

Шварц И.В.

**Винницкий национальный технический университет
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ:
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

В статье рассмотрены основные микроинституты, характерные для предприятий мясной промышленности, связи между ними, а также исследованы степень их эффективности и целесообразности. Предложены основные направления трансформации институциональной структуры предприятий отрасли с целью усиления их антикризисной составляющей.

Ключевые слова: институт, предприятие, кризис, антикризисное управление.

Вступление. В современных условиях предприятие исполняет основную роль в индустриальной экономике. В то же время в нашей стране с переходом к рынку объективно сложились условия нарушения деятельности предприятий. Несмотря на оптимистические сдвиги последних лет, позитивное влияние реформ на состояние украинской экономики является недостаточным. Состояние развития многих предприятий и целых отраслей специалисты продолжают оценивать как кризисное.

Вопросам управления кризисными явлениями на уровне предприятия посвящено большое количество научных трудов отечественных и зарубежных авторов, среди которых О.Терещенко, И.А.Бланк, А.Г.Грязнова, Е.М.Коротков и многие другие [1; 2; 3; 5].

В то же время проблемным остается вопрос эффективного использования теоретических основ антикризисного управления в деятельности отечественных предприятий.

II. Постановка задачи. В соответствии с очерченным кругом проблем основной задачей нашего исследования будет рассмотрение предприятия в таком ракурсе, который позволит выявить так называемые "слабые места" предприятия, что, в свою очередь, позволит сформировать полити-

ку эффективного антикризисного управления. Для достижения задачи исследования целесообразно воспользоваться институциональным подходом к предприятию, который предусматривает рассмотрение предприятия как многофункционального института [4].

III. Результаты. Применим методику, которая заключается в выявлении и идентификации микроинститутов внутри предприятия. Данная методика относится к сфере институциональной топографии – раздела экономической науки, который изучает методы разработки наглядного описания взаимосвязи и взаимозависимости институтов. Полученные данные используем как материал для экспертного анализа, цель которого в данном исследовании – выявление условий для формирования оптимальной (с точки зрения антикризисной составляющей) институциональной среды предприятия.

Таким образом, изучение работы предприятий мясной промышленности позволило составить институциональную карту (структуру) предприятия, описанную ниже.

1. Институт маркетинга – включает совокупность норм, правил и процедур, связанных с поиском заказчика; особенностями контактов и работы с ним; традициями и порядком ценообразования и т.д. Институт является формальным (официальное название – отдел маркетинга). Механизм контроля за работой института реализуется такими институтами, как институт дисциплины, финансов, институт планирования и управления.

2. Институт ресурсообеспечения. Поиск и выбор поставщиков, особенности работы с ними. Институт является составной частью формального (отдела снабжения). Контроль над действиями института

осуществляют институты финансов, планирования и управления.

3. Институт логистики. Складирование, доставка, распределение материально-технических ресурсов. Институт является составной частью формального (отдела снабжения). Контроль над действиями института осуществляют институт планирования и управления, а также институты финансов, производства и ресурсообеспечения.

4. Институт производства. Обработка сырья, изготовление полуфабрикатов и готовой продукции. Институт формальный (официальное название – отдел производства). Контроль осуществляют институты дисциплины, планирования и управления, кризисного реагирования.

5. Институт планирования и управления. Принятие решений, разработка стратегии предприятия, координация работы микроинститутов. Формальный институт с официальным названием – дирекция (администрация). Контроль над институтом осуществляется акционерами и извне (фискальными и другими государственными органами).

6. Институт принятия решений. Особенности и традиции системы принятия решений на разных уровнях управления. Институт неформальный, функционирует преимущественно в рамках формального института планирования и управления, играя ключевую роль в его деятельности.

7. Институт дисциплины. Фискальные функции во всех сферах деятельности предприятия. Частично формальный. Так, фискальные функции в сфере производства исполняет формальный орган – отдел технического контроля. Контроль над институтом – институт планирования и управления.

8. Институт инноваций – инновационная деятельность, разработка новых методов и технологий производства, управления, сбыта, внедрения их в практику хозяйствования предприятия. Частично формальный (отдел НИИКР). Контроль над институтом осуществляет институт планиро-

вания и управления, а также институт финансов.

9. Институт финансов – вопросы финансового состояния предприятия, оплаты налогов, привлечения инвестиций. Формально институт нецелостный, существует несколько официальных отделов предприятия, исполняющих те или иные функции института (финансовый отдел, плановый отдел, договорной отдел, бухгалтерия). Контроль над институтом осуществляет институт планирования и управления, а также государственные фискальные органы.

10. Институт кадрового обеспечения – поиск, подготовка, принятие, размещение, увольнение кадров, вопросы оплаты труда, типы трудовых контрактов и т.д. Формально целостный (официальное название – отдел кадров), отдельные функции решаются совместно с институтом финансов. Контроль со стороны института планирования и управления.

11. Институт взаимоотношений с руководством – вопросы поведения работников предприятия согласно иерархии, делегирование полномочий, ответственность каждого работника перед руководством, порядок отчета о проделанной работе. Институт неформальный. Контроль над институтом осуществляет институт планирования и управления.

12. Институт взаимоотношений в коллективе – вопросы организации совместного отдыха, проведения торжеств, взаимопомощи. Неформальный и самоконтролирующий институт.

13. Институт кризисного реагирования – вопросы профилактики, предупреждения и противодействия кризисным явлениям и банкротству. Неформальный. Функции института исполняются отделом финансов, плановым отделом, отделом маркетинга, администрацией. Контроль над институтом осуществляют институт финансов, институт планирования и управления.

Для оценки сравнительной значимости (с точки зрения антикризисной эффективности) функционирования вышеописан-

ных микроинститутов в рамках предприятия, был использован метод экспертных оценок. Было отобрано десять экспертов, которых условно можно разделить на три группы: ученые, представители предприятий исследуемой отрасли и представители предприятий других отраслей, имеющие положительный опыт работы. Оценка экспертом относительной важности каждого из микроинститутов осуществлялась путем

присвоения количественной оценки по 100-бальной шкале.

На основе полученной информации стало возможным вычислить для каждого микроинститута такие важные показатели, как сумма рангов, средний ранг, среднее значение в балах, частота максимально возможных оценок, размах оценок экспертов, коэффициент активности экспертов (табл. 1).

Таблица 1. Показатели сравнительной значимости микроинститутов предприятия

Институты	Показатели					
	Сумма рангов	Средний ранг	Среднее значение в балах	Частота максимально возможных оценок	Размах	Коэффициент активности экспертов
1	41,5	4,15	80	0	30	1,0
2	49,5	4,95	77	0	20	1,0
3	100	10	46	0	30	1,0
4	69	6,9	68	0	40	1,0
5	49	4,9	79	0	30	1,0
6	50,5	5,05	76	0	30	1,0
7	101,5	10,2	49	0	30	1,0
8	35	3,5	84	0	20	1,0
9	55,5	5,55	75	0	30	1,0
10	101,5	10,2	48	0	40	1,0
11	105	10,5	46	0	30	1,0
12	130	13	22	0	30	1,0
13	16,5	1,65	95	0,6	20	1,0

Данные таблицы 1 показывают, что большинство экспертов считает наиболее важным с точки зрения кризисной устойчивости предприятия институт кризисного реагирования. За ним идут институты ин-

новаций, маркетинга, планирования и управления, производства. Особенного размаха в оценках экспертов не наблюдается, что свидетельствует о достоверности результатов. Показатель частоты макси-

мально возможных оценок свидетельствует, что только для одного института 6 экспертов назначили 100-бальную оценку – это институт кризисного реагирования, который на сегодняшний день остается неформальным на всех предприятиях отрасли.

IV. Выводы. Результаты институционального анализа предприятий и разработанная система идентификации микроинститутов дают все основания для осознания необходимости трансформации институциональной системы предприятий мясной промышленности, существующей сегодня. Это предусматривает, прежде всего, следующее:

1. Приоритетное развитие института антикризисного управления на уровне предприятия, его формализация.
2. Улучшение и оптимизация связей и зависимостей между существующими микроинститутами (деятельность каждого микроинститута должна контролироваться институтом кризисного реагирования)
3. Создание новых микроинститутов (например, институтов прогнозирования, аналитики, мониторинга).
4. Ликвидация существующих неэффективных микроинститутов.

Следует подчеркнуть, что информация, полученная от экспертов, отличается высокой степенью достоверности и адекватности ситуации, что положительным образом влияет на результаты исследования.

Таким образом, полученные результаты очерчивают перспективы дальнейших преобразований промышленных предприятий, резервы повышения из кризисной устойчивости.

Литература.

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС, 1999. - 365 с.
2. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 421 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента - К.: Ника-Центр, 1999. - 542 с.
4. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер; ЦЭМИ РАН. - М.: Наука, 2004. - 240 с.
5. Терещенко О.О. Финансова санация та банкрутство підприємств. - Навч. посібник. - К.: Ника - Центр, 2000. - 397с.