

В основу концепції рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми помимо класических підходів, використовуваних при моделюванні систем управління об'єктами економічної діяльності – системного, процесного, маркетингового, теорії прийняття рішень, положен рефлексивний підхід. Застосування даного підходу в управлінні консалтингової фірмою дозволить урахувати психологічні аспекти поведінки клієнтів і конкурентів фірми за допомогою включення такого роду аспектів в економіко-математичний апарат, в частині апарат процесного моделювання IDEF0, імітаційне моделювання і системи прийняття рішень.

Реалізація запропонованої концепції рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми дозволить сформувати постійну базу клієнтів і систематично її розширяти, підвищити імідж фірми у клієнтів, зайняти високу конкурентну позицію відносно фірм-конкурентів, впливати на поведінку конкурентів, а також дозволить мінімізувати витрати при реалізації управлінських рішень.

**Висновки.** В даній статті були розглянуті концептуальні основи рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми. Виділено об'єкт управління, поставлено ряд практичних завдань, реалізація яких дозволить досягти цільових значень вихідних параметрів. Розроблено концепцію моделювання рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми і запропоновано методологічний апарат для реалізації практичних завдань.

### Література

1. Лефевр В. А. Конфліктуючі структури. Видання друге, перероблене і доповнене / Лефевр В. А. – М. : Изд-во «Советское радио», 1973. – 158 с.
2. Лефевр В. А. Рефлексія / Лефевр В. А. – М. : Когіто-Центр. – 2003. – 496 с.
3. Авилов А. В. Рефлексивне управління. Методологічні основи : [монографія] / Авилов А. В. – М. : ГУУ, 2003. – 174 с.
4. Новиков Д. А. Рефлексивні ігри / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвілі. – М. : СИНТЕГ, 2003. – 149 с.
5. Корох А. А. Рефлексивне управління: концепції, підходи і область застосування / Корох А. А. // НГУЭУ. – 2009. – № 2.
6. Полевой Ю. В. Феноменологічна модель, способи і схеми практичної реалізації рефлексивного управління / Ю. В. Полевой // ІнВестРегион. – 2006. – № 5.
7. Майстер Девід. Управління фірмою, надає професійні послуги / Майстер Девід ; [пер. з англ.]. – М. : Альпіна Паблішер, 2003. – 414 с.
8. Економічна кібернетика : [учебне посіб.] ; [за ред. Ю. Г. Лисенко] / [Лисенко Ю. Г., Егоров П. В., Овечко Г. С., Тимохін В. Н.] / Донецький національний університет. – Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 516 с.
9. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : [навч. посіб.] / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ. – 2000. – 244 с.
10. Солодяшкіна Ю. Е. Сучасні підходи до організації консультативного супроводження з метою успішної реалізації стратегії компанії / Ю. Е. Солодяшкіна // Креативний менеджмент-стратегія управління і освіти ХХІ століття : матер. Російської. наук.-практ. конф. / [за ред. Э. М. Короткова]. – Екатеринбург, 2004. – С. 225–232.

Надійшла 18.08.2011

УДК 004.9:621.1

М. І. ДЗЮБА

Хмельницький національний університет

## АНАЛІЗ СТАНУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИНКАХ

*У статті досліджено сучасний стан машинобудівних підприємств України. Показано, що в переважній більшості українські машинобудівні підприємства мають низьку конкурентоспроможність як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках.*

*This article explores the current state of machine-building enterprises of Ukraine. Shown that the vast majority of Ukrainian machine-building enterprises with low competitiveness of both domestic and foreign markets.*

*Ключові слова: машинобудівні підприємства, конкурентоспроможність, внутрішній ринок, зовнішній ринок*

**Вступ.** Вітчизняна економіка сьогодні характеризується спадом виробництва та гострими диспропорціями розвитку. Складна ситуація в господарстві країни посилюється кризовим становищем однією з найважливіших її галузей – машинобудування.

Від стану та функціонування машинобудівних підприємств безпосередньо залежить стан та якісний

рівень виробничого апарату країни. Саме тому набуває актуальності необхідність постійного контролю за станом і розвитком машинобудування.

**Метою статті** є аналіз та визначення сучасного стану машинобудівних підприємств України з ринкових позицій, виявлення основних проблеми розвитку машинобудування та запропонування рекомендацій стосовно вирішення існуючих проблем.

**Аналіз літературних джерел та публікацій.** Аналізом розвитку та стану машинобудівної галузі займається велика кількість вітчизняних вчених: Я.В. Кудря, Т.О. Жуковська, Р.М. Скриньковський, Н. Карачина, В. Зазарченко, А. Золотарьов, О. Хмелевський, І.О. Макаренко та інші. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни у машинобудуванні, на постійне виникнення нових проблем, залишаються невирішеними питання сучасного стану машинобудівних підприємств України та факторів, що призвели до нього.

**Постановка завдання.** На початок 90-х рр. машинобудування опинилося в кризовій ситуації. Знижувалося оновлення виробів, знос основних фондів досяг 50%, середній вік працівників наблизився до 50 років. Лише близько чверті нових технологій відповідали світовому рівню. Машинобудування України, на відміну від інших держав світу, базується на технологіях, що залишилися з часів Радянського союзу, це знижує її конкурентоспроможність та можливості на світовому ринку. Задля виходу машинобудування з ситуації, що склалася, необхідно провести аналіз сучасного стану машинобудівних підприємств.

**Результати.** На сьогоднішній день машинобудування розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудування України об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 – великих, 1834 – середніх та 9287 – малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних засобів і майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22% кількості найманих працівників. Машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих від економічної кризи. Через зменшення зовнішнього попиту відбулося зниження експорту продукції машинобудування, зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості готової продукції на складах, погіршення фінансових результатів. За останні 5 років кількість збиткових підприємств промисловості перевищує 30% від загальної кількості збиткових підприємств України. Рентабельність виробництва становить близько 5%.

Державна стратегія в машинобудуванні розроблялася на тлі досить оптимістичних прогнозів експертів: вони обіцяють стійке зростання у найближчі три-чотири роки. Відповідно до звіту Ukrainian economic trends forecast, підготовленого фахівцями аналітичної групи, цього року вітчизняні машинобудівні підприємства відіграватимуть роль одного з головних драйверів зростання обсягів промислового виробництва країни взагалі. При цьому вони відзначають, що збереження за українським машинобудуванням ролі двигуна всієї економіки напряду залежить від подолання кризових явищ у Росії. А от аналітики ІК Astrum Investment Management вважають, що темпи зростання обсягів виробництва в галузі все-таки значно знизяться – до 15%. І вже до 2013 року, вважають фахівці Мінпромполітики, галузь нарешті з обсягів виробництва досягне докризового максимуму. Утім, незалежні експерти схильні вважати, що це станеться не раніше 2014–2015 років.

Негативні тенденції у розвитку машинобудування з кожним роком посилюються, про це свідчить статистика, наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Фінансові результати діяльності підприємств машинобудівного комплексу України, 2007–2010 роках**

Показники	Роки			
	2007	2008	2009	2010 (перше півріччя)
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (млн. грн.)	1916,9	5127,5	704,6	1765,2
Підприємства, які зазнали збитку, у % до загальної кількості підприємств	33,3	30,8	36,1	47,4
Сума збитків (млн. грн.)	1978,2	2009,9	6707,4	4174,1

Аналіз статистичних даних розвитку машинобудування України показав присутність двох чітко виражених циклів (рис. 2). Так, період з 1986 року по 1990 роки – це фаза підйому, період з 1990 року по 2000 рік – фаза рецесії (підфаза краху/гострої кризи й спаду) 10 річного спаду. А роки з 2001 по 2010 показують хаотичний розвиток машинобудування.

Значну роль у збільшенні збиткових підприємств у машинобудуванні України відіграли дебіторська та кредиторська заборгованість. Так, у 2009 році порівняно з 2008 роком відбулося збільшення дебіторської заборгованості на 14593 млн грн та кредиторської на 22658,2 млн грн. Ще однією причиною зменшення прибутковості підприємств машинобудівного комплексу України є зменшення обсягу виробництва продукції. Обсяг продукції машинобудівних підприємств на ринку наведено у табл. 2.

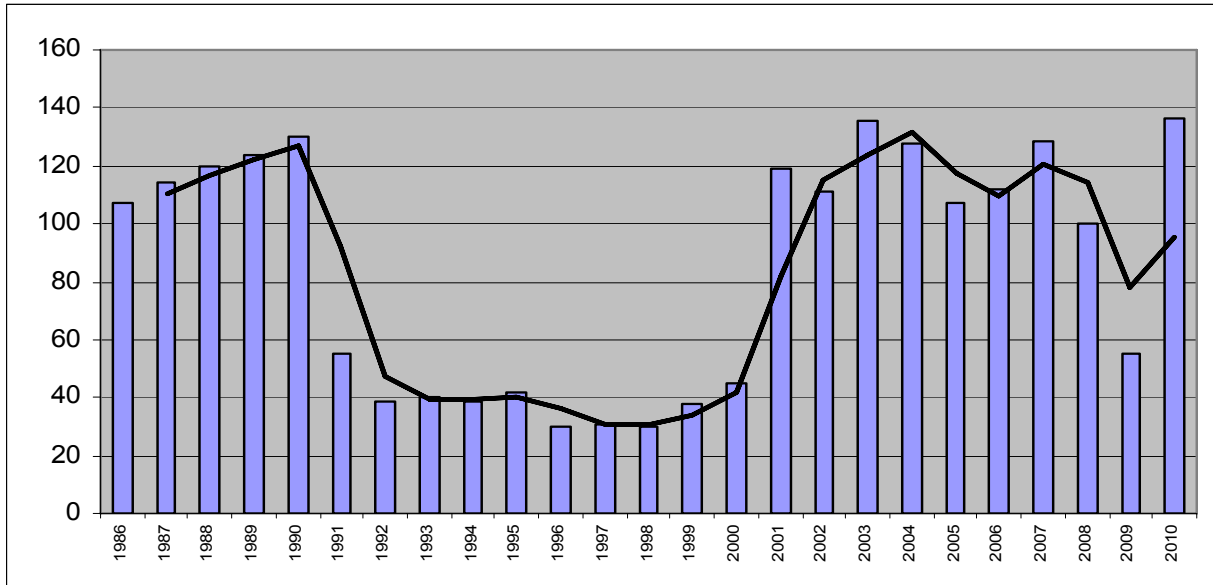


Рис. 2. Індеси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року)

Таблиця 2

## Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні (тис. грн.)

Показники	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг реалізації промислової продукції України	468562,6	551729	717076,7	917035,5	806345,8	954232,7
Обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств України	59668	68731	72456	81231	70560	88659

Значну роль в зниженні обсягів виробництва в 2009 р. зіграло зменшення закордонних поставок сировини, матеріалів, енергоресурсів, напівфабрикатів та комплектуючих, входження на ринок більш дешевої та якісної імпоротної продукції. В першому півріччі 2008 року відбулося зростання цін на метал, яке призвело до збільшення вартості кінцевої продукції. Через скорочення світового попиту на ринку машинобудівної продукції підприємства втратили зарубіжні ринки збуту. 2010 рік є часом подолання кризових явищ, відновлення виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва та, відповідно, зростання обсягів реалізованої продукції.

На сьогодні значна увага приділяється освоєнню та підготовці випуску нових видів продукції, упровадженню нових технологій, технічному переозброєнню виробництва, адже розвиток науково-технічної діяльності, розробка та впровадження інновацій є запорукою успішного функціонування та покращення стану машинобудівної галузі.

Аналіз кількості інноваційно-активних машинобудівних підприємств свідчить, що, протягом 2005-2007 рр. їх кількість поступово збільшувалась, що є свідченням інноваційного розвитку галузі, але внаслідок впливу кризових явищ в 2008 р. ситуація погіршилась та кількість інноваційно-активних підприємств дещо зменшилась, хоча вже 2009–2010 р. характеризуються позитивними зрушеннями, що є досить успішним результатом враховуючи відсутність належної інноваційної підтримки з боку держави (табл. 3).

Таблиця 3

## Статистика інноваційно активних машинобудівних підприємств України

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Кількість інноваційно активних машинобудівних підприємств	280	360	421	400	406	412

Також, слід відмітити, що машинобудівна галузь в Україні є експортоорієнтованою, на зовнішні ринки реалізується близько половини виробленої продукції. При цьому експорт недиверсифікований і

припадає переважно на країни СНД (насамперед Росію), які також сильно постраждали від кризи. У результаті чого, різке скорочення інвестиційної активності у 2009 році на основних ринках збуту призвело до зменшення експорту продукції машинобудування на 37% – до 6,89 млрд дол.США. У першій половині 2010 року, за рахунок поступового відновлення інвестиційного попиту на зовнішніх ринках відбулося зростання експорту продукції машинобудування, порівняно з відповідним періодом попереднього року, більш ніж на 40% – до 3,94 млрд дол. США (табл. 4).

Таблиця 4

**Обсяги експорту/імпорту продукції машинобудування, млрд дол. США**

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
експорт	5,66	4,64	5,56	8,48	10,9	3,94
імпорт	7,78	10,05	13,7	19,77	26,65	4,67

В останні роки до половини імпортних поставок доводилося на інвестиційне устаткування, автомобілі та іншу техніку. Продукція важкого машинобудування в імпорті займає незначну частину. У докризовий період зростанню імпорту, насамперед, сприяв розвиток програм банківського кредитування. У результаті чого, значне скорочення кредитних ресурсів у 2009 році мало вагомих вплив на імпорт продукції. Так у зазначений період імпорт зменшився майже на 66% – до 9,1 млрд дол.США. У 2010 році обсяги імпорту зазначеної продукції зросли на 32,3% – до 4,67 млрд дол. США.

Незважаючи на окремі значні успіхи в таких галузях, як авіакосмічна, виробництво енергетичного устаткування, важке і транспортне машинобудування та деяких інших, стан галузі у цілому не відповідає сучасним вимогам як вітчизняної економіки, так і світової. Насамперед, в Україні відсутній ряд високотехнологічних галузей, що визначають експортні позиції.

Питома вага експорту в інші країни є незначною. За якістю та технологічними рішеннями виробу радіоелектроніки, побутові прилади, сільськогосподарські та шляхобудівні машини, а також ціла низка інших товарів значно програють зарубіжним аналогам. У цій галузі у широких масштабах продовжують використовуватися характерні для радянської економіки затратні технології, що веде до зростання ресурсомісткості її продукції та перешкоджає скороченню затрат виробництва та випуску інноваційної продукції в інших галузях економіки.

Одним з основних напрямів машинобудування в Україні є енергетичне та нафтогазове машинобудування, яке не постраждало від кризи, а ряд провідних підприємств підгалузі навіть показали невелике зростання. Енергетичне машинобудування включає виробництво устаткування для електростанцій і підстанцій: турбін, казанів, трансформаторів. До продукції нафтогазового машинобудування відносяться насоси, турбіни, агрегати, що перекачують газ та компресори.

За даними Мінпромполітики, за рік в Україні виробляється продукції енергетичного машинобудування на 1,8 млрд дол. США, нафтогазового – на 900 млн дол. США, з яких близько 85% експортується. Основними напрямками експорту є Росія, Казахстан, Туркменія, Узбекистан, Азербайджан і ОАЕ.

Таким чином підприємства енергетичного та нафтогазового машинобудування менше були схильні до кризових явищ. Це пов'язано з тим, що робота підприємств даних секторів в основному будується на довгострокових контрактах, більшість з яких обслуговують проекти по будівництву газопроводів, нафтопроводів і реконструкції електростанцій. Такі проекти продовжують фінансуватися як з боку Росії, так і країн Середньої Азії.

Внаслідок зменшення попиту на продукцію на зовнішніх ринках та через відсутність замовлень на внутрішньому ринку, більшість підприємств машинобудування з листопада місяця 2009 року перейшли на не повний робочий тиждень. У першу чергу це стосується автомобілебудівної промисловості та важкого і транспортного машинобудування, де спостерігається найбільший спад виробництва

Ми виділили ряд факторів, що призвели до зменшення виробництва:

- скорочення зовнішнього попиту на машинобудівну продукцію, спричинене рецесійними процесами у світовій економіці, що призвело до втрат експортерами зовнішніх ринків збуту, а звідси – неможливість отримання прибутків, відсутність обігових коштів для розвитку виробництва, зростання заборгованості по заробітній платі тощо;

- зменшення попиту на продукцію машинобудування на внутрішньому ринку. Це пов'язано зі зниженням купівельної спроможності вітчизняних споживачів;

- заморожено споживче кредитування.

Таким чином, в результаті скорочення попиту на продукцію машинобудування, в умовах погіршення умов кредитування та нестачі ліквідності виробники, в першу чергу, намагаються реалізувати продукцію, що знаходиться в наявності на складах без нарощування обсягів виробництва.

Управління машинобудівним підприємством в умовах кризи має бути спрямоване на збільшення надходження фінансових ресурсів та зменшення поточних витрат, на зростання обсягів реалізації продукції.

Увагу слід приділити розвитку наукоємних та високотехнологічних виробництв. Це призведе до зниження матеріалоемності продукції, до покращення якості та виходу виробництва на новий рівень, що дозволить зайняти нові ніші на світовому ринку. Для успішного розвитку машинобудування в Україні необхідно підтримувати конкурентоспроможність продукції на світовому ринку. Для цього необхідно забезпечити високу якість продукції, її надійність та довговічність, що потребує великих інвестиційних вливань у наукове забезпечення та оновлення технологічного парку виробництва. Останнім часом на світовому ринку зросли екологічні вимоги. Екологічність продукції стала одним з показників конкурентоспроможності продукції. Тож, для спроможності конкурувати на світовому ринку необхідно проводити природоохоронні заходи, що будуть спрямовані на зменшення забруднення екології.

Для укріплення позицій машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках збуту, експортну орієнтацію необхідно збільшити до 35 %. Виручку від експорту має бути використано в основному на імпорт новітніх техніки і технологій, а також комплектуючих виробів. Імпортна техніка може бути застосована у тих випадках, коли аналогічна не виробляється і не може бути вироблена в Україні. Треба досягти збалансованості експорту та імпорту, а за рахунок власного виробництва буде задовольнятися 60-80 % платоспроможної потреби внутрішнього ринку продукції машинобудування.

**Висновки.** Машинобудування України перебуває у складному фінансовому становищі. Кількість збиткових підприємств зростає з кожним роком. Відбулося погіршення експортно-імпортних відносин. Однак машинобудівний комплекс України має значний інноваційний потенціал, що дає велику надію на відродження галузі.

### Література

1. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1. – С. 19–25.
2. Иванова Н. Инновационная сфера: Итогистолетия / Н. Иванова // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 8. – С. 22–34.
3. Иноземцев В. Л. Технологический прогресс и социальная поляризация в XXI столетии / В. Л. Иноземцев // Политические исследования. – 2000. – № 6. – С. 28–29.
5. Лишиленко В. І. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : [навч. посібник] / В. І. Лишиленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 325 с.
6. Літвінов Є. І. Здобуття конкурентних переваг у глобальній економіці / Є. І. Літвінов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 4. – С. 120–128.

Надійшла 15.08.2011

УДК 330.14

В. І. КУЛАКОВ

Хмельницький національний університет

## ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Проаналізовано закономірності, форми та напрям еволюції виробничо-господарських систем, управління ними, підходи до формування систем адаптованих до кон'юнктури цільових збутових ринків, макроекономічних процесів, середовища функціонування суб'єктів господарювання.*

*Analyzed the patterns of form and direction of evolution of industrial and economic systems, management, approaches to systems adapted to the situation of target sales markets, macroeconomic processes, and environment functioning entities.*

*Ключові слова: управління підприємством, господарська діяльність, виробничі системи, цільові ринки, кон'юнктура збутових ринків.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Об'єктивні закони та закономірності сучасного етапу економічного розвитку вимагають перегляду класичних підходів до управління виробничо-господарською діяльністю промислових підприємств. Зміни, що стали передумовою еволюції підходів до управлінських систем викликані: періодизацією соціально-економічного та суспільного розвитку, переходом від аграрного до індустріального та інформаційного типів виробництва; науково-технічним прогресом, інноваційним розвитком; поглибленням інтернаціоналізації праці, глобалізації, формуванням регіональних економічних об'єднань з вираженою кластерною орієнтацією. Список причин та передумов вдосконалення та еволюції виробничо-господарських систем може бути продовжений з точки зору організації виробництва, обліку, менеджменту, інвестування, маркетингу тощо.

Закономірним висновком на сучасному етапі слід вважати невідворотність самого процесу еволюції виробництва, в ході якого виробничо-господарська система підприємства адаптується до ринкового