

УДК 339.137.2; 658.8

<sup>1</sup>*П. В. Горлачев*, <sup>1</sup>*С. Н. Загнитко*, <sup>2</sup>*Т. В. Сотская*, <sup>3</sup>*К. А. Карташов*

<sup>1</sup>Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Краснодар, email: p\_v\_g74@mail.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Краснодар

<sup>3</sup>АНО «Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов», г. Москва, email: economical@rambler.ru

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНКУРЕНТНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

**Ключевые слова:** организация, управление, конкуренция, конкурентная рыночная среда, мониторинг.

Конкурентная рыночная среда оказывает существенное влияние на деятельность организаций, которые осуществляют свою деятельность в условиях неопределённости внешних факторов и рисков внутренней среды. Это объективно детерминирует от руководства организации постоянного мониторинга и контроллинга за конкурентоспособностью продукции, анализа и оценки финансово-экономического состояния деятельности хозяйствующего субъекта. В статье авторами исследуется процесс управления организацией в сложившихся условиях конкурентной рыночной среды. В заключении даются краткие выводы и рекомендации.

<sup>1</sup>*P.V. G orlachev*, <sup>1</sup>*S.N. Zagnitko*, <sup>2</sup>*T.V. Sotskaya*, <sup>3</sup>*K.A. Kartashov*

<sup>1</sup>Krasnodar Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation, Krasnodar, email: p\_v\_g74@mail.ru

<sup>2</sup>Federal State State Educational Institution of Higher Education «Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation», Krasnodar,

<sup>3</sup>ANO «International Association of Scientists, Teachers and Specialists», Moscow, email: economical@rambler.ru

## MANAGING AN ORGANIZATION IN A COMPETITIVE MARKET ENVIRONMENT

**Keywords:** organization, management, competition, competitive market environment, monitoring.

The competitive market environment has a significant impact on the activities of organizations that operate in conditions of uncertainty of external factors and risks of the internal environment. This objectively determines the management of the organization to constantly monitor and control the competitiveness of products, analyze and evaluate the financial and economic state of the business entity. In the article, the authors investigate the process of managing an organization in the current conditions of a competitive market environment. In conclusion, brief conclusions and recommendations are given.

Государственное управление и регулирование состоит из множества различных институтов осуществляющие различные функции, процедуры, операции задачи в жизнедеятельности населения, граждан, физических и юридических лиц.

Основным элементом государственного управления является регулирование предпринимательской деятельности, на долю которых прямо или косвенно приходится значительная доля консолидированного бюджета национальной

экономики, формирование рабочих мест и снижение уровня безработицы, а также повышение уровня благосостояния граждан и общества территорий.

Политики деятельности предпринимательских структур включает миссию, цель и задачи управления хозяйствующих субъектов, включая выбор вида и назначения деятельности, признаков, форм собственности и количества собственников, а также форм ответственности, организационно-правовые и экономические формы, пространствен-

но-территориальную характеристику и темпы развития.

Предпринимательские структуры различаются по целям создания: предприниматели без образования юридического лица, коммерческие и некоммерческие организации (предприятия). Во многих публичных источниках организация и предприятия отождествляются, однако, классификация хозяйствующих субъектов по форме собственности раскрывается как: частная, государственная, муниципальная и смешанная форма собственности. От данных форм собственности зависит и количество собственников (индивидуальная, коллективная). Причём по организационно-правовым формам хозяйствующие субъекты подразделяются на товарищества, кооперативы, общества (публичные и непубличные), государственные и муниципальные унитарные предприятия. Поэтому к организациям необходимо относить частную форму собственности, предприятия относят к государственной и муниципальной форме собственности (государственные предприятия, муниципальные (унитарные) предприятия).

Следующим квалификационным признаком хозяйствующих субъектов является предназначение организации, предприятия: производственный, финансовый, коммерческий и консультационный вид деятельности, а также по пространственно-территориальной характеристики деятельности субъектов экономики. Присутствуют и другие квалификационные признаки, однако целью исследования является изучение процесса управления хозяйствующими субъектами в сложившихся условиях конкурентной рыночной среды и цифровизации экономики.

#### **Материалы и методы исследования**

Материалы работы основаны на исследованиях публичной информации о финансово-хозяйственной деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода», официальных данных Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея, а также данных аналитических и исследовательских

организаций. В работе использованы общеизвестные методы: метод анализа и синтеза данных, абстрактно-логические суждения, сводка и группировка информации, экономико-статистические сравнения.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

С целью изучения процесса управления хозяйствующим субъектом в условиях конкурентной рыночной среды, рассмотрим представленный процесс на примере АО САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода». Данная организация является производителем сахара в регионе и занимает лидирующие позиции.

Непубличное акционерное общество САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» осуществляет свою деятельность с 1995 г. в г. Усть-Лабинск, основным видом деятельности которого является производство сахара. Данная организация относится к среднему предпринимательству, со среднесписочной численностью работников более 380 чел.

Структура управления хозяйствующего субъекта – линейно-функциональная и включает следующие основные отделы и службы: инженерный отдел и работники производственных цехов; технологический отдел и лабораторий; дрожжевые цеха; мастерские и мастерские участки; служба производственного свеклопункта; планово-экономический и отдел труда и заработной платы; бухгалтерский отдел, другие различные службы и отделы по техническим, строительным и социальным вопросам.

Проведём анализ бухгалтерского баланса АО САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» за 2017-2019 гг. (табл. 1).

За анализируемый период по первому разделу баланса произошло существенное снижение показателей, однако в общей структуре активов организации произошло увеличение. Наблюдается существенное снижение III и IV разделов баланса, однако по V разделу присутствует существенное увеличение показателей за анализируемый период.

Проанализируем показатели ликвидности и платёжеспособности деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» в 2017 и в 2019 гг. (табл. 2).

**Таблица 1**

Анализ бухгалтерского баланса АО САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода»  
за 2017-2019 гг., в тыс. руб. [1]

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение		
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	Абсол., тыс. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %
Основные средства	1193526	1079364	962698	-230828	80,7	-19,3
Финансовые вложения	262039	351721	230606	-31433	88	-12
Отложенные активы	7120	5711	6419	-701	90,2	-9,8
Итого по разделу I	1462685	1436796	1199723	-262962	82	-18
Запасы	715653	883161	902517	186864	126,1	+26,1
Дебиторская задолженность	379098	723412	1171387	792289	309	+209
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	267099	135017	202132	-64967	75,7	-24,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	6555	833	3765	-2790	57,4	-42,6
Прочие оборотные активы	9423	11186	11797	2374	125,2	+25,2
Итого по разделу II	1377828	1753609	2291598	913770	166,3	+66,3
Актив	2840513	3190405	3491321	650808	123	+23
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6415	6415	6415	-	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(1265)	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	48574	48574	48574	-	-	-
Резервный капитал	321	321	321	-	-	-
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	988778	1113967	1128057	139279	114,1	+14,1
Итого по разделу III	1042823	1169277	1183367	140544	113,5	+13,5
Заёмные средства	834723	792122	726523	-108200	87	-13
Отложенные налоговые обязательства	86075	87357	84504	-1571	98,2	-1,8
Итого по разделу IV	920798	879479	811027	-109771	88,1	-11,9
Заёмные средства	623104	922854	593827	-29277	95,3	-4,7
Кредиторская задолженность	239920	207755	888634	648714	370,4	+270,4
Оценочные обязательства	13868	11040	14466	598	104,3	+4,3
Итого по разделу V	876892	1141649	1496927	620035	170,7	+70,7
Пассив	2840513	3190405	3491321	650808	123	+23

**Таблица 2**

Анализ ликвидности и платёжеспособности деятельности  
АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» за 2017 г. и 2019 г., в тыс. руб. [1, 2]

Показатели и условие	Актив		Пассив	
	2017 г.	2019 г.	2017 г.	2019 г.
<b>1. Ликвидность</b>				
A1 ≥ П1	273653	205897	239920	888634
A2 ≥ П2	379098	1171387	636972	608293
A3 ≥ П3	725076	914314	920798	811027
A4 ≤ П4	1462685	1199723	1052246	1195164
2. Коэффициент текущей ликвидности (нормативное значение: 1,5-2 и выше)	1,6	1,5	-	-
<b>3. Платёжеспособность</b>				
A1+A2 > П1+П2	652751	1377284	876892	1496927
A3 > П3	725076	914314	920798	811027
A4 < П4	1462685	1199723	1052246	1195164
4. Коэффициент автономии (нормативное значение более 0,5)	0,37	0,34	-	-

**Таблица 3**

Анализ финансовых показателей деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД  
«Свобода» в 2017-2019 гг., тыс. руб. [1]

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсол. откл., тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	2332695	2145541	2531561	198866	108,5
Себестоимость	1929473	1645071	2068516	139043	107,2
Валовая прибыль (убыток)	403222	500468	463045	59823	114,8
Коммерческие расходы	194973	156569	247322	52349	126,8
Управленческие расходы	67476	73085	81522	14046	120,8
Прибыль (убыток) от продаж	140773	270814	134201	-6572	95,3
Проценты к получению	37868	41238	37872	4	100,01
Проценты к уплате	121 377	124535	130580	9203	107,6
Прочие доходы	245929	32349	25177	-220752	10,2
Прочие расходы	287 975	56410	41064	-246911	14,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	15218	163456	25606	10388	168,3
Текущий налог на прибыль	703	37257	10488	9785	1491,9
Изменение отложенных налоговых обязательств	-4 912	1282	2853	7765	-58,1
Изменение отложенных налоговых активов	-1 264	-1408	708	1972	-56,01
Прочее	-	-855	-4589		
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	8 339	125188	14090	5751	169

Данные (см. табл. 2) свидетельствуют о том, что:

- за анализируемый период наблюдается снижение наиболее ликвидных активов (- 67756 тыс. руб.) и повышение наиболее срочных обязательств (на 648714 тыс. руб.). Причём в 2017 г. наиболее ликвидные активы превышали наиболее срочные обязательства на 33733 тыс. руб., но, в 2019 г. наблюдается обратная динамика – 682737 тыс. руб. (в 3,3 раза). Раскрывается существенное неравенство условий ликвидности баланса организации в 2019 г.;

- быстрореализуемые активы выросли на 792289 тыс. руб. и составили 1171387 тыс. руб. в 2019 г., причём краткосрочные пассивы сократились на 28679 тыс. руб. и составили 608293 тыс. руб. в 2019 г. Раскрывается существенное неравенство условий ликвидности баланса организации в 2017 г., однако, равенство наблюдается в 2019 г.;

- увеличение медленно реализуемых активов с 725076 тыс. руб. в 2017 г. до 914314 тыс. руб. в 2019 г. с одновременным снижением долгосрочных пассивов с 920798 тыс. руб. в 2017 г. до 811027 тыс. руб. в 2019 г., раскрывает неравенство условий ликвидности хозяйствующего субъекта в базовом периоде. Однако в 2019 г. равенство соблюдается;

- неравенство баланса по труднореализуемым активам в соотношении с постоянными (устойчивыми) пассивами за анализируемый период, однако, снижение активов и повышение пассивов приближает данные показатели в 2019 г. к равенству.

- показатели платёжеспособности за анализируемый период демонстрируют, что в краткосрочном периоде организация не сможет погасить свой краткосрочные обязательства, однако, хозяйствующий субъект формирует направления по улучшению состояния по быстрореализуемым активам с целью повышения платёжеспособности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода»;

- нормативное значение автономии хозяйствующего субъекта ниже норматива, причём данный коэффициент снижается и составил 0,34 в 2019 г.;

Следует отметить, что в целом организация испытывает диспропорции

ликвидности баланса и платёжеспособности и зависит от кредиторов хозяйствующего субъекта. Это требует проведение анализа финансовых показателей деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» в 2017-2019 гг. (табл. 3).

Выручка АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» увеличилась на 198866 тыс. руб. (8,5%) и составило 2531561 тыс. руб. в 2019 г. (см. табл. 3). Причём себестоимость организации за анализируемый период увеличилась на 139043 тыс. руб. (7,2%), что отразилось на валовую и чистую прибыль хозяйствующего субъекта.

Следует отметить, что в 2018 г. финансовые результаты деятельности организации были выше чем в 2017 г. и в 2019 г. С 2017 г. чистая прибыль увеличилась на 5751 тыс. руб. (69%) и составила 14090 тыс. руб. в 2019 г.

Используя данной только учётной информации при анализе и оценки управления и контроле за деятельностью хозяйствующего субъекта, нельзя в полной мере оценить их эффективность и результативность, что детерминирует объективную необходимость в проведение анализа уровня конкуренции и оценке системы экономической безопасности организации.

В Краснодарском крае в 2019 г. производством сахара занимаются более 20 хозяйствующих субъектов, лидером в данной отрасли является «АО «Успенский Сахарник», анализируемая нами организация занимает 9-е место в регионе.

Произведём анализ и оценку конкурентоспособности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» и «АО «Успенский Сахарник» в 2017-2019 гг. (табл. 4).

Величина коэффициента конкурентоспособности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» составила 1,007 в 2019 г., что свидетельствует о том, что конкурентоспособность выше конкурентоспособности АО «Успенский Сахарник». Причём уровень конкурентоспособности АО «Успенский Сахарник» снизился по сравнению с 2018 г. на 22,3%, а данный коэффициент у АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» наоборот повысился за этот же период на 28,6%.

Декомпозиция коэффициента конкурентоспособности АО «Успенский Сахарник» позволяет утверждать, что

у организации низкий уровень стратегического позиционирования, что требует усиление маркетинговой деятельности и увеличение объёмов реализации продукции. В АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» высокий уровень операционной эффективности, вместе с тем организации необходимы мероприятия по снижению уровня затрат и увеличение рентабельности финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.

Как ранее отмечалось АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода», по выручке

в 2019 г. занимало 9-е место среди производителей сахара в регионе, с долей ёмкости регионального рынка – 2,14%.

Представим матричную структуру конкурентной позиции производителей сахара в регионе в 2019 г. (табл. 5) [6, С. 80-81].

Расчёт занимаемой доли АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» в 2019 г. в регионе следующий [5]:

$$Y_p = \frac{2145541}{100356478} \times 100\% = 2,14\%$$

**Таблица 4**

Анализ конкурентоспособности АО общество «Каневкссахар» и АО «Успенский Сахарник» в 2017-2019 гг. [1, 3, 4]

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>АО «Успенский Сахарник»</b>			
Выручка, тыс. руб.	7 628 463	6 809 939	5248280
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 472 393	1 865 809	1001930
Затраты, тыс. руб.	6 156 070	4 944 130	4246350
r	1,239	1,377	1,236
√I	-	0,945	0,878
Kr	-	1,297	1,229
KI	-	0,985	0,808
K	-	1,278	0,993
<b>АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода»</b>			
Выручка, тыс. руб.	2332695	2145541	2531561
Чистая прибыль, тыс. руб.	8 339	125188	14090
Затраты, тыс. руб.	2 324 356	2020353	2517471
R	1,004	1,062	1,006
√I S	-	0,959	1,086
Kr	-	0,771	0,814
KI	-	1,015	1,237
K	-	0,783	1,007

**Таблица 5**

Матричная структура конкурентной позиции производителей сахара в регионе в 2019 г.

Темпы прироста рыночной доли (Т),%	Доля рынка (Д), %
Быстро улучшающая конкурентная позиция (от +0,9% до 5%)	АО «Каневкссахар», АО «Успенский Сахарник», АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» и другие
Улучшающая конкурентная позиция (от 0,5 до +0,89%≥)	ЗАО «Сахарный Комбинат «Курганинский», ОАО «Викор», ОАО «Кристалл-2», ОАО «СЗЛ», ЗАО «Сахарный Комбинат Тихорецкий, ООО «Лабинск-Сахар» и другие
Ухудшающаяся конкурентная позиция (от 0,5% до 0)	ЗАО «Тбилисский Сахарный Завод», ООО «ТСЗ», ООО «Гирей-Сахар»
Аутсайдеры рынка (от -0,5% до 0)	ООО «Кристалл», ООО «Инси», ООО «Кристалл» и другие



Рис. 1. Показатели анализа и оценки конкуренции в деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода»



Рис. 2. SWOT-анализ деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» за 2019 год

В представленной матрице, раскрываются конкурентные позиции организации и хозяйствующих субъектов смежных областей деятельности. Следует отметить, что анализируемой нами организации есть конкурентные возможности и конкурентный потенциал.

Представим показатели анализа и оценки конкуренции в деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» (рис. 1).

В результате постоянного мониторинга и контроллинга вышеуказанных групп показателей, которые применяются в учётных и финансовых данных хозяйствующего субъекта формируется оценочная деятельность в организации.

Данный расчёт АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» может проводить на основе внедрения данных формул в программный продукт «Microsoft Excel», который присутствует в организации.

На основании полученных результатов формируется Бостонская матричная модель и матрица стратегического анализа. Данные матрицы составляются в программе «Microsoft Office Excel», на основе анализ групп товаров и услуг организации и организации конкурентов.

Одним из неотъемлемых инструментов исследования конкуренции в обеспечении экономической безопасности организации является SWOT-анализ. Для анализируемой нами организации

представим сильные и слабые стороны организации, а также основные возможности хозяйствующего субъекта и угрозы, которые могут повлиять на финансово-экономическую результативность деятельности организации.

Далее проведём SWOT-анализ деятельности АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» за 2019 год (рис. 2).

Считаем важным отметить, что проведение SWOT-анализ влияния конкуренции на экономическую безопасность организации позволит наиболее полно исследовать конкурентоспособность и экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

Также предлагается АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» проводить анализ, основанный на статистической оценке сильных, слабых сторон, возможности и угрозы деятельности организации.

Это позволит осуществлять мониторинг и контроллинг за деятельностью организации в конкурентной рыночной среде и вовремя определять изменения нормативных показателей экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

В АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» отсутствует мониторинг конкурентов, а это является важным недостатком в конкурентной политике организации. Считаем, необходимым предложить мероприятия, связанные с поисково-конкурентной деятельностью АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода»:

- мониторинг за деятельностью конкурентов и потребностей потребителей;
- мониторинг конкурентной стратегией и конъюнктуры рынка и ёмкости;
- мониторинг поведения потребителей продукции.

Для этого необходимы следующие мероприятия:

– развитие мониторинга конкурентов, позволит существенно увеличить массивы анализируемых данных по конкурентам, и соответственно скорость получения данных показателей;

– использование бесплатной информационной базы в области экономики, статистических отчётов и маркетинговых исследований, это позволит АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» получать необходимую информацию для последующих управленческих решений;

– мониторинг поведения потребителей продукции, на основе корреспондентских методов наблюдения, причём в совокупности с применением соответствующего интерфейса официального сайта организации, а также использования на официальном сайте «скрипта онлайн консультант», данная программа будет способствовать развитию информационно-коммуникационных связей между организацией и потребителями продукции.

### Выводы

Предложенные направления совершенствования процесса управления АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «Свобода» в сложившихся условиях конкурентной рыночной среды и цифровизации экономики основаны на использовании имеющихся программных продуктов хозяйствующего субъекта, не несут для организации дополнительных затрат.

Данные мероприятия по внедрению инновационных методов анализа и оценки финансово-экономической деятельности организации в конкурентной рыночной среде позволят принимать действенные управленческие решения, что позволит повысить финансовый результат деятельности хозяйствующего субъекта.

### *Библиографический список*

1. Официальный сайт «Audit-it.ru» / АО «САХАРНЫЙ ЗАВОД «СВОБОДА» бухгалтерская отчётность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/2356030749\\_ao-sakharnyy-zavod-svoboda](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2356030749_ao-sakharnyy-zavod-svoboda) (дата обращения 22.03.2021 г.).
2. Крылов С.И. Финансовый анализ: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 44-45.

3. Исследовательская группа «Воронов и Партнёры» / Калькулятор конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vds1234.ru/calc>(дата обращения 23.03.2021 г.).
4. Официальный сайт «Audit-it.ru» / АО «Успенский сахарник»: бухгалтерская отчётность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/2357005329\\_ao-uspenskiy-sakharnik](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2357005329_ao-uspenskiy-sakharnik)(дата обращения 23.03.2021 г.).
5. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея / Промышленное производство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://krsdstat.gks.ru/production\\_kk](https://krsdstat.gks.ru/production_kk) (дата обращения 24.03.2021 г.).
6. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №4. С.72-85.