

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ СКЛАДОВІ ПОСИЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*І.В. Шварц*<sup>1</sup>

*У статті досліджені основні проблемні для антикризового управління зони у структурі підприємств м'ясної промисловості за допомогою методів інституційної топографії та експертного аналізу. Визначено основні напрямки інституційної трансформації підприємств галузі з метою посилення їх антикризового потенціалу.*

### ВСТУП

Розвиток української економіки на сучасному етапі характеризується неусталеною структурою економічного середовища, в якому різного роду кризи все ще залишаються досить поширеним явищем. Сьогодні стан розвитку багатьох промислових підприємств та навіть деяких галузей фахівці визначають як кризовий. Водночас промисловим підприємствам належить провідна роль у сучасній економіці, що посилює увагу до проблеми антикризового управління такими об'єктами.

Питанням антикризового управління на рівні підприємства присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них слід зазначити праці таких вчених, як О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко, В.О. Василенко, І.О. Бланк, А. Г. Грязнова, Є.М. Коротков та інші [1 - 6].

Водночас невирішеною частиною проблеми залишається питання ефективного використання теорії кризового управління для посилення антикризового потенціалу промислового підприємства. Аналітичне моделювання цього процесу виявляється досить складним завданням, враховуючи відсутність загальнодоступного емпіричного матеріалу, що містив би опис та ідентифікаційні характеристики підприємств певної галузі. Водночас перспективи розвитку теорії підприємства на сьогоднішній день все частіше пов'язують з більш комплексним інституціональним підходом як до теорії, так і до практики регулювання такого складного поліфункціонального об'єкта, як сучасне підприємство [7].

### ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Відповідно до зазначених вище проблем основним завданням нашого дослідження є пошук інституціональних складових посилення антикризового потенціалу підприємства.

Для розв'язання задачі доцільно використати інституціональний підхід до підприємства, тобто розглянути підприємство як багатофункціональний інститут, що містить у собі мікроінститути.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Доцільним, виходячи із завдань дослідження, є використання методики [7, с.133], що заключається у виявленні та ідентифікації інститутів, що функціонують у межах підприємства, з точки зору розробки і наочного опису взаємозв'язку та взаємозалежності цих інститутів. Аналіз інституціональної структури підприємства дозволяє, на нашу думку, по-новому оцінити перспективи інституту підприємства в цілому. Отримані дані застосовуємо як вихідний матеріал для прикладного

---

<sup>1</sup> Асистент, Вінницький національний технічний університет.

інституціонального аналізу, мета якого у нашому дослідженні – створення умов для формування оптимальної інституціональної системи промислового підприємства з точки зору посилення його антикризового потенціалу.

Вивчення особливостей ряду підприємств м'ясної промисловості Вінницької області дозволило скласти інституційну карту (структуру) підприємства, що складається з таких елементів:

1 Інститут маркетингу – включає сукупність норм, правил та процедур, пов'язаних з пошуком замовника; особливостями контактів та роботи із замовником; традиціями та порядком ціноутворення; особливостями укладання договорів з покупцями та посередниками тощо. Домінуюча роль у сфері збуту. Інститут є формальним (офіційна назва – відділ маркетингу). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства. Функціонування інституту тісно пов'язане з інститутами дисципліни, інновацій, фінансів, кадрового забезпечення, планування та управління.

2 Інститут ресурсозабезпечення – пошук та вибір постачальників; особливості роботи з постачальниками; особливості укладання договорів з постачальниками. Домінуюча роль у сфері виробництва. Інститут є складовою частиною формального інституту (офіційна назва – відділ постачання). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства. Контроль над діями інституту здійснюють інститут планування та управління та інститут фінансів.

3 Інститут логістики – складування, доставка, розподіл матеріально-технічних ресурсів. Домінуюча роль у сфері виробництва. Інститут є складовою частиною формального інституту (офіційна назва – відділ постачання). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства. Контроль над діями інституту частково здійснюють інститут виробництва, інститут ресурсозабезпечення, інститут планування та управління та інститут фінансів.

4 Інститут виробництва є визначальним з точки зору функціонування підприємства як виробничої одиниці (обробка сировини, виготовлення напівфабрикатів та готової продукції тощо). Інститут є формальним (офіційна назва – відділ виробництва з подальшим розподілом на цехи). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства. Контроль над інститутом здійснюють інститут дисципліни, інститут планування та управління, інститут кризового реагування.

5 Інститут планування та управління – рішення щодо довго-середньо- та короткострокові планів, розробка стратегії підприємства, координація роботи мікроінститутів. Домінуюча роль у всіх сферах діяльності підприємства. Інститут є формальним (офіційна назва – дирекція або адміністрація). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства, теорія прийняття рішень. Контроль над інститутом здійснюється акціонерами та ззовні (фіскальні та інші державні органи).

6 Інститут прийняття рішень – особливості та традиції системи прийняття рішень на різних рівнях управління. Інститут є неформальним, функціонує у межах формального інституту планування та управління і відіграє домінуючу роль у його діяльності. Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства, теорія прийняття рішень. Інститут є самоконтролюючою системою, повноваження контролю над ним має також інститут планування та управління, а також акціонери.

7 Інститут дисципліни і контролю – фінансові функції у сфері виробництва, виконання наказів, дотримання вимог внутрішнього розпорядку підприємства та існуючого законодавства. Домінуюча роль у всіх сферах діяльності підприємства. Інститут є частково формальним. Зокрема, фінансові функції у сфері виробництва виконує формальний орган – відділ виробничо-технічного контролю, що виник одночасно із створенням підприємства. За дотриманням наказів та вимог керівництва, а також законодавства стежать керівники середньої та нижчої ланок у межах своїх повноважень та свого відділу. Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство та документи внутрішнього розпорядку підприємства. Контроль над інститутом здійснює інститут планування та управління.

8 Інститут інновацій – інноваційна діяльність, розроблення нових методів та технологій виробництва, управління, збуту; впровадження їх у практику діяльності підприємства. Домінуюча роль у основних сферах діяльності підприємства – виробництві, управлінні, збуті. Інститут є частково формальним (відділ НДДКР), питання нових методів управління та збуту вирішуються адміністрацією. Механізмом підтримки даного інституту є наукові методи управління виробництвом. Контроль над інститутом здійснює інститут планування та управління, а також інститут фінансів (контролює витрати на НДДКР та дохідність від їх впровадження).

9 Інститут фінансів – питання фінансового стану підприємства, сплати податків, залучення інвестицій. Домінуюча роль у сферах ресурсного забезпечення, планування та управління, прийнятті рішень. Інститут є формально нецілісним, тобто існує декілька офіційних відділів підприємства, кожен з яких виконує ті чи інші функції інституту. Зокрема, це фінансовий відділ, плановий відділ, договірний відділ, бухгалтерія. Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку підприємства, а також апарат фінансового та економічного аналізу. Контроль над інститутом здійснює інститут планування та управління, акціонери, а також державні фінансові органи.

10 Інститут кадрового забезпечення – пошук, підготовка, прийняття, розміщення та звільнення кадрів, питання оплати праці, типи трудових контрактів тощо. Домінуюча роль у сфері виробництва. Інститут є формально цілісним (офіційна назва – відділ кадрів). Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку підприємства. Виник інститут одночасно із створенням підприємства, з часом його функції не змінилися. Має статичний характер. Контроль над інститутом здійснює інститут планування та управління.

11 Інститут взаємовідносин персонал – середній менеджмент – керівництво охоплює питання поведінки працівників підприємства згідно з ієрархією, делегуванням повноважень, відповідальністю, порядком звітування за виконану роботу. Домінуюча роль у сфері організації праці та суттєвий вплив на ефективність системи менеджменту. Інститут є неформальним. Порядок вирішення усіх питань в межах інституту зафіксовано у статуті підприємства, трудових договорах, посадових обов'язках, інших нормативних документах. Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку підприємства. Контроль над інститутом здійснює інститут планування та управління.

12 Інститут взаємовідносин у колективі – питання організації спільного відпочинку, проведення свят, взаємодопомоги. Домінуюча роль у сфері організаційної культури. Контроль над інститутом здійснюється його суб'єктами (самими працівниками).

13 Інститут кризового реагування – питання профілактики, попередження, уникнення та протидії кризовим явищам та банкрутству підприємства. Домінуюча роль у сферах стратегії підприємства, фінансів, у питанні конкурентного становища на ринку. Незважаючи на значущість, інститут є неформальним, що негативно відображається на функціонуванні підприємства. Функції інституту виконуються відділом фінансів, плановим відділом, відділом маркетингу, адміністрацією. Механізмом підтримки даного інституту є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку підприємства, методи прогнозування банкрутства та антикризового управління. Контроль над інститутом здійснюють інститут фінансів, інститут планування та управління.

14 Інститут страхування (управління ризиками) – охоплює коло питань, що пов'язані зі страхуванням майна підприємства, забезпеченням інтересів акціонерів, менеджменту та працівників у випадку незадовільних результатів діяльності тощо. Інститут є частково формальним. Механізмами підтримки є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку, напрацювання у сфері ризик-менеджменту та страхування. Інститут виник на початку 90-х рр. як наслідок реформування колишніх систем управління, їх переорієнтації на ринкові методи господарювання.

15 Основні функції інституту взаємовідносин із зовнішнім середовищем – вирішення питань організації взаємодії існуючих у межах підприємства інститутів та суб'єктів і об'єктів навколишнього середовища (фіскальних органів, замовників, постачальників, споживачів, посередників, аудиторських, консалтингових фірм тощо). Йому належить домінуюча роль у сфері інформаційного забезпечення діяльності, суттєвий вплив на ефективність системи менеджменту та безперерйність роботи організації в цілому. Інститут неформальний на підприємствах досліджуваної галузі, водночас прецеденти існування формальних відділів відносин з громадкістю („public relations”) – досить поширене явище для великих корпорацій. Інститут виник одночасно із створенням підприємства, що обумовлено характером його діяльності. Механізмом підтримки є чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку, традиції та норми, що склалися всередині підприємства.

16 Інститут отримання та реалізації інформації та знань охоплює питання збору інформації про підприємство, конкурентів, чинники зовнішнього середовища; питання формування бази даних; групування та зберігання інформації; санкціонування доступу до певних видів інформації; розподіл інформації між окремими інститутами підприємства та за його межами. Визначальна роль у всіх сферах діяльності підприємства. Інститут є неформальним. Механізми підтримки – чинне законодавство, документи внутрішнього розпорядку, теоретична та прикладна база з питань зберігання, обробки та захисту інформації. Контроль над інститутом здійснюють інститути планування та управління, дисципліни, взаємовідносин з навколишнім середовищем.

Для оцінки порівняльної важливості (з точки зору антикризової ефективності) функціонування вищеописаних інститутів у межах підприємства було використано метод експертних оцінок. Оцінка експертом відносної важливості кожного мікроінституту здійснюється шляхом присвоєння кількісної оцінки за 10-бальною шкалою.

У таблиці 1 подані обчислені за результатами експертного опитування такі важливі показники, як сума рангів, середній ранг, середнє значення в балах, частота максимально можливих оцінок, розмах оцінок експертів, коефіцієнт активності експертів для кожного інституту.

Оцінка показників відносної важливості інститутів підприємства, що містяться у табл. 1, свідчить про те, що переважна частина групи експертів найбільш важливим з точки зору антикризового потенціалу

підприємства вважає інститут кризового реагування. За ним йдуть відповідно інститути планування і управління, прийняття рішень, інновацій, маркетингу, страхування. Разом з тим, як показує величина розмаху, особливого розмаху в оцінках експертів не спостерігається. Показники частоти максимально можливих оцінок свідчать про те, що тільки для одного інституту експерти призначили максимальну оцінку 12 разів – це інститут кризового реагування, який на сьогоднішній день залишається організаційно неформальним на підприємствах м'ясної промисловості області.

*Таблиця 1 – Показники порівняльної важливості інститутів підприємства*

Інститути	Показники					
	Сума рангів	Середній ранг	Середнє значення у балах	Частота максималь-но можливих оцінок	Розмах	Коефіцієнт активності експертів
1	41,5	4,15	8	0	2	1,0
2	49,5	4,95	7,5	0	1,5	1,0
3	100	10	4,6	0	3	1,0
4	69	6,9	6,8	0	4	1,0
5	49	4,9	7,9	0	2	1,0
6	50,5	5,05	7,6	0	3	1,0
7	101,5	10,2	4,9	0	3	1,0
8	35	3,5	8,4	0	1	1,0
9	55,5	5,55	7,5	0	2	1,0
10	101,5	10,2	4,8	0	4	1,0
11	105	10,5	4,6	0	3	1,0
12	130	13	2,2	0	1	1,0
13	16,5	1,65	9,5	0,6	2	1,0
14	50,1	5,01	7,3	0	2	1,0
15	100,0	10,0	4,0	0	2	1,0
16	98,5	9,85	4,9	0	1	1,0

Результати інституціонального аналізу підприємств та розроблена система їх класифікації дають усі підстави для усвідомлення необхідності трансформації інституціональної системи підприємств. У практичному плані це передбачає:

1 Формалізацію інституту кризового реагування (створення відповідної вакансії або окремого відділ залежно від розмірів підприємства).

2 Покращення та оптимізацію зв'язків та залежностей між існуючими інститутами, їх часткову трансформацію.

3 Збільшення ресурсного забезпечення інститутів інновацій, маркетингу, страхування.

4 Формування ефективної системи витрат фінансування для забезпечення системи антикризового управління.

## ВИСНОВКИ

Результати аналізу теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних авторів з питань антикризового управління підприємством засвідчили про

відсутність інституціонального підходу до цього питання. Водночас корисність такого підходу незаперечна, оскільки аналіз означеної проблеми з інституціональних позицій, на нашу думку, дасть можливість відповісти на ті питання, які не можуть бути висвітлені на основі відокремлених результатів традиційних видів економічного аналізу.

Для вирішення завдання, розроблення ефективного механізму антикризового управління на рівні підприємства було здійснено інституціональний аналіз підприємств м'ясної промисловості, результати якого дозволили висвітлити систему міжінституціональної взаємодії при формуванні реальної системи антикризового управління, а також обґрунтувати основні напрямки трансформації існуючої структури управління та оптимізації внутрішньофірмових зв'язків на підприємствах галузі за критерієм посилення антикризового потенціалу.

Отже, отримані результати відкривають можливості для підвищення ефективності антикризового управління на промислових підприємствах, активізації резервів їх стійкості до кризових явищ.

## SUMMARY

*The peculiarities of enterprises of meat industry have been investigated in the article with the help of such methods as institutional topography and expert's analysis. The main directions of meat enterprise's institutional improvement have been determined in order to increase it's anticrisis potential.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: Ніка – Центр, 2000. – 397с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.:КНЕУ, 2001. – 121 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента - К.:Ника-Центр, 1999. – 542 с.
5. Антикризисный менеджмент / Под. ред. А.Г.Грязновой - М.: ЭКМОС, 1999. – 365 с.
6. Антикризисное управление / Под. ред. Э.М.Короткова - М.: ИНФРА-М, 2000. – 421 с.
7. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б.Клейнер; ЦЭМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.

*Надійшла до редакції 17 листопада 2005 р.*