DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.78)

УДК: 005.332.4:005.336

*О. В. Шереметинська,
к. е. н., доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-5409-8697
А. А. Петрусь,
студентка 2-го курсу магістратури спеціальності «Менеджмент»,
Національний університет харчових технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-9960-2188*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

*О. Sheremetynska
PhD in Economics, Associate Professor,
National University of Food Technologies, Kyiv
A. Petrys
Master's student specialty «Management»,
National University of Food Technologies, Kyiv*

FEATURES OF NEW PRODUCT SALE ON THE FOREIGN MARKETS BY COSMETIC AND PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

В силу стрімкого розвитку міжнародної торгівлі, особливо з врахування залучення України в останні роки до Європейської інтеграції, вітчизняним виробникам продукції доводиться шукати нові способи управління конкурентоспроможністю аби втриматись на міжнародному ринку. Для того, щоб не здавати позицій, а підвищувати рівень конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, необхідно розвивати експортну потенціал, а саме конкурентний потенціал вітчизняних підприємств на закордонних ринках. У статті розглянуто значимість процесу управління конкурентним потенціалом підприємствами харчової промисловості, в тому числі на закордонних ринках, а також основні напрямки впливу управлінських рішень з врахуванням особливостей кожної складової конкурентного потенціалу. Здійснено дослідження та узагальнення складових конкурентного потенціалу, що дають змогу підприємствам одержувати конкурентні переваги на зовнішньому ринку. Визначено основні характеристики, та напрями розвитку конкурентного потенціалу в розрізі його складових. Розглянуто конкурентний потенціал через призму конкурентних переваг та потенційних можливостей. Розглянуто теоретичні аспекти способів забезпечення та підвищення рівня конкурентного потенціалу, як одного з напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Обґрунтовано необхідність управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості на зовнішніх ринках, що є чинником підвищення їх конкурентоспроможності. Виокремлено основні напрямки формування, нарощення, забезпечення та підтримання конкурентного потенціалу на зовнішніх ринках. Визначено методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості на зовнішніх ринках, а також узагальнено основні

показники, що формують конкурентний потенціал підприємства. Зроблено висновок щодо напрямів нарощення конкурентного потенціалу на зовнішньому ринку підприємствами харчової промисловості в умовах поглиблення світових інтеграційних процесів. Тому для підприємств, що експортоорієнтовані слід не лише виробляти якісну продукцію, а й застосовувати інші способи забезпечення конкурентного потенціалу на обраному зовнішньому ринку.

Due to the rapid development of international trade, especially given Ukraine's involvement in European integration in recent years, domestic producers have to look for new ways to manage their competitiveness in order to stay in the international market. In order not to give up positions, but to increase the level of competitiveness in foreign markets, it is necessary to develop the export potential, namely the competitive potential of domestic enterprises in foreign markets. The article considers the importance of the process of managing the competitive potential of food industry enterprises, including in foreign markets, as well as the main areas of influence of management decisions, taking into account the characteristics of each component of competitive potential. Research and generalization of components of competitive potential, which allow companies to gain competitive advantage in foreign markets. The main characteristics and directions of development of competitive potential in the context of its components are determined. Competitive potential through the prism of competitive advantages and potential opportunities is considered. Theoretical aspects of ways to ensure and increase the level of competitive potential as one of the ways to increase the competitiveness of the enterprise in the foreign market are considered. The necessity of managing the competitive potential of food industry enterprises in foreign markets, which is a factor in increasing their competitiveness, is substantiated. The main directions of formation, increase, provision and maintenance of competitive potential in foreign markets are singled out. The methods of estimating the competitive potential of food industry enterprises in foreign markets are determined, as well as the main indicators that form the competitive potential of the enterprise are generalized. The conclusion on the directions of increasing the competitive potential in the foreign market of food industry enterprises in the conditions of deepening world integration processes is made. Therefore, for export-oriented enterprises should not only produce quality products, but also use other ways to ensure competitive potential in the selected foreign market.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; конкурентний потенціал; зовнішньоекономічна діяльність; харчова промисловість; зовнішні ринки; підприємство.

Key words: competition; competitiveness; competitive potential; foreign economic activity; food industry; foreign markets; enterprise.

Постановка проблеми. З розвитком інтеграційних процесів та активною участю України в них, все нагальніше постає проблема просування товарів на зовнішні ринки, а й відповідно і забезпечення їх конкурентоспроможності. Умови міжнародної торгівлі змушують виробників направляти все більше сил для завоювання закордонних ринків та зосереджувати свою увагу на більш ефективних інструментах управління бізнесом. Позиція підприємства харчової промисловості на ринку найбільш повно характеризується влучною по наповненню категорією «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку – це оцінена суб'єктами закордонного ринку її перевага на певних сегментах ринку над конкурентами в момент оцінки, що досягнута за допомогою певних переваг, та визначається конкурентоспроможністю його продукції, рівнем інтелектуального капіталу та конкурентного потенціалу, та характеризує здатність підприємства в майбутньому забезпечувати перевагу своєї продукції за якістю та ціною для закордонного споживача.

Оскільки за останні роки харчова промисловість зробила переорієнтування на ринки Європи та Азії та продовжує стрімко розвиватись, управління конкурентним потенціалом, як елементу системи управління конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках підприємствами харчової промисловості, є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами управління конкурентним потенціалом займалися такі зарубіжні та вітчизняні учені-економісти як І. Ансофф, Б. Базилюк, Ф. Котлер, М. Портер, Т.А. Азоев, Л.Л. Антонюк, Л.В. Балабанов, Я.А. Жаліло, Н.С. Краснокутська Р.А., І.В. Крюкова, Фатхутдінова, Д.Ю. Юданов, та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень, деякі суттєві завдання процесу управління конкурентним потенціалом підприємств при виході на зовнішні ринки все ж таки залишаються не вирішеними.

Мета статті полягає у дослідженні та виявленні особливостей при управлінні конкурентним потенціалом на зовнішніх ринках підприємствами харчової промисловості.

Завдання статті – провести аналіз та виокремити основні напрями підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом на закордонних ринках підприємствами харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність підприємства – це синергетичний результат складання конкурентоспроможності його продукції, рівня інтелектуального капіталу та конкурентного потенціалу.

Під категорією «конкурентоспроможність продукції» ми маємо на увазі визначену потенційними споживачами його перевагу за якістю і ціною між аналогічною продукцією конкурентів на певний проміжок часу, в конкретному сегменті ринку, що досягається з врахуванням антимонопольного законодавства та принципів добросовісної конкуренції. Необхідно відзначити, що конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції не є тотожними. Існують випадки, коли підприємство, випускає цілком конкурентоспроможну продукцію, при цьому не здійснює оновлення основних засобів, не відслідковує старіння виробничо-технічної бази, не звертає уваги на рівень трудової дисципліни, зростає частка рекламаций покупців в зв'язку з наявністю браку, відбувається зниження продуктивності праці тощо, крім того підприємство може бути цілком успішним на вітчизняному ринку і при цьому не спроможним завоювати закордонні ринки з цілком конкурентоспроможною продукцією і втрата конкурентних позицій такого підприємства лише справа часу.

Конкурентоспроможність, яка спрямована на перспективне майбутнє, ґрунтується, перш за все, на конкурентному потенціалі підприємства харчової промисловості і характеризує його спроможність в поточному та майбутньому періоді забезпечувати конкурентоспроможність продукції, що випускається, отримати максимальний фінансовий та репутаційний результат з дотриманням вітчизняного та міжнародного законодавства при мінімальних трудових, фінансових та матеріальних витратах.

Конкурентний потенціал являється певною характеристикою структурних елементів підприємства, він охоплює сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства харчової промисловості, а також інституційного потенціалу, як сукупності сформованих традицій та звичаїв, правил та норм, можливостей варіювання вищевказаними елементами з метою мінімізації витрат, що дає їм перевагу перед конкурентами. Конкурентний потенціал накопичується протягом досить тривалого періоду і проявляється у ринковій позиції підприємства. Термін «конкурентний потенціал», стосовно підприємства, характеризує не так виробничі можливості, а скоріш інтегральні можливості максимально задовольняти потреби клієнтів, раціонально використовуючи свої ресурси з урахуванням інтересів держави, партнерів з бізнесу та самих працівників.

Що стосується наповненості конкурентного потенціалу, то на думку різних вчених він формується з наступних складових або компонентів, розглянемо можливості розвитку їх для забезпечення конкурентних переваг на зовнішніх ринках (рис. 1).

Для підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості доцільно поділяти конкурентні переваги, на ті, що пов'язані з матеріальними та нематеріальними ресурсами. До конкурентних переваг, які мають справу з матеріальними ресурсами, можна віднести спроможність підприємства виробляти товар з нижчими витратами та диференціація продукції. Конкурентні переваги, засновані на нематеріальних ресурсах, поділяються на переваги, що ґрунтуються на інтелектуальних, організаційних ресурсах, та на відносинах [3].

До конкурентних потенціальних переваг підприємства можна віднести ринкові можливості, які сприяють реалізації конкурентного потенціалу підприємства на закордонних ринках.

Рис. 1. Напрями розвитку конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості при здійсненні ЗЕД

Джерело: узагальнено автором [1,2,3]

Такими потенційними можливостями можуть бути [3]:

- можливість отримати або збільшити частку ринку;
- можливість отримання замовлення від рітейлера;
- можливість отримати ліцензію від розробника;
- можливість працювати під міжнародною франшизою;

- можливість вийти на інший ринок;
- можливість залучити іноземних спеціалістів, тощо

Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства. Наявність ресурсів є необхідною умовою для функціонування підприємства, але не достатньою для перемоги у конкурентній боротьбі. Для формування конкурентних переваг серед інших учасників закордонного ринку необхідне ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація.

Важливим аспектом управління конкурентним потенціалом підприємства є діагностика та оцінювання за певними показниками. Діагностику та вимір конкурентного потенціалу підприємства здійснюють на основі наступних трьох підходів [3]:

1. У ресурсному підході конкурентний потенціал розглядають як сукупність продукції ресурсів, основних засобів та предметів праці, що використовуються у виробництві. При цьому аналізується лише ресурсна складова потенціалу. В результаті взаємодії ресурсів, що становлять систему, проявляється ефект синергії, тобто, виникають нові властивості, якими кожен окремий вид ресурсу не володіє. Оцінка полягає у визначенні вартості наявних ресурсів, а рівень використання визначається співвідношенням отриманого результату та обсягу використаних ресурсів.

2. У результативному підході конкурентний потенціал представляється як здатність підприємства освоювати, переробляти наявні ресурси для задоволення потреб споживачів. Результат визначається наявністю на підприємстві будь-якого виду потенціалу та його вдалим використанням. Як тільки підприємство починає підтримувати наявний потенціал у стабільному стані та продовжує його розвивати, воно отримує конкурентну перевагу. При цьому аналізується та оцінюється максимальна кількість переваг, яку підприємство може реалізувати на зовнішньому ринку при даній кількості, якості та структурі ресурсів.

3. У резервному підході конкурентний потенціал розглядається з точки зору резервів підвищення результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності діяльності, посилення впливу факторів, що сприяють зростанню показників ефективності, усунення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлення резервів та визначення шляхів їх мобілізації є основними завданнями економічного аналізу потенціалу підприємства.

Недоліками всіх трьох підходів є те, що в жодному з них вимір інтегрального значення конкурентного потенціалу не здійснюється, а управління зводиться до реалізації заходів спрямованих на покращення лише окремого показника, що характеризує потенціал організації.

Як один з варіантів оцінки конкурентного потенціалу підприємства на основі теорії ефективної конкуренції можна запропонувати підхід, в основі якого лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентного потенціалу (табл. 1.) [1, 3].

Таблиця 1.
Критерій та показники конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки

Критерій та показники конкурентного потенціалу	Роль показника в оцінці	Правила розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Недоліки виробництва на одиницю продукції, грн.	Відображає ефективність витрат під час випуску продукції	Валові витрати; обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції; середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує рівень прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації x 100%; повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. руб. / Чол.	Відбиває ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції; середньооблікова чисельність працівників
2. Фінансове становище підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел СС підприємства;	Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відбиває здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірювати ймовірність банкрутства	Власний капітал; загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад коштів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Кошти та швидкоореалізовані цінні папери; Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних засобів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва та обігу	Виручка від продукції; середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товару		

3.1. Рентабельність продажів, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	прибуток від реалізації x 100%; об'єм продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відбиває ступінь затовари готової продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції; об'єм продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничої потужності	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуто	Обсяг випуску продукції; виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту Характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	Витрата на рекламу та стимулювання збуту; приріст прибутку від реалізації	
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки
4.2. Ціна товару	-	-
5. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності		
5.1. Ефективність експорту	Характеризує доцільність здійснення експортної діяльності	Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом індекс вартості, фізичного обсягу, цін, структури і кількості Ефективність та ефект експорту

Джерело: доопрацьовано автором на основі [1,3]

До першої групи відносять показники, які дають змогу охарактеризувати ефективність управління виробничим процесом: рівень оптимізації виробничих витрат, чи раціонально використовуються основні засоби, рівень адекватності технології виготовлення продукції потребам закордонних ринків, ефективність організації праці з виробництва та забезпечення якості продукції згідно вимог світових ринків. Друга група охоплює показники, що дають інформацію про оптимальність управління оборотними засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розраховуватись за своїми боргами, наявність можливостей стабільного розвитку підприємства у майбутньому. В третій групі узагальнені показники, що дають змогу отримати інформацію про ефективність управління збутом та просуванням продукції на ринку за допомогою засобів реклами та стимулювання. До четвертої – такі параметри конкурентоспроможності товару, як якість товару та його ціна. П'ята група охоплює показники, що дають інформацію про ефективність обраного напрямку просування продукції на зовнішні ринки.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства харчової промисловості дає можливість об'єктивно оцінити різні напрями його діяльності, і є основою для створення системи управління рівнем конкурентного потенціалу. Виявляючи свій конкурентний потенціал, підприємство встановлює недоліки в своїй господарській діяльності та розробляє пропозиції щодо підвищення рівня потенціалу відповідно до запланованих значень показників.

Підприємства харчової промисловості з високим конкурентним потенціалом на зовнішньому ринку, як правило, мають такі якісні характеристики:

1. Сучасна структура асортименту продукції, яка виготовлена з високоякісної сировини, і здатна з мінімальними витратами, у встановлений термін постачатись закордонним партнерам.
2. Адаптивна, орієнтована на маркетинг система забезпечення якості продукції з врахуванням світових та локальних стандартів.
3. Розвинена, орієнтована на інновації та постійне коригування діяльності служба маркетингу, що враховує особливості просування продукції на зовнішні ринки.
4. Висококваліфікований персонал, що безперервно навчається і опрацьовує міжнародний досвід.
5. Розгалужена система пошуку клієнтів за кордоном, та надання широкого спектра варіантів постачання готової продукції в країну-експортера.
6. Постійно покращуються показники фінансово-господарської діяльності.
7. Наявність власних фінансових ресурсів на розвиток та можливість їх залучення.
8. Компетентний, активний менеджмент, мотивований забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Зрозуміло, що для забезпечення високого рівня конкурентного потенціалу підприємства харчової промисловості важливим є процес управління ним, що дасть змогу отримати додаткові конкурентні переваги.

Модель управління конкурентним потенціалом підприємства повинна містити два етапи: на першому слід проводити порівняння групових показників об'єкта управління та його конкурентів, за результатами яких виявляються проблемні напрями діяльності, розробляються заходи щодо підвищення комплексних показників; на другому етапі конкуренти порівнюються за інтегральними показниками конкурентного потенціалу.

Серед факторів, що підвищують ефективність управління та формування конкурентного потенціалу, найбільшу роль грають такі [1,2]:

- проведення аналізу конкурентного потенціалу, його зв'язків з бізнес-процесами на всіх організаційних рівнях;
- зацікавленість вищого керівництва щодо підвищенні конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках та мотивація персоналу.

Управління конкурентним потенціалом на зовнішніх ринках підприємства харчової промисловості можна здійснювати за рахунок забезпечення конкурентних переваг на зовнішніх ринках в такій послідовності:

1. Пошук конкурентних переваг (ідентифікація конкурентних переваг: структура конкурентів, ймовірність виходу на закордонні ринки, чи їх розширення, асортимент продукції, що користується попитом на даному ринку; оцінка конкурентних переваг: їх ранжування з призначенням балів важливості; аналіз конкурентних переваг: методи провадження цінової, товарної політики, методи просування продукції на закордонних ринках, ефективність інструментів стимулювання збуту для закордонних споживачів; побудова конкурентної карти конкретного закордонного ринку).

2. Формування та реалізація конкурентних переваг (формування конкурентних переваг на конкретному закордонному ринку з врахуванням його специфіки: вибір стратегії ціноутворення, диференціація продукції, з врахуванням традицій та потреб закордонних споживачів, розмежування ринку за сегментами; реалізація конкурентних переваг: визначення ключових чинників забезпечення конкурентних переваг, реалізація обраної стратегії з подальшою її оцінкою та коригуванням).

3. Підтримка конкурентних переваг (постійне відслідковування відповідного закордонного ринку та конкурентної ситуації на ньому; розробка алгоритму дій з забезпечення, підтримання та формування нових конкурентних переваг, які адекватні відповідному закордонному ринку).

При управлінні конкурентним потенціалом підприємства харчової промисловості на закордонних ринках всі зусилля повинні бути направлені на збереження та підтримання конкурентних переваг і повинні представляти собою постійний процес впливу на стан підприємства з метою забезпечення балансу ресурсних можливостей з потребами ринку і при цьому досягати поставлені стратегічні цілі по освоєнню або розширенню визначеного зовнішнього ринку.

Висновки. Управління конкурентним потенціалом підприємства повинно враховувати його оцінку і базуючись на результатах даного аналізу дає змогу адекватно вибудувати відповідну схему управління. При цьому вибудована концепція повинна забезпечувати та підтримувати сформовані конкурентні переваги, це дасть змогу підтримати конкурентний потенціал підприємства на відповідному закордонному ринку.

Література.

1. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/CCA8E8BAF-0B8A-42A9-A8C8-B65C4DABEC0A.pdf>. (дата звернення: 15.01.2022)
2. Юлдашева О.У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы / Под ред. Г.Л. Багиева. СПб: Изд-во Инфо-да, 2005. 240 с.
3. Фасхiev X.A. Системный подход к управлению уровнем конкурентоспособности предприятия. URL: <https://e-koncept.ru/2017/970552.htm> (дата звернення 10.01.2022).

References.

1. Karachyna, N.P. and Pertsata, L.I. (2014), "Competitive potential and its role in shaping the competitiveness of the enterprise", available at: <http://karachyna.vk.vntu.edu.ua/file/d467ab4cdad23d2e3914458795495e88.pdf> (Accessed 15 January 2022).
2. Yuldasheva, O.U. (2005), *Teoriya i metodologiya formirovaniya i razvitiya marketingovogo potenciala firmy* [Theory and methodology of formation and development of marketing potential of the firm], Izdatel'stvo Info-da, St. Petersburg, Russia
3. Fashiev, H.A. (2014), "A systematic approach to managing the level of competitiveness of the enterprise", available at: <https://e-koncept.ru/2017/970552.htm> (Accessed 10 January 2022).

Стаття надійшла до редакції 08.02.2022 р.