

уровней "Марка" и "Дополнительный товар", потребителем.

Анализ зависимости степени влияния элементов в вышеупомянутых уровнях предложенной концепции на потребителя показывает, что в зависимости от того, к какой категории потребительских товаров относится рассматриваемый товар, акценты важности элементов уровней "Марка" и "Дополнительный товар" будут претерпевать изменения. Так, к примеру, в отношении товаров повседневного спроса — зубной пасты, моющих средств, крупяных завтраков, кофе для покупателя — важными представляются характеристики качества и упаковка товара. Относительно товаров предварительного выбора, таких, как бытовые приборы, одежда, покупателя в первую очередь интересует качество, свойства, дизайн товара, репутация и имидж производителя как престиж пользования товаром, а также набор послепродажных услуг, наличие возможности покупки в кредит, доставка и, если необходимо, установка. Что касается товаров особого спроса, таких, как часы "Rolex", то в этом случае в первую очередь важна репутация и имидж производителя как престиж пользования товаром, дизайн, высокое качество. Большое значение также приобретает квалифицированное обслуживание торговым персоналом во время покупки, возможность покупки через средства коммуникации и доставка товара непосредственно покупателю.

Таким образом, предлагаемая автором концепция восприятия товаров потребителем, на основе его основных, осязаемых и дополнительных свойств, даёт возможность отечественному предприятию-производителю сделать определение своей товарной политики в вопросах дизайна товара, уровня качества и его эксплуатационно-технических характеристик, упаковки, а также определиться в вопросе своей репутации и имиджа как залога престижа пользования товаром собственного производства для укрепления положения производимого товара на рынке по сравнению с конкурирующей продукцией.

**Литература:** 1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Под общ. ред. Е. М. Пеньковой. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с. 2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.: Изд. дом "Вильямс", 2001. — 944 с. 3. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга: формирование продуктовой политики // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №5(25). — С. 117 – 137. 4. Элвуд Айен. Основы брэндинга: 100 приёмов повышения ценности торговой марки. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. — 336 с. 5. Тоффлер Б. Э., Имбер Дж. Словарь маркетинговых терминов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 432 с.

УДК 658.011

Воїнова Т. С.  
Шкурупій Ю. В.

## ВПЛИВ ПРОЦЕДУРИ САНАЦІЇ НА СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*The influence of reorganization procedure upon the enterprise management structure and enterprise profit is dealt with in the article. It is proposed to consider the after-reorganizational period of enterprise activity as planned constant process of its financial and economic activity.*

Підприємства машинобудівного комплексу на сьогодні залишаються одним із проблемних секторів економіки України. Ефективним шляхом виходу їх з кризового стану є впровадження процедури санації, що приводить до оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств, яке часто супроводжується змінами в управлінні виробничими системами.

Однією зі складових частин оздоровлення є перебудова і трансформація організаційної структури управління підприємством.

Проблема оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств вивчалась такими вченими, як В. А. Забродський, Т. С. Клебанова, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Ястремська та ін. Але, на думку авторів, питання впливу процедури санації на зміну структур управління ще недостатньо досліджені та висвітлені цими науковцями в літературі.

Питання щодо впливу реструктуризації як процесу оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств розглядалось у праці Г. Савіної [1], де вказано, що утримання в межах підприємства обслуговуючих та допоміжних господарств в умовах спаду виробництва недоцільно, адже це призводить до додаткових непродуктивних витрат.

Відомо, що після проведення діагностики, побудови стратегії розвитку та розробки плану реструктуризації здійснюються наступні етапи: організаційна і управлінська перебудова, реорганізація діяльності і реальних основних засобів, фінансова перебудова, інвестиції в нові технології [2 – 4]. Таким чином, перебудова — це зміна організаційної структури, технології управління і всієї фінансової системи підприємства.

Слід зазначити, що в науковій літературі наведено мало інформації за результатами досліджень щодо відновлення платоспроможності окремих підприємств-боржників, обґрунтування їх планів виходу з кризового стану, трансформування їх системи управління.

Стаття надійшла до редакції  
7.11.2003 р.

© Воїнова Т. С., Шкурупій Ю. В., 2003

Враховуючи те, що значна кількість промислових підприємств Харківської області намагається провести реструктуризацію шляхом впровадження процедури банкрутства через санацію, на думку авторів, слід більше уваги приділити трансформуванню організаційної структури управління підприємством у процесі проходження санації та його наслідкам, а також вивченню позитивних і негативних сторін цього перетворення та впливу на основний фінансовий результат підприємства.

Отже, метою дослідження є відображення змін у структурі управління підприємством на момент затвердження процедури санації або у розрізі періоду її проходження (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону), а також вплив цих змін на прибуток підприємства.

Дослідження було проведено на прикладі 3-х підприємств Харківської області, які проходять процедуру санації: ВАТ "Укрелектромаш", ДП "ХЕМЗ" та ЗАТ "Харківський велозавод ім. Г. І. Петровського".

Керівники санації перебудовують структури управління підприємствами згідно з поданими в плані санації схемами. Слід зазначити, що плани санації цих підприємств не охоплюють усіх пропозицій, що рекомендуються нормативними документами [5; 6], а це говорить про те, що вони не використовують усіх можливостей запропонованих організаційно-економічних заходів.

У планах санації не на достатньому рівні надано аналіз економічного стану підприємств-боржників, що призводить до необґрунтованості окремих заходів, обумовлених планами санації. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності управлінських рішень у розрізі проведення процедури санації.

Структури управління цими підприємствами можна охарактеризувати, на думку авторів, як лінійно-функціональні, що належать до бюрократичного типу управління.

На практиці функціональна структура забезпечує підприємству досить високі конкурентні переваги, які досягаються за рахунок глибокої спеціалізації, чіткості, злагоженості, надійності комунікацій, усунення їх дублювання. Все це забезпечує швидку концентрацію необхідних ресурсів у потрібному місці і в потрібний час, дозволяє оперативно доводити до відома виконавців і реалізувати управлінські рішення.

Аналізуючи структури управління підприємствами на початку санації і в динаміці під час процедури санації, слід зазначити, що вони трансформуються, змінюючись за суттю (формою). У структурі управління з'являються деякі елементи матричного типу. Це подвійне підпорядкування додатковому підрозділу підприємства, що раніше офіційно не функціонувало, або юридичній особі, що проводить свою діяльність в цьому напрямку, чи керівному органу підприємства. Наприклад, такі зміни, як створення бригад короткострокової дії задля впровадження термінових заходів, не знаходять відображення в

структурній схемі управління підприємством. Варто також відзначити і доцільність виділення ряду структурних підрозділів в окремі госпрозрахункові підрозділи (бізнес-одиниці), що може бути пов'язано з перефільюванням частки виробничої системи підприємства шляхом створення нових технологічних систем виробництва товарів народного споживання.

Так, на підприємстві ВАТ "Укрелектромаш" скасовано ряд структурних підрозділів для виключення дублюючих ланок. Ряд цехів допоміжного виробництва об'єднані в один підрозділ, що може бути пов'язано з концентрацією конкретних видів виробництва в окремих корпусах заводу. Автори вважають, що концентрація технологічного оснащення та виконавців за територіальною і командною ознакою спрощує проходження та ефективність управлінських рішень. Структурна схема управління цим підприємством значно спрощується.

Взагалі зміни у структурі передбачають появу інших напрямків управління, що залучають до свого складу ділянки, схожі за спрямованістю. Тому існуючі на практиці структури дуже важко порівнювати з класичними видами структур, наведеними в навчальному посібнику [7]. Саме такий вигляд мають структури підприємств ВАТ "Укрелектромаш", ДП "ХЕМЗ" та ЗАТ "Харківський велозавод ім. Г. І. Петровського". Підприємства мають структури бюрократичного типу. У деяких із них налічуються елементи матричної моделі управління, в інших — віднесення підрозділів підприємства до того чи іншого його елементу управління суперечить класичній моделі.

Підприємства намагаються усунути недоліки цих структур шляхом введення нових підрозділів, переводу робітників до створених підрозділів. Крім того, підприємства організують відділи маркетингу, яких раніше не було в їх структурі, що дає в цілому змогу розширити ринки збуту.

Завдяки аналізу структурних схем управління підприємством можна зробити висновок, що в період санації кількість підрозділів зменшують, а функції деяких підрозділів обмежують, консервуючи їх діяльність на період санації. Після санації підприємство переходить у нову фазу функціонування, раніше обмежені функції підрозділів розконсервовуються. Схеми управління підприємством до і після санації відрізняються не тільки структурно, але і якісно за функціями підрозділів.

Також керівництво підприємств намагається усунути затримки і скоротити час надходження інформації (управлінських рішень) від керівного блоку структури до виконавця. Для цього комбінують з декількох підрозділів нові підрозділи, які б об'єднували їхні функціональні обов'язки. Усі ці позитивні дії з боку керівництва під час процедури санації формують тенденцію до підвищення прибутку підприємств. Рівень прибутку, отриманого підприємством до санації і після її закінчення, підвищується. Це видно на

рисунку (а, б, в), де показана динаміка прибутку з моменту початку санації і на момент її закінчення.

Таким чином, з моменту початку санації прибуток має тенденцію до зростання і виходить за нульову позначку, але після закінчення процедури — знижується.

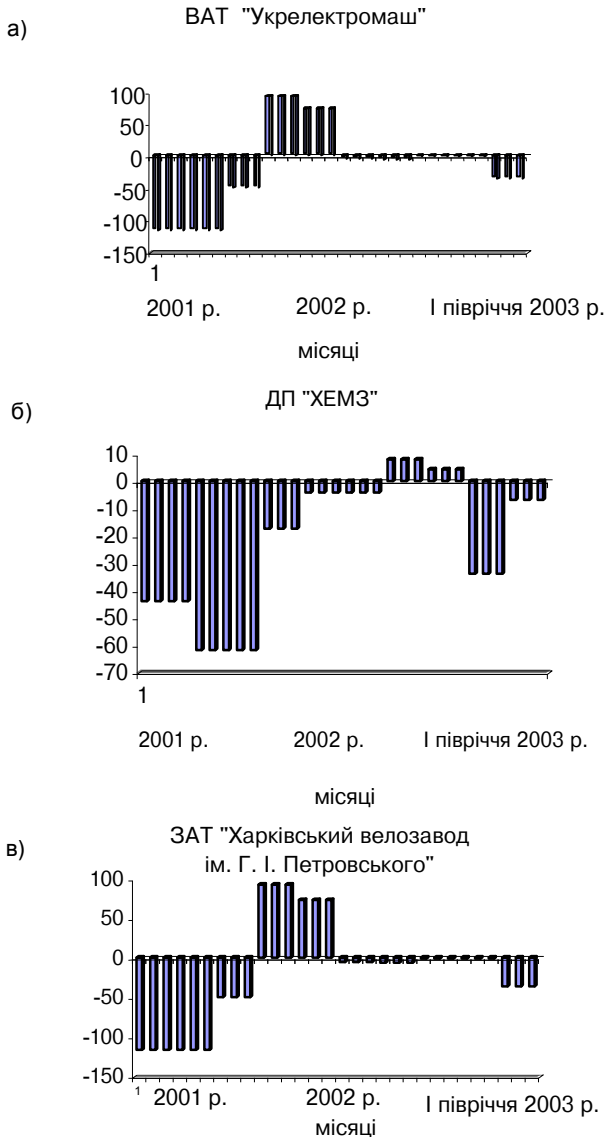


Рис. (а, б, в). Динаміка прибутку підприємств VAT "Укрелектромаш", ДП "ХЕМЗ", ЗАТ "Харківський велозавод ім. Г. І. Петровського" за 2001, 2002 роки і I півріччя 2003 року

Така тенденція обумовлена продажем незадіяного обладнання та інших основних фондів підприємства в момент санації, а це, в свою чергу, значно збільшує прибуток, дозволяє ліквідувати заборгованість із заробітної плати, що утворилась у підприємства на момент санації.

Прибуток, наведений на рисунку (а, б, в), поступово зменшується і на момент закінчення санації підприємство працює зі збитком, який на цей період набагато менший, ніж на початку санації. Тобто результативність процедури говорить сама за себе.

Але чому ж у підприємства знову негативний фінансовий результат діяльності? На думку авторів, це обумовлено тим, що в період санації підприємство збільшує прибуток за рахунок продажу основних фондів, отримує податкові пільги, інвестиції, а вже на момент закінчення процедури опиняється під жорстким контролем з боку кредиторів, як наслідок, фінансові можливості підприємства вичерпуються, вкладення в оборотний капітал швидко зменшуються. Тому діяльність підприємства, яке опинилося в такому стані, також потребує планування.

Таким чином, є сенс вести мову про планування оздоровлення підприємства, що триватиме протягом усього періоду його функціонування. Це забезпечить постійну адаптацію фінансово-господарської діяльності до умов ринку, особливо після санаційного періоду, до якого, як показує практичний досвід, підприємства України не встигають підготуватися. Вони повинні вже в період перебування на санації впроваджувати заходи з планування діяльності у післясанаційний період.

Отже, процедура санації суттєво впливає на структуру управління, доповнюючи її, оптимізуючи інформаційно-управлінські зв'язки між окремими ланками підприємства, на фінансовий результат підприємства, збільшуючи його після закінчення процедури порівняно з її початком, але разом з тим ставить подальшу діяльність підприємства під загрозу банкрутства. Тому питання планування післясанаційного періоду набуває все більшої актуальності і потребує окремого дослідження.

**Література:** 1. Савіна Г. Реструктуризація текстильних підприємств // Економіка України. — 2002. — №9. — с. 34. 2. Положення про порядок проведення Міністерством промислової політики України досудової санації державних підприємств-боржників, що належать до сфери його управління. Затверджено наказом Міністерства промислової політики України від 15.07.2002 р. №318. // Урядовий кур'єр. — 2002. — №8. — С. 7. 3. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности. — Днепропетровск: Наука и образование, 2002. — 312 с. 4. Саврук О. Й. Реструктуризація виробництва: засади, передумови, напрями. — К.: Знання, 1999. — 44 с. 5. Положення о порядке проведения санации государственных предприятий. Утверждено постановлением Кабинета Министров Украины от 08.02.1994 г. №67 // www.rada.ua. 6. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 23 січня 1998 р. №9 // www.rada.ua. 7. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 392 с. 8. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", від 30 червня 1999 року №784-XIV // www.rada.ua. 9. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 10. Пушкар О. І., Тридід О. М., Колос А. Л. Антикризове управління: стратегія, моделі, механізми. — Харків: Основа, 2001. — 356 с. 11. Бондар О., Мазенков О., Клебанова Т. Банкрутство і санація підприємств: теорія і практика кризового управління. — Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2003. — 256 с.