

УДК 06.04.304:658

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*Т.О.Гуренко, кандидат економічних наук*

*Національний аграрний університет*

*Т.М.Пахомова, кандидат економічних наук, доцент*

*Ніжинський державний університет*

*У статті проаналізовано підходи до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, визначено основоположні принципи формування системи управління можливостями та її взаємозв'язок із конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.*

*В статье проанализированы подходы к управлению конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий, определены основоположные принципы формирования системы управления возможностями и ее взаимосвязь с конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий.*

В умовах зростаючої конкуренції однією із важливих задач є забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур різних форм власності. Особливо підвищується значимість розв'язання цієї задачі при входженні України в Світову Організацію Торгівлі (СОТ). В цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність виявлення як позитивних сторін, так і недоліків в розвитку підприємств аграрного сектору економіки. Досягнення такої мети потребує формування системи управління можливостями, як складової загальної системи управління конкурентоспроможності підприємств. При цьому слід враховувати, що позиція підприємств в конкурентному середовищі неоднозначна. Це обумовлено сукупністю об'єктивно суб'єктивних факторів, які в своїй сукупності створюють фактичний потенціал можливостей. До таких факторів слід віднести:

- розмір землекористування;
- систему технічного забезпечення;
- систему технологічного забезпечення;
- якісні параметри земельних ресурсів;
- потенціал галузі тваринництва, який включає її структуру, породний склад, продуктивність тощо;
- трудовий потенціал;
- потенціал персоналу;
- систему менеджменту та її готовність, здатність працювати в ринковому середовищі.

Названі фактори повинні оцінюватись і порівнюватись між суб'єктами конкурентного середовища. Для вибору портфеля стратегій необхідна інформація, яка б характеризувала даний стан розвитку господарюючих структур. Для вивчення фактичного стану формування портфеля стратегій та тактики їх реалізації обрано сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм власності Ніжинського району Чернігівської області.

В процесі дослідження сільськогосподарських підприємств Ніжинського району на основі статистичної обробки первинної і зведено-аналітичної інформації встановлено, що за останні роки відбувся процес зміни форм власності та організаційно-правових форм господарювання. В районі функціонує 33 сільськогосподарсь-

ких підприємства. З них 16 сільськогосподарських товариств з обмеженою відповідальністю (СТОВ); 8 сільськогосподарських виробничих кооперативів (СВК); 1 агрофірма; 2 товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ); 1 колективне сільськогосподарське підприємство (КСП); 1 науково-дослідне господарство (НДГ); 1 дослідне сільськогосподарське підприємство (ДСП); 1 приватно-орендне підприємство (ПОП); 1 приватно-орендне сільськогосподарське підприємство (ПОСП); 1 приватне агропромислове підприємство (ПАП).

Названі підприємства мають різний потенціал. Розмір землекористування коливається від 256 до 5384 га сільськогосподарських угідь. Розмір земельних ресурсів характеризує можливий потенціал підприємства і як об'єктивний фактор впливає на результати господарювання, рівень конкурентоспроможності організаційних формувань.

У процесі дослідження вивчено вплив організаційно-правової форми господарювання, як складової потенціалу підприємства, на їх фінансово-економічні показники. Форма власності при неформованій системі менеджменту і нових економічних відносинах не забезпечує ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств. Найбільш результативними є такі форми як ПАП, ПОСП, ПОП і агрофірми. В таких підприємствах збереглися традиції і ціннісні орієнтації. Однак в сільськогосподарських підприємствах інформація зведено-аналітичного характеру такого спрямування не формується і не використовується.

По-різному сформована система можливого стратегічного розвитку підприємств. Для обґрунтування стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідна інформація, яка характеризує технічний потенціал. Слід зазначити, що в реальній практиці більшість підприємств фактично не оцінюють свій технічний потенціал в порівнянні з іншими підприємствами, як конкурентами на продовольчому ринку. Обліково-аналітична система не формує зведено-аналітичну інформацію такого плану для обґрунтування управлінських рішень стратегічного характеру.

Для визначення конкурентоспроможності підприємств, їх виро-

бничого потенціалу проаналізовано інформацію, яка характеризує технічний потенціал, як складову виробничого потенціалу. В результаті дослідження встановлено, що в розрізі сільськогосподарських підприємств існує великий розмах варіації в забезпеченні основними виробничими фондами. Він коливається від 12,67 до 618,15 тис. грн. на 100 га сільськогосподарських угідь. Різний рівень і фондоозброєності. Неоднакові і потенційні стартові можливості підприємств, що вимагає в масштабі регіону і держави застосування механізмів державного протекціонізму. Лише при такому підході можливо забезпечити часткове вирівнювання потенційних можливостей господарюючих структур. Особливо застосування механізмів державного протекціонізму необхідне для сільськогосподарських зон з гіршими земельними ресурсами. В таких зонах витрати на одиницю продукції будуть значно вищі і в умовах зростаючого ринкового середовища вони не можуть покриватися ринковою ціною, оскільки споживач внутрішньосистемні проблеми не цікавлять. Споживач заплатить лише ту ціну, яка склалася на ринку на певний період.

При визначенні стратегії розвитку підприємств важливо враховувати рівні їх економічного розвитку з врахуванням сформованого потенціалу. Безпосередньо в дослідженому регіоні виділено такі їх групи:

- до 25% збитку — 7 господарств;
- понад 25% збитку — 15 господарств;
- прибуткові з різним рівнем рентабельності — 11 господарств.

У восьми підприємствах рівень збитковості сягає за 30%, а у трьох підприємствах — понад 50%.

Особливо мало формується інформації, яка характеризує конкурентоспроможність підприємств та продукції. Основна причина такого стану в досліджуваному нами об'єкті (сільськогосподарські підприємства Ніжинського району):

- не укомплектованість кадрами згідно з штатною чисельністю.

Так, в Ніжинському районі коефіцієнт укомплектованості штатної чисельності становить 0,87. В 30% підприємств названого району поєднуються посади економіста та головно-

- го бухгалтера, зоотехніка та ветлікаря;
- завантаженість функціональних управлінських працівників в основному задачами оперативної діяльності, на розв'язання яких витрачається близько 70-80% бюджету їх часу;
  - відсутня стратегічна спрямованість в діяльності управлінського персоналу;
  - кваліфікаційний потенціал управлінського персоналу в плані стратегічного мислення і дій залишається на низькому рівні;
  - слабо розвинута економічна служба;
  - слабо інтегрована обліково-аналітична функція;
  - не чітко визначені суб'єкти та об'єкти обліково-аналітичного забезпечення.

Як наслідок, більшість досліджуваних сільськогосподарських підприємств не є конкурентоспроможними. Рівень фінансового стану таких підприємств низький. Можна зробити висновок, що більшість з них є банкрутами. Для підтвердження такого висновку проведено розрахунки, які характеризують фінансовий стан підприємств Ніжинського району Чернігівської області.

Особливу увагу слід приділити показнику фінансової стійкості підприємства — ймовірності банкрутства ( $Z$ —показник). За даними обліку досліджуваних нами сільськогосподарських підприємств розраховано показник  $Z$  за моделями Альтмана та Спрінгейта, які дали змогу зробити висновок щодо ймовірності банкрутства підприємства та загальної оцінки стану його в цілому. Модель Альтмана розроблена в 1968 році і відома також під назвою “розрахунок  $Z$  — показника” — інтегрального показника рівня загрози банкрутства. За деякими джерелами, точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%.

Вважається, що точність прогнозування за моделлю Спрінгейта становить 92%, проте з часом цей показник зменшується, якщо він менше 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом.

За моделями Альтмана та Спрінгейта були досліджені на ймовірність банкрутства 16 сільськогосподарських підприємств. Результати розрахунку наведено в таблицях 1 і 2.

Здобуті значення показника  $Z$  свідчать про кризовий стан

господарювання в 68% господарств, що досліджувались. Цим господарствам загрожує банкрутство, якщо вони не здійнять санаційних заходів.

Таблиця 1

**Результати ймовірності банкрутства господарств  
(за моделлю Альтмана)**

Ймовірність банкрутства по групам	Кількість підприємств в групі	Z - показник
Дуже висока	12	0,22 - 1,8
Висока	2	1,9 - 2,17
Дуже низька	2	3,08 - 5,24

Таблиця 2

**Результат ймовірності банкрутства господарств  
(за моделлю Спрінгейта)**

Ймовірність банкрутства по групам	Кількість підприємств в групі	Z - показник
Є потенційним банкрутом	11	0,03 - 0,62
Не є банкрутом	5	1,0 - 1,77

З метою поглиблення дослідження та формування зведено-аналітичної інформації з високим коефіцієнтом повноти доцільно використовувати матрицю альтернатив результативності, яка дозволяє здійснити оцінку діяльності підприємств і управління з чітким визначенням результативності від господарської та фінансової діяльності (рис. 1). В її основу покладено можливості сільськогосподарських підприємств від господарської і фінансової діяльності. Із представленої матриці видно, що більшість підприємств (квадрати 7, 8, 9) знаходяться в зоні критичного і катастрофічного ризику. Особливо небезпечною для сільськогосподарських підприємств є зона в квадраті 9, де знаходяться три господарства. Це зона банкрутства для цих підприємств. В зоні успіху (квадрат 4,5,6) знаходиться лише сім підприємств. В зоні рівноваги (квадрат 1, 2, 3) знаходиться вісім господарств.

Практично сільськогосподарські підприємства, за виключенням агрофірми “Лосинівська”, СВК ім.С.О.Прядка, СВК ім.Фрунзе, не є конкурентоспроможними. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств необхідна система заходів, як на рівні підприємств, так і держави. Вважаємо доцільним посилити дію

державного протекціонізму, а саме:

- пільговий механізм кредитування;
- бюджетні дотації;
- фінансове забезпечення цільових програм розвитку;
- державне замовлення по фіксованим цінам;
- бюджетне інвестування аграрного сектору економіки.

Таблиця 3

**Система операційно-фінансових заходів економічного оздоровлення сільськогосподарських підприємств Ніжинського району Чернігівської області**

Групи підприємств за рівнем прибутковості (збитковості)	Рівень збитковості, %	Основні механізми фінансової та операційної санації	
		внутрішнього характеру	зовнішнього характеру
Перша група	21,8-27,8	Бюджет витрат Контроль виконання бюджету витрат Розширення центрів відповідальності Розвиток маркетингових комунікацій Запровадження щомісячного балансу Зміна в організації управління виробництвом	Зміна технічного рівня виробництва за рахунок довгострокового пільгового кредитування або лізингових механізмів Часткова реструктуризація боргових зобов'язань Пряме бюджетне фінансування
Друга група	32-37,5	Оптимізація структури виробництва та структури витрат Посилений контроль за процесом постачання, виробництва і реалізації продукції Запровадження внутрішньосистемної звітності Деталізація оперативного обліку по процесах, центрах відповідальності та сегментах ринку Вибір форм розрахунків з покупцями Складання щотижневого балансу	Реструктуризація боргових зобов'язань Пролонгація боргу Передача оперативного управління підприємствам адміністрації, сформованої за участі банку, інвесторів
Третя група	понад 40	Оптимізація структури виробництва та структури витрат Жорсткий контроль за процесами господарювання Деталізація оперативного обліку по процесах, центрах відповідальності та сегментах ринку Механізми внутрішньогосподарського розрахунку Запровадження щотижневого балансу Вибір форм розрахунків з покупцями	Реструктуризація боргових зобов'язань Пільговий довгостроковий кредит Використання лізингових механізмів та факторингу Пролонгація боргу Передача оперативного управління підприємством організації, сформованої за участі банку, інвесторів

$R_{FD} > 0$	$R_{FD} < 0$	$R_{FD} = 0$	$R_{FD} > 0$
ПАТ "Агробізнес" - 15,6% ДСХ "ІІІ" "Заручинське" - 12,8%	ПОВ "Рів" - 2,05% Агробізнес "Докучаєвське" - 4,5% ДД "ІІА" - 11,14% ДСП "Круле" - 12,8%	ПОВ "Рів" - 2,05% Агробізнес "Докучаєвське" - 4,5% ДД "ІІА" - 11,14% ДСП "Круле" - 12,8%	СТОБ "Штурган" - 24,4% СВК "Докучаєвське" - 25,8% ГОШ "Ковал" - 24,4%
$R_{FD} < 0$	$R_{FD} = 0$	$R_{FD} < 0$	$R_{FD} > 0$
СТОБ "Здвинувське" - 25,8% СТОБ "Славське" - 21,8% СТОБ "ІІІ" "Степанів" - 11,7% СТОБ "ІІ" "Перша" - 24,2% СВК "ІІІ" - 27,4% СВК "ІІ" "Родина" - 27,18%	СТОБ "Дружина агроліс" - 10,7% СТОБ "Діброва" - 6,2% СТОБ "Діброва" - 4,2% СВК "ІІ" С.О. "Привок" - 20,4% СВК "ІІ" "Фрунзе" - 6,6% ВЗЛ "Докучаєв" - 3,37% СТОБ "Кобзар" - 13%	СТОБ "Дружина агроліс" - 10,7% СТОБ "Діброва" - 6,2% СТОБ "Діброва" - 4,2% СВК "ІІ" С.О. "Привок" - 20,4% СВК "ІІ" "Фрунзе" - 6,6% ВЗЛ "Докучаєв" - 3,37% СТОБ "Кобзар" - 13%	СТОБ "Дружина агроліс" - 10,7% СТОБ "Діброва" - 6,2% СТОБ "Діброва" - 4,2% СВК "ІІ" С.О. "Привок" - 20,4% СВК "ІІ" "Фрунзе" - 6,6% ВЗЛ "Докучаєв" - 3,37% СТОБ "Кобзар" - 13%
$R_{FD} < 0$	$R_{FD} < 0$	$R_{FD} < 0$	$R_{FD} = 0$
СТОБ "ІІІ" "Славське" - 61,4% СТОБ "ІІ" "Мирна" - 62,9% ПОВ "Павлівське" - 57,4% СТОБ "Данило" - 11,4% СТОБ "Нева" - 44,7% СТОБ "Перемога" - 40% СТОБ "Тетянінське" - 40,1%	СТОБ "ІІІ" "Славське" - 61,4% СТОБ "ІІ" "Мирна" - 62,9% ПОВ "Павлівське" - 57,4% СТОБ "Данило" - 11,4% СТОБ "Нева" - 44,7% СТОБ "Перемога" - 40% СТОБ "Тетянінське" - 40,1%	СТОБ "ІІІ" "Славське" - 61,4% СТОБ "ІІ" "Мирна" - 62,9% ПОВ "Павлівське" - 57,4% СТОБ "Данило" - 11,4% СТОБ "Нева" - 44,7% СТОБ "Перемога" - 40% СТОБ "Тетянінське" - 40,1%	СТОБ "ІІІ" "Славське" - 61,4% СТОБ "ІІ" "Мирна" - 62,9% ПОВ "Павлівське" - 57,4% СТОБ "Данило" - 11,4% СТОБ "Нева" - 44,7% СТОБ "Перемога" - 40% СТОБ "Тетянінське" - 40,1%

Рис.1. Групування сільськогосподарських підприємств Ніжинського району Чернігівської області залежно від зони ризику



Такий підхід дозволить сформувати систему можливостей та сильних сторін підприємства, зменшити кількість слабких сторін та можливих загроз з боку зовнішнього середовища, а також комплекс заходів економічного оздоровлення сільськогосподарських підприємств (табл. 3).

Таким чином, вивести підприємства із кризового стану можливо за рахунок формування зведено-аналітичної інформації, яка б характеризувала реальний стан розвитку економіки, потенціал можливостей та здійснення управління зорієнтованого на успіх.