

ГАВРИЛЕНКО О. В., здобувач Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (м. Харків, Україна)

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств.

Вступ. Нестабільність ринкового середовища вимагає від аграрних підприємств змінювати існуючі підходи до управління. Підвищення рівня конкурентоспроможності таких підприємств можливе за рахунок розроблення та впровадження відповідних стратегій. Особливу увагу доцільно приділити збутовій діяльності. Операційна стратегія підприємства повинна базуватися на ефективному плані виробництва.

Метою статті є формування механізмів генерування та імплементації операційних стратегій аграрних підприємств.

Результати. Обґрунтовано важливість комплексного підходу до формування виробничого плану аграрного підприємства в нестабільних економічних умовах. Встановлено відсутність зв'язку між оцінюванням стратегічних підходів і математичних методів. Узагальнено підходи до виробничого планування у процесі діяльності аграрного підприємства. Визначено цільові функції лінійного та нелінійного математичного програмування для оцінювання операційного менеджменту. Відзначено важливість конкурентної стратегії аграрного підприємства для утримання його позицій на ринку. Наведено фактори формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. Розроблено алгоритм моделювання стратегій операційної діяльності аграрної організації. Наведено й охарактеризовано етапи системи стратегічного управління операційною діяльністю аграрного підприємства. Запропоновано альтернативи оптимізації виробничої програми. Систематизовано методи виробничого планування в умовах різних ринкових структур.

Висновки. Запропонований алгоритм моделювання стратегій операційної діяльності аграрної організації сприятиме обґрунтованому вибору стратегії з урахуванням ринкових умов. Врахування специфіки формування споживчого попиту і факторів конкурентної реакції на ринку дозволять визначити оптимальне співвідношення цін та обсягів продукції. Це сприятиме узгодженню локальних планів і оптимізації отриманого прибутку.

Ключові слова: операційна стратегія, стратегічне управління, аграрне підприємство, господарська діяльність, результати діяльності, виробничий план, збутова діяльність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Якісні зміни в економіці України на мікро – і макроекономічному рівнях, інтенсивний розвиток ринкових відносин вимагають формування нових методів управління вітчизняними аграрними підприємствами з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення економічної рентабельності. Важливу роль набувають питання оптимізації та реструктуризації системи управління аграрним підприємством на стратегічному рівні з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в умовах якого функціонує його виробничо-збутова система. Одним з найбільш актуальних завдань стає розробка ефективного плану виробництва як базового елементу операційної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування, вибору, оцінювання стратегії підприємства в сучасних економічних умовах досліджували такі науковці, як Аранчій В. І., Зоря С. П., Лант А. О. [1], Бельтюков Є. А. [2], Кіпа Д. В. [3], Кирилов Ю. [4], Козак Л. В. [5], Мандич О. В. [6], Прищепя Н. П., Гайдамака О. М. [7], Харчук Т. В., Хмель Т. В. [8] та ін.

Враховуючи значну кількість праць, присвячених обраній темі, залишається ряд недостатньо розкритих аспектів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення механізмів формування та впровадження операційних стратегій аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегії управління операційною діяльністю, властиві крупним аграрним організаціям, припускають аналіз галузевої структури, витрат і умов попиту, з якими доводиться стикатися підприємству. Це диктує необхідність розробки комплексного підходу до формування виробничого плану, об'єднуючого різні методи і стратегії управління, що враховують, крім чинників внутрішнього середовища підприємства, умови зовнішнього середовища, в рамках якого функціонує організація, шляхом встановлення взаємозв'язків обсягів виробництва та цін реалізації продукції при різній будові ринку.

Провідні автори відстоюють важливість і актуальність реструктуризації та налагодження системи управління сучасним аграрним підприємством на стратегічному рівні.

Між тим, більшість існуючих підходів до стратегічного управління базується на якісних показниках і не забезпечує взаємозв'язку з математичними методами планування виробництва, що ускладнює їх впровадження та практичне використання в організаціях.

Таким чином, аналіз методів стратегічного управління, з одного боку, і виробничого планування, з іншого, показує відсутність комплексності у дослідженні впливу ринкової структури на параметри виробничої програми, а також відсутність алгоритмів, що дозволяють здійснити інтегрування методів виробничого планування в єдину систему стратегічного управління аграрного підприємства і оцінити її оптимальність щодо як зовнішньої, так і внутрішньої інфраструктури.

Існуючі підходи до виробничого планування трактують проблему з різних позицій. Інтуїтивні методи передбачають калькуляцію витрат виробництва і вибір найкращого варіанта виробничої програми на основі отриманих результатів. Методи лінійного та нелінійного математичного програмування засновані на умовній оптимізації обраної функції операційного менеджменту – критерію ефективності формування виробничої програми, де граничними умовами є доступні обсяги використовуваних ресурсів.

В якості цільових функцій використовуються різні критерії: маржинальний чи операційний прибуток, витрати на виробництво, витрати на зберігання продукції, рівень споживчого сервісу, зміни обсягів виробництва. В існуючих моделях недостатньо повно враховуються зовнішні параметри, що безпосередньо впливають на характер формування споживчого попиту на продукцію і залежні від структури галузі, в умовах якої функціонує аграрне підприємство.

Аграрне підприємство розглядається як складна система, що використовує операційні ресурси для перетворення введеного фактору виробництва («вхід») в певну продукцію або послугу («вихід»).

В основі даного подання лежить ідея про те, що операційна стратегія безпосередньо визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності підприємства, які сприяють реалізації корпоративної стратегії – формування операційної стратегії базується на загальних стратегічних цілях розвитку підприємства.

Вимога сучасності полягає в тому, що одним з основних завдань аграрного підприємства є забезпечення виживання в ринковому середовищі – це передбачає успішність його функціонування протягом тривалого

періоду часу. Зовнішнє середовище, в умовах якого функціонує організація, характеризується високим ступенем динамічності і невизначеності. При цьому, під невизначеністю розуміється непереборний вплив конкурентного середовища на операційну діяльність аграрного підприємства, який викликаний тим, що на ринкові умови впливає велика кількість факторів ринкової природи і спрямованості.

Забезпечення виживання в умовах інтенсивної конкурентної боротьби є можливим лише в тому випадку, якщо аграрне підприємство формує стратегію розвитку відповідно до ситуації, що склалася на ринку. Для розробки системи стратегічного планування на аграрному підприємстві слід використовувати залежність «структура-поведінка-результат», яка відображає взаємозв'язок конкурентного середовища і тієї стратегії, яку доцільно вибрати організації в даних умовах.

Відповідно до даної залежності, вибір стратегії аграрного підприємства залежить від структури ринку: чисельності продавців і покупців, рівня диференціації продукції, наявності бар'єрів на вхід для нових організацій і т.д. У свою чергу, на структуру ринку впливають такі фактори, як цінова політика підприємств, наявність угод між ними, рівень інвестицій і використовувані технології.

Первісним етапом створення системи стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища аграрного підприємства.

Для розробки методів стратегічного управління операційною діяльністю в умовах різних типів ринкових структур слід ґрунтуватися на управлінні двома основними змінними: обсягом виробництва і ціною на аграрну продукцію. Інші змінні ринкових структур: однорідність продукції, кількість підприємств, сила конкуренції, частка ринку, доступ до ринку і контроль над цінами можна вважати додатковими обмежувальними факторами при створенні системи стратегічного планування. Подібний підхід дозволяє отримати значення ключових показників при формуванні системи стратегічного управління операційною діяльністю – обсягів виробництва та цін на кожен групу продукції в залежності від типу ринкової структури, в рамках якої функціонує підприємство. При розробці системи стратегічного управління аграрного підприємства центральним є етап формування стратегічних цілей розвитку, у відповідності з інтересами керівництва, а також обмежувальними факторами, виявленими на етапі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз можливих стратегічних цілей розвитку підприємства і відповідних використовуваних критеріїв ефективності свідчить, що при формуванні системи стратегічного управління операційною діяльністю в умовах динамічного конкурентного середовища в якості критерію ефективності в загальному випадку найбільш доцільне застосування максимуму прибутку від реалізації продукції. Даний критерій стимулює використання всіх джерел зростання і вдосконалення виробництва – величина прибутку залежить від обсягу реалізації, якості продукції, цін реалізації і рівня витрат на виробництво. Інші критерії можуть застосовуватися в приватних, виняткових випадках. При цьому, найбільш правильно видається постановка задачі, у якій усунуто вплив фактору умовно-постійних витрат.

Алгоритм моделювання стратегій операційної діяльності аграрної організації та вибору їх оптимальних варіантів в умовах змінного попиту і змінної рентабельності реалізованих виробів, що складається з 5-ти етапів, представлений на рис. 1.

1. На першому етапі здійснюється побудова вихідної економіко-математичної моделі (ЕММ) формування виробничої програми в умовах кожного типу конкурентного середовища для всіх видів продукції, що випускається. У разі використання загальних,

«поділених» ресурсів і браку виробничих потужностей проводиться їх перерозподіл між групами продукції (метод декомпозиції).

2. На другому етапі здійснюється реалізація ЕММ, формується оптимальний виробничий план і розраховується відповідне йому значення цільової функції – сукупного маржинального прибутку.

3. На третьому етапі аналізуються прогнозні надходження маржинального прибутку протягом періоду планування і, в разі, якщо величина сумарного прогнозного одержуваного прибутку менше заданого, розробляється сценарій дій щодо оптимізації сформованої виробничої програми – комплекс організаційно-економічних підприємств щодо поліпшення обраного цільового критерію – маржинального прибутку.

4. На четвертому етапі здійснюється покрокова реалізація ЕММ обраних сценаріїв, визначаються нові оптимальні значення обсягів випуску і цін на товари.

5. На п'ятому етапі здійснюється аналіз отриманих результатів, приймається рішення про вибір найкращих сценаріїв поліпшення виробничого плану, будується модифікована ЕММ формування виробничої програми, що якнайповніше відповідає факторам зовнішнього середовища – попиту на продукцію і внутрішнім можливостям підприємства.

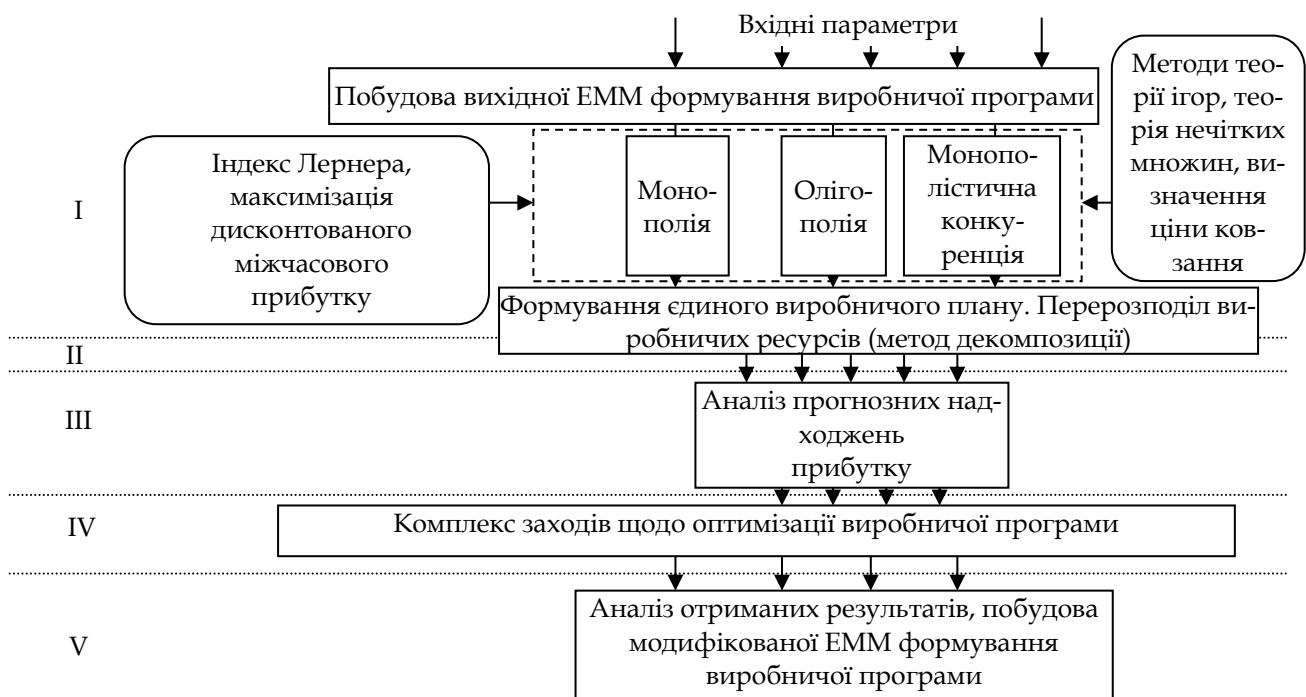


Рис. 1. Система стратегічного управління операційною діяльністю аграрного підприємства

Найпростішою ситуацією при формуванні виробничої програми аграрного підприємства є випадок, коли відсутні проблеми,

пов'язані зі збутом продукції, і обсяг попиту на неї стабільний. Однак, у разі недостатнього попиту на продукцію і при ризику

невиконання планового значення прибутку від реалізації продукції необхідний перегляд пріоритетів операційної стратегії підприємства для забезпечення виконання планового показника – величини сукупного прибутку від реалізації продукції.

Тому необхідно формувати моделі стратегій щодо оптимізації структури виробничої програми на основі аналізу рентабельності виготовленої продукції, а також враховувати динаміку попиту на продукцію. Показник рентабельності продажів має ключове значення при аналізі оптимальності виробничої програми з погляду обраного в роботі цільового критерію – маржинального прибутку від реалізації продукції, тому комплекс заходів щодо поліпшення виробничого плану представляється обґрунтованим починати з аналізу саме даного індикатора. Показник рентабельності зручний, також, і для класифікації на першому етапі заходів щодо оптимізації виробничої програми: за тими видами продукції та послуг, за якими рентабельність більше запланованого значення, й існує незадоволений попит, необхідно здійснювати стратегію зростання продажів, у той час, як для продукції з низькою рентабельністю і низьким попитом слід проаналізувати можливості зниження виробничих витрат, а також

доцільність подальшого виробництва даних видів продукції і послуг.

Можна виділити наступні альтернативи оптимізації сформованої виробничої програми – зняття з виробництва низько-рентабельної продукції, перепродаж готової продукції, зниження цін, проведення рекламних кампаній, оптимізація використовуваних ресурсів, впровадження нових видів продукції. Для кожного варіанту повинні бути розроблені моделі формування структури виробничої програми і відповідні алгоритми їх реалізації.

Використання системи стратегічного управління операційною діяльністю дозволить сформувати алгоритм побудови та використання в роботі управлінських і аналітичних підрозділів аграрної організації системи стратегічного планування на основі оптимального використання наявних ресурсів в умовах змінного попиту на продукцію, що, у свою чергу, забезпечує управління динамікою планування структури виробничої програми і ціноутворенням в довгостроковому періоді.

Для формування виробничої програми для кожного виду ринкової структури необхідне включення в відповідні моделі структурних змінних ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація методів виробничого планування в умовах різних ринкових структур

Ринкова структура	Методи формування оптимальної виробничої програми і ціноутворення
Досконала конкуренція	ціна встановлюється ринком в результаті перетину попиту і пропозиції; умовна оптимізація залежності прибутку від обсягів виробництва продукції з даним значенням ціни
Монополістична конкуренція	відбір допустимих значень цін з діапазону значень; умовна оптимізація залежності прибутку від обсягів виробництва продукції з використанням отриманих значень цін – формування виробничої програми; застосування нечітких множин при формуванні обмежень на виробничу потужність підприємства; визначення «ціни ковзання», що забезпечує максимальне значення прибутку в умовах обмеженості ресурсів
Олігополія	методи теорії ігор для відбору вихідних співвідношень обсягу випуску і ціни; умовна оптимізація залежності прибутку від обсягів виробництва продукції після апроксимації отриманих значень; стратегія «максиміна» і критерій Байеса для встановлення цін при сформованій виробничій програмі
Монополія	індекс Лернера для встановлення цін на продукцію; максимізація дисконтованого міжчасового прибутку при виробництві товарів довготривалого використання; умовна оптимізація залежності прибутку від обсягів виробництва продукції з використанням отриманих значень цін; використання модифікованої функції виробничої програми (брutto грошового потоку) і критерію впливу інвестицій на прибуток потенційного конкурента при ризику його входження в галузь

Під структурними змінними ринку розуміється сукупність економічних особливостей, відмінності між якими надають значні впливи на методи формування виробничої програми і ціноутворення при середньостроковому виробничому плануванні.

Принципова особливість олігополії, як особливої форми організації ринку, полягає в тому, що рішення про обсяг випуску і величину ціни на випущену аграрну продукцію часто приймаються в умовах ризику і

невизначеності, оскільки підприємства-олігополісти можуть переслідувати протилежні інтереси, або відповідна реакція конкурента точно невідома.

Тому, при формуванні виробничої програми в умовах олігополії необхідно враховувати взаємодію конкурентів-олігополістів і поєднувати методи умовної оптимізації функцій нелінійних залежностей прибутку від обсягів випуску продукції з урахуванням обмежених ресурсів підприємства з теорією

ігор, що дозволяє проводити аналіз обсягів виробництва та цін на продукцію в умовах економічної невизначеності.

Висновки. Запропонований алгоритм дозволяє сформулювати для всіх товарних найменувань виробничу програму і встановити значення цін, що забезпечують значення маржинального прибутку від реалізації аграрної продукції не менше заданого, з урахуванням обмежень по виробничим ресурсам, а також з урахуванням конкурентної реакції інших підприємств, що діють на ринку олігополії. Перевагою розробленого підходу є можливість «децентралізованого», тобто окремо для кожної ринкової структури, визначення

оптимальних співвідношень цін і обсягів випуску продукції – таким чином, враховується специфіка формування споживчого попиту і факторів конкурентної реакції, характерних для монополістичної конкуренції, олігополії, монополії. У той же час, здійснюється централізоване лімітування загальних виробничих ресурсів з погляду граничної ефективності їх використання та багатовимірної кількісної оцінки основних параметрів стану кожного виду ринкової кон'юнктури – за рахунок цього досягається взаємозв'язок локальних виробничих планів і забезпечується отримання оптимуму на рівні єдиного виробничого плану.

Література.

1. *Аранчій В. І., Зоря С. П., Лант А. О.* Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2012. Т. 3, № 2. С. 3–7.
2. *Бельтюков Є. А.* Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу.* 2014. №2(12). С. 6-13.
3. *Кіпа Д. В.* Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку.* 2014. № 4. С. 110-115.
4. *Кирилов Ю.* Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015, 420 с.
5. *Козак Л. В.* Формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках: монографія. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015, 494 с.
6. *Мандич О. В.* (2017). Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. № 1 (07). С. 116-120.
7. *Прищепя Н. П., Гайдамака О. М.* Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2012. № 4(44). С. 88-94.
8. *Харчук Т. В., Хмель Т. В.* Процес розробки конкурентної стратегії підприємства. *Економіка та управління.* 2012. №2. С. 32-36.

References.

1. *Aranchij, V. I., Zoria S. P., Lant A. O.* (2012). «Theoretical aspects and forms of a competitive strategic approach». *Naukovi pratsi Poltav's'koj derzhavnoi ahrarnoi akademii.* no 2, pp. 3–7.
2. *Bel'tiukov, Ye. A.* (2014). «Competitive strategy of business: the day and form based on the assessment of competitiveness». *Ekonomika: realii chasu.* no 2(12), pp. 6-13.
3. *Kipa, D. V.* (2014). «Substantiation of choice of competitive strategy of the enterprise». *Ekonomika rozvytku.* no 4, pp. 110-115.
4. *Kyrylov, Yu.* (2015). *Kontseptual'ni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii.* [Conceptual bases of competitive development of agrarian sector of economy of Ukraine in the conditions of globalization]. OLDI-PLYuS. Kherson. Ukraine.
5. *Kozak, L. V.* (2015). *Formuvannya stratehij pozytsiiuvannya produktsii ahrarnykh pidpriemstvo na vitchyznianomu ta svitovomu rynkakh.* [Formation of strategies for positioning agricultural products on the domestic and world markets]. Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia». Ostroh. Ukraine.
6. *Mandych, O. V.* (2017). «Strategies for competitive development of agricultural enterprises». *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koj derzhavnoi inzhenernoi akademii.* no. 1 (07), pp. 116-120.
7. *Pryschepa, N. P. and Hajdamaka O. M.* (2012). «Analysis and classification of competitive strategies of enterprises». *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva.* no 4(44), pp. 88-94.
8. *Kharchuk, T. V. and Khmel', T. V.* (2012). «The process of developing a competitive enterprise strategy». *Ekonomika ta upravlinnia.* no. 2, pp. 32-36.

Abstract.

Gavrilenko A. V. Mechanisms of formation and implementation of operational strategies in the agricultural enterprises activities.

Introduction. The volatility of the market environment requires agrarian enterprises to change existing approaches to management. Increasing the competitiveness of such enterprises is possible through the development and implementation

of appropriate strategies. Particular attention should be paid to marketing activities. The enterprise's operational strategy must be based on an effective production plan.

The purpose of the article is to create mechanisms for generating and implementing operational strategies of agricultural enterprises.

Results. The importance of a comprehensive approach to the production plan formation of agrarian enterprise is substantiated in unstable economic conditions. There is no correlation between the strategic approaches evaluation and mathematical methods. Approaches to production planning in the process of agrarian enterprise activity are generalized. The objective functions of linear and nonlinear mathematical programming for operational management evaluation are determined. The importance of competitive strategy of agrarian enterprise for maintaining its position in the market has been noted. The factors of a competitive strategy formation of agrarian enterprise are given. The algorithm of strategies modeling of agrarian organization operational activity is developed.

The stages of the strategic management system of agrarian enterprise operational activity have been presented and characterized. Alternatives to the production program optimization are offered. The methods of production planning in different market structures are systematized.

Conclusions. The proposed algorithm design strategies for agrarian enterprise operational activity facilitate reasonable choice of strategy considering market conditions. Taking into account the specifics of consumer demand formation and factors of competitive reaction in the market will allow to determine the optimal ratio of prices and volumes of products. This will help coordinate local plans and optimize revenue.

Keywords: operating strategy, strategic management, agrarian enterprise, economic activity, results of activity, production plan, marketing activity.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 2. С. 43-48.

Gavrilenko A. V. Mechanisms of formation and implementation of operational strategies in the agricultural enterprises activities. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 2, pp. 43-48.



УДК 65.011.8

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-8>

ВЛАСЕНКО Т. А., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (м. Харків, Україна)

СТРУКТУРА ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств.

Вступ. Визначено, що стратегічні зміни виступають реакцією підприємства на вплив чинників зовнішнього середовища. Для прогнозування та планування реалізації стратегічних змін необхідно ідентифікувати структуру чинників зовнішнього середовища.

Мета дослідження. Стаття присвячена обґрунтуванню груп чинників зовнішнього середовища непрямого впливу на функціонування підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування.

Результати. Проведено узагальнення методів аналізу зовнішнього середовища (PESTLE, T.E.M.P.L.E.S., STEEPLE, SWOT, ETOM, EFAS, QUEST). Визначено єдність зазначених методів за подібністю груп чинників та методів оцінки експертним шляхом з використанням бальної шкали та питомої ваги коефіцієнтів. Представлено узагальнення груп чинників, які виокремлені дослідниками. Визначено, що найбільш поширеними є політичні й економічні. Доведено, що групу суспільно-політичних чинників мають формувати: рівень політичної стабільності, пріоритети національної безпеки, рівень корупції та активність громадських організацій. Надано визначення поняттю «інститут». Визначено, що зовнішнє середовище може бути представлене як інституційне, що обумовило необхідність виокремлення інституційно-правових чинників, група яких включає політику протекціонізму, законодавство, рівень демократії, податки та тарифи, виробничу інфраструктуру й інвестиційний клімат. Найчисельнішу групу економічних чинників представляють: темп інфляції, динаміка цін, безробіття, курс валюти, кредитно-фінансовий механізм, рівень спеціалізації, кооперації та концентрації, а також стадія економічного циклу. Враховуючи особливість формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, виділено науково-технологічні чинники, які об'єднують життєвий цикл технології, впровадження нової продукції, інноваційні та енергозберігаючі технології, рівень світового прогресу в цілому. Менш впливовими виділено групи соціально-демографічних і міжнародних чинників.

Висновки. Проведене структурування зовнішнього середовища підприємств досліджуваної галузі дозволяє здійснити аналіз їх впливу на основі експертного оцінювання. Отримані результати дозволяють обґрунтовувати методи управління стратегічними змінами на підприємстві.

Ключові слова: зовнішнє середовище, чинники, сільськогосподарське машинобудування, інститут, структура.