



Елена ЛОВКИС

*Научно-практический центр
Национальной академии наук Беларуси по продовольствию,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: lovkiss_ez@list.ru*

УДК 338.24
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-9-58-69>

Конкурентоустойчивость – фундамент успешного развития предприятия пищевой промышленности

Конкурентоустойчивость определяет способность предприятия сохранять свою эффективность, противодействовать угрожающим внешним и внутренним факторам и производить востребованную продукцию. Для достижения конкурентоустойчивости субъекта хозяйствования необходимо применительно к каждому конкретному продукту питания изучить и выстроить механизм правового регулирования, социальную и кадровую политику, научное обеспечение, контроль качества, организацию и управление производством, маркетинговые и рыночные отношения.

Ключевые слова: конкурентоустойчивость предприятия пищевой промышленности, качество продуктов питания, безопасность продовольствия, продукты здорового питания, управление конкурентоустойчивостью.

Elena LOVKIS

*Scientific and Practical Center for Food Stuffs
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: lovkiss_ez@list.ru*

Competitive sustainability is the foundation for successful development of a food industry enterprise

Competitive stability determines the ability of an enterprise to maintain its efficiency, counteract threatening external and internal factors and produce products in demand. To achieve competitive stability of an economic entity, it is necessary to study and build a mechanism of legal regulation, social and personnel policy, scientific support, quality control, organization and management of production, marketing and market relations in relation to each specific food product.

Keywords: competitive stability of a food industry enterprise, food quality, food safety, healthy food products, competitive stability management.

© Ловкис Е., 2025

Введение

От эффективности работы как пищевой промышленности в целом, так и отдельно взятых предприятий зависит полнота обеспечения населения продуктами питания в объемах и ассортименте, достаточных для формирования правильно-го и сбалансированного рациона. Для создания качественных и конкурентоспособных пищевых продуктов и конкурентоустойчивой работы требуются значительные усилия со стороны управленческих структур, научных организаций, производителей продукции и самих потребителей [1].

Проблемы достижения предприятиями пищеперерабатывающей промышленности конкурентоустойчивости и высокого качества продуктов питания в условиях нестабильной конъюнктуры продовольственного рынка, расширенного воспроизводства, рисков, кризисных явлений, сложности финансово-экономических отношений внутри производителей сырья, энергии и продукции, актуализируют проведение исследований в области разработки и определения эффективных механизмов их решения.

Потребители предпочитают продукты питания отечественного производства, так как они доступны по цене и отличаются высоким качеством.

Предприятия пищевой продукции в условиях жесткой конкуренции и непредсказуемости экономического развития соседних стран (эпидемии, экологические катастрофы и политическая нестабильность) обязаны обеспечить устойчивое развитие, в том числе за счет организации выпуска продуктов здорового питания.

Отечественными учеными В. Г. Гусаковым, А. В. Пилипуком [1], С. А. Кондратенко [2] исследованы пути повышения конкурентоспособности продуктов питания, проведена оценка экономической устойчивости с учетом таких показателей развития, как пищевая ценность, технологичность, доступность сырья, безопасность, сохранность.

Концепция конкурентоустойчивости является относительно молодой и определяется способностью поддерживать эффективность посредством противодействия угрожающим внешним и внутренним факторам в пределах допустимых отклонений от равновесного состояния [3].

Основная часть

Предприятие как экономическая система может находиться в устойчивом, квазиустойчивом и неустойчивом состоянии. Успешность функционирования организации зависит от уровня конкурентоустойчивости продукции, предлагаемой потребителям. В связи с этим приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки конкурентоустойчивости продукции и управления ею, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и других наук. Анализ конкурентных позиций организации и ее продуктов на рынке

предполагает выяснение не только их сильных и слабых сторон, но и тех факторов, которые воздействуют на отношение потребителей. В качестве оценочных показателей принимаются во внимание:

назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т. п.);

безопасность;

экологичность;

патентно-правовые нормы (патентная чистота и защита);

стандартизация и унификация;

сертификация;

экономичность.

Данные факторы позволяют выразить соответствие качества и конкурентоспособности продукта уровню рыночных лидеров.

Важным направлением исследования конкурентоустойчивости продуктов является оценка их позиции на разных рынках, осуществляемая по двум показателям – качество и цена.

Каждому предприятию пищевой промышленности необходимы организация и формирование ассортиментной политики по созданию востребованной продукции здорового питания, изучение общих внешних и внутренних факторов, которые влияют на изменение рациона населения:

употребление в пищу продуктов, прошедших жесткую технологическую обработку;

ухудшение экологической обстановки с учетом концепции здорового питания и мировых тенденций в области новых технологий упаковки продуктов;

возросшие требования покупателей к маркировке продукции.

Чтобы быть конкурентоустойчивым, предприятию необходимо:

изучить наличие и состав интеллектуально-производственных ресурсов, правовое регулирование, уровень инфляции, свое положение на рынке относительно конкурентов, риски и неопределенности;

просчитать производительность, рентабельность, фондоотдачу, коэффициент финансовой зависимости, обеспеченность оборотными средствами, уровень ликвидности, сокращение удельных расходов и снижение себестоимости [4–6].

Механизм правового регулирования деятельности предприятий, производящих продукты здорового питания, включает:

таможенную, налоговую, правовую защиту конкурентоспособных отечественных субъектов хозяйствования;

государственное регулирование цен (включая установление справедливых цен) на продукцию естественных монополий;

создание законодательно-правового механизма гарантий как отечественным, так и зарубежным инвесторам;

организационно-правовую систему стимулирования экспортной деятельности товаропроизводителей;

современную правовую и информационную инфраструктуру рынка, включая транспортно-логистические и финансовые услуги.

В рамках исследования обоснована система достижения конкурентоустойчивости предприятия и управления ею (рис. 1).

Забываясь о конкурентоустойчивости предприятия, необходимо учитывать:

- социальную ориентированность;
- сохранение экосистем;
- социально-бытовые и производственные условия;
- профилактику заболеваний;
- охрану труда;
- уровень заработной платы.

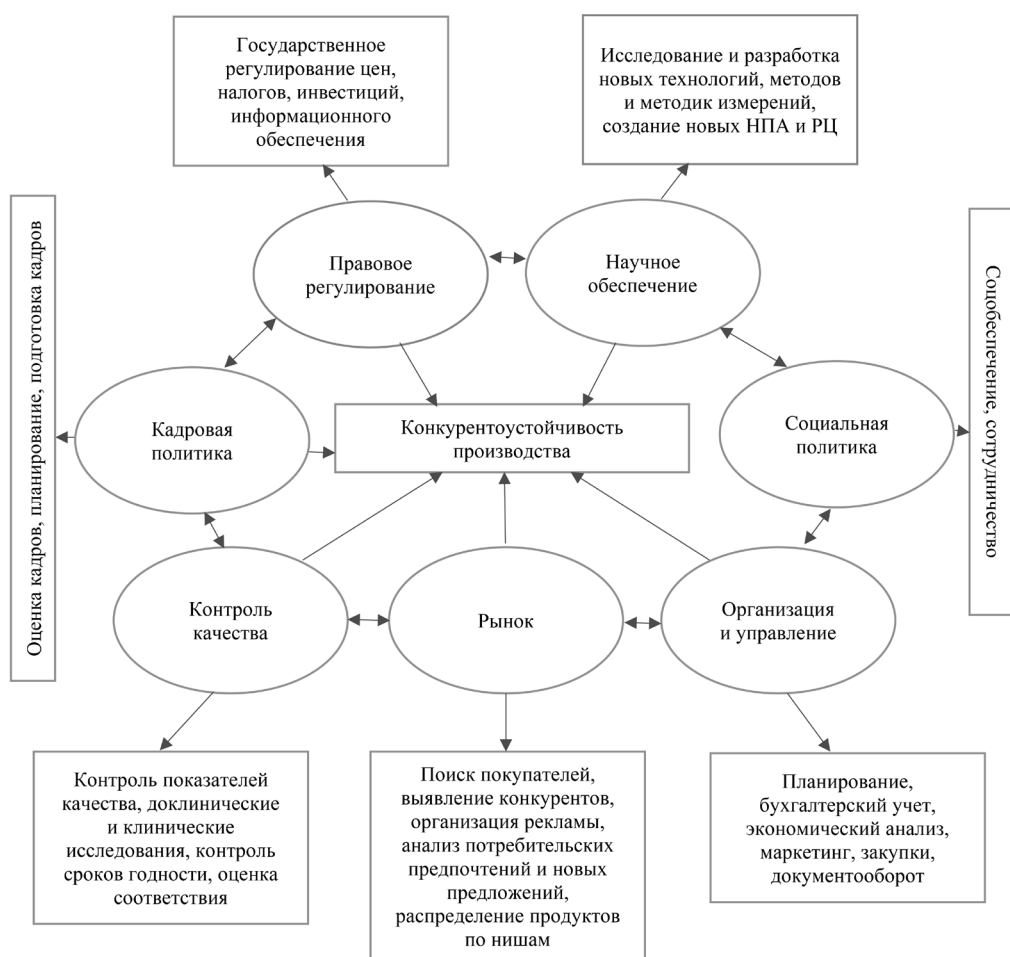


Рис. 1. Достижение конкурентоустойчивости предприятия и управление ею (выполнен по результатам собственных исследований)

Все социальные факторы могут обобщенно рассматриваться в таких группах, как социальная политика и социальная среда предприятия.

Под социальной политикой понимается комплекс мероприятий, проводимых органами государственной власти различных уровней, финансируемых из средств государственного, местного и собственного бюджетов и направляемых на определение форм, задач и содержания деятельности общества в области улучшения качества и уровня жизни различных групп населения. Социальная политика выступает неотъемлемой частью стратегии государства, относящейся к общественной сфере.

Важнейшими направлениями социальной политики предприятия являются: политика доходов, политика управления, политика сотрудничества с профсоюзами, политика социального обеспечения (защиты, помощи, поддержки).

Социальная среда представляет собой взаимосвязь с окружающей средой, социально-экономической системой, обществом. Сложные процессы, происходящие в окружающей среде, влияют на предприятие посредством действия совокупности внешних и внутренних, объективных и субъективных, экономических и социально-психологических факторов.

Кадровая политика зависит от потенциала персонала: квалификации и компетентности работников, специализации, возраста, стабильности, текучести, владения техническими и методическими средствами – эти и другие показатели являются прямыми аргументами возможности внедрения новых технологий и продуктов.

Высокопрофессиональный, работоспособный и мотивированный персонал становится основным преимуществом. Именно качество кадрового состава, его грамотная расстановка и надлежащая мотивация позволяют обеспечивать постоянный рост производительности труда, повышать качество продукции и увеличивать объемы ее выпуска.

Для разработки кадровой политики необходимо учитывать ситуацию на рынке труда, стадию жизненного цикла, состояние бизнеса предприятия, сырьевой базы и окружающей среды, а также вид стратегии развития и степень персоналозависимости.

Грамотная кадровая политика подразумевает последовательную и планомерную реализацию нескольких этапов (рис. 2).

Научное обеспечение предусматривает изучение:

путей достижения конкурентоустойчивости;

возможностей инноваций;

методов ресурсосбережения;

способов сокращения производственного цикла;

мер по совершенствованию тары, упаковки и логистики перевозок.

Интеллектуально-производственные ресурсы (знания, информация, культура, образование, персонал, инженерные решения, патенты, проектные разработки, бренды, результаты научных исследований) выполняют функцию генератора новых знаний.



Рис. 2. Этапы реализации кадровой политики (выполнен по [7])

Только инновационное развитие позволит перерабатывающему предприятию увеличивать свой экономический потенциал и достигать поставленных целей путем стратегических изменений.

Опыт стран с развитыми сельским хозяйством и пищевой промышленностью показывает, что успехи обеспечиваются за счет постоянного поиска инноваций и их внедрения. Инновационная стратегия – это в настоящее время наиболее действенный и мощный рычаг, с помощью которого предстоит насытить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией [7, 8].

Качество и безопасность изначально закладываются в стандартах и регламентах на сырье и продукты. В соответствии с требованиями по показателям качества и безопасности разрабатываются методы испытаний, механизмы определения показателей; наряду с существующими приборами создается новое оборудование.

При производстве пищевых продуктов для здорового питания используют сырье животного и растительного происхождения, не поврежденное механически и сельскохозяйственными вредителями и болезнями, неувядшее и не проросшее, незагрязненное и неподмороженное. Сырье по органолептическим показателям и качеству должно соответствовать требованиям действующих ТНПА Республики Беларусь.

Все молочное, зерновое, мясное, фруктовое-овощное и другое сырье, используемое в производстве продуктов здорового питания, по содержанию токсичных элементов (микротоксинов, пестицидов, нитратов, радионуклидов) должно соответствовать установленным в странах ЕАЭС нормам технического регулирования. Выполнение требований безопасности направлено на предупреждение возникновения у покупателей болезней пищевого происхождения: инфекций и отравлений микробной и немикробной природы. Это особенно важно при производстве продуктов здорового питания.

Для каждой группы продуктов питания установлены допустимые уровни показателей пищевой ценности: массовая доля сухих и растворимых веществ, титруемых кислот, спирта, углеводов, в том числе добавленного сахара, белков, поваренной соли, минеральных веществ: калия, магния, натрия (согласно допустимым уровням СанПиП и технических регламентов Таможенного союза).

Кроме того, производимые в Республике Беларусь продукты здорового питания по органолептическим и физико-химическим показателям должны соответствовать требованиям стандартов по группам продуктов.

Подтверждение соответствия продуктов здорового питания техническим регламентам ЕАЭС предусматривает процедуру декларирования и последующую оценку. Заявитель подает декларацию о соответствии, используя собственные доказательства и (или) результаты испытаний, полученные в сотрудничестве с аккредитованной лабораторией, в зависимости от выбранной схемы декларирования. Этот документ регистрируется аккредитованным органом по сертификации по заявлению изготовителя (или уполномоченного лица) [9, 10].

Маркетинговые исследования предусматривают анализ рынков сбыта и выявление новых сегментов потребителей, изучение конкурентов и свойств их товаров, поиск партнеров по финансированию и внедрению инновационных проектов.

Маркетинговый подход к управлению предприятием характеризует его как комплексную систему, позволяющую связать возможности хозяйствующих субъектов с потребностями рынка и добиться преимуществ по сравнению с конкурентами. Ориентация предприятий на использование маркетингового подхода обычно предполагает изменение структуры управления. При этом на первое место выходит подразделение маркетинга и его руководители, получая возможность определять будущие векторы деятельности всех других служб, включая непосредственно и производство [11].

Маркетинговая деятельность предприятия (ее организационная структура зависит в значительной степени от размеров предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков) предполагает решение следующих задач:

- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработку мер для наиболее полного удовлетворения текущего спроса;
- организацию сбыта и др.

Как специфическая управленческая деятельность маркетинг решает следующие задачи:

изучение спроса в различных сегментах, требований покупателей к продуктам здорового питания;

выявление возможных каналов сбыта;

разработку программ продвижения продукта (или группы продуктов);

установление верхнего предела цены продукта и рентабельности его производства;

формирование программы производства и инвестиционной политики для ее реализации;

расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по предприятию в целом, определение конечного результата хозяйственной деятельности предприятия (дохода и чистой прибыли) и др. [12, 13].

Информационное обеспечение предприятия состоит из внутреннего и внешнего потоков. На основании модели их взаимодействия можно выделить следующие логически обособленные блоки данных, в совокупности составляющие комплексную информационную систему предприятия:

планирование и бюджетирование (план-прогноз производства и продаж, планирование потребностей в сырье, мощностях, распределении; финансовое планирование (синхронное планирование и оптимизация));

сбыт (управление взаимоотношениями с клиентами (CRM); ведение реестра договоров на поставку продукции; формирование приказов на отгрузку; управление складом готовой продукции; учет расчетов с покупателями; таможенное

декларирование; учет железнодорожных перевозок (лицевые счета, расходы за услуги железной дороги и расчет тарифов); электронная коммерция; печать приказов и страховых квитанций; отчетность по отгрузке; контроль ожидаемых зачетов и денежных средств в пути; ведение «кредитной линии клиента»);

закупки (ведение реестра договоров на закупку сырья и материалов; складской учет сырья и материалов: оформление приходных и расходных документов, накладных на внутреннее перемещение, товарно-транспортных накладных, учет малоценных и быстроизнашивающихся предметов, формирование данных для секторов расчетов с поставщиками и подрядчиками, формирование отчетности по движению товарно-материальных ценностей; учет запланированных поступлений, контроль расчетов с поставщиками, управление и оптимизация цепочек поставок);

производство (фиксация трудозатрат, ведение производственного журнала, подсистема контроля качества, учет незавершенного производства, расчет потребности в полуфабрикатах);

продовольственные программы (управление данными о продукции, системы автоматизированного проектирования, хранение рецептур продукции, описание технологических процессов, администрирование проектов и программ);

капитальное строительство (управление проектами и программами, составление сметы на строительство, реконструкцию и ремонт объектов основных средств, организация строительных работ, формирование документации на объект строительства);

персонал (нормирование трудозатрат, штатное расписание и кадровый учет, табельный учет, учет «горячего стажа», подготовка отчетности);

бухгалтерский учет (главная книга и баланс; учет основных средств и капиталовложений: подготовка документации по поступлению, выбытию и перемещению основных средств, расчет амортизационных отчислений, формирование возрастной структуры оборудования; финансовые средства и расчеты (взаимозачетные, вексельные операции); касса и банк; материальный учет запасов, производство и реализация; налоговый учет; учет расходов по подотчетным суммам; расчет заработной платы, учет кредитов сотрудникам; прочие бухгалтерские операции; подготовка отчета для налоговой инспекции);

финансы и экономический анализ хозяйственной деятельности (калькуляция плановой и фактической себестоимости продукции; формирование и анализ производственной себестоимости продукции по статьям затрат; анализ затрат на 1 руб. товарной продукции, сравнение плановой и фактической себестоимости; анализ дебиторской и кредиторской задолженности; экспортные и валютные операции; оценка текущей деятельности; анализ финансового состояния предприятия; формирование бюджетов и контроль их исполнения; анализ рентабельности);

маркетинг (прогнозирование состояния рынка сбыта готовой продукции; планирование рекламных кампаний; прогноз изменения рынков сырья и основных материалов);

АРМ (автоматизированное рабочее место) руководителя и аналитика (поддержка принятия решения DSS (Decision Support System), стратегическое планирование, оперативный анализ);

подсистему электронного документооборота (контроль исполнения поручений; реестр служебных записок; управление нормативно-технической документацией; договоры на поставку продукции, по снабжению);

служебное администрирование и управление политикой безопасности (управление доступом: настройка полномочий пользователей, организация пользовательских групп, ограничение доступа к данным системы; поддержание логической и физической целостности данных; операционный мониторинг действий пользователей; статистический контроль активности пользователей; мониторинг системных ошибок; контроль возникновения, анализ причины и сохранение контекста ошибок разработчика; конфигурация параметров системы: настройка на «владельца системы», специфику учета и организации хозяйственной деятельности) [14, 15].

На основании анализа система управления конкурентоустойчивостью предприятий продовольственного назначения нами определяется как управляемая подсистема общей системы управления, совокупная деятельность которой подчинена общественно-государственным и социально-экономическим целям. Формируя методологию управления конкурентоустойчивостью предприятий пищевой промышленности, мы исходили из того, что оно является составной частью механизма управления экономикой данной отрасли, подразумевающего множество взаимосвязанных элементов (звеньев).

Для диагностики уровня эффективности системы конкурентоустойчивости предприятия предлагается воспользоваться универсальной системой индикаторов, которую можно применять для субъектов хозяйствования любой отрасли. Структура этой системы включает три блока:

производственные показатели (выпуск продукции, освоение производственных мощностей, энергоэффективность и т. д.);

финансовые показатели (выручка, рентабельность, ликвидность и т. д.);

показатели позиционирования организации на рынке (доля рынка, удовлетворенность клиентов и т. д.).

В настоящее время теоретические исследования по применению данной методики продолжаются.

Заключение

1. На основании исследования предложена система достижения конкурентоустойчивости предприятий пищевой промышленности и управления ею, базирующаяся на факторах: организационном, экономическом, научного обеспечения, социальном, кадровом, производственном, формирования качества и безопасности, получения продуктов здорового питания, реализации продуктов, информа-

ционного обеспечения, анализа управления и комплексного подхода к повышению качества и конкурентоустойчивости на перерабатывающем предприятии. Постоянное внимание к вопросам качества продуктов питания, в том числе организации, управления и технологий получения продуктов здорового питания (функционального, профилактического, персонализированного), позволит пищеперерабатывающему предприятию завоевать доверие потребителя и обеспечить конкурентоустойчивость на рынке.

2. Определены структурные составляющие модели информационных потоков комплексной автоматизированной информационной системы предприятия, которые включают блоки: планирование и бюджетирование; сбыт; закупки; производство; продовольственные программы; капитальное строительство; персонал; бухгалтерский учет; финансы и экономический анализ хозяйственной деятельности; маркетинг; АРМ (автоматизированные рабочие места) руководителя и аналитика, подсистема электронного документооборота; служебное администрирование и управление политикой безопасности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков, В. Г. Конкурентоустойчивое развитие производства продуктов здорового питания в предприятиях пищевой промышленности Беларуси / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск: Беларус. навука, 2018. – 367 с.
2. Рекомендации по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко, А. В. Горбатовский [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – Гл. 1, § 1.4. – С. 29–42.
3. Ловкис, З. В. Инновационная система национальной продовольственной конкурентоустойчивости: теория, методология и практика / З. В. Ловкис, Ф. И. Субоч, Е. З. Ловкис; Нац. акад. наук Беларуси, Науч.-практ. центр НАН Беларуси по продовольствию. – Минск: ИВЦ Минфина, 2021. – 384 с.
4. Ловкис, З. В. Стратегия повышения качества и безопасности пищевой продукции Республики Беларусь до 2030 года / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова, Е. З. Ловкис // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2017. – № 1. – С. 8–17.
5. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // Белорусский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 79–95. <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2020-2-79-95>.
6. Мониторинг продовольственной безопасности – 2023: в контексте современных тенденций мирового рынка / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко [и др.]; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2024. – 259 с.
7. Ловкис, З. В. Научные основы технологической интеграции предприятий пищевой промышленности агропромышленного комплекса / З. В. Ловкис, Ф. И. Субоч, Е. З. Ловкис; Нац. акад. наук Беларуси, Науч.-практ. центр НАН Беларуси по продовольствию. – Минск: ИВЦ Минфина, 2020. – 383 с.
8. Ильина, И. Е. Конкурентоустойчивость хозяйствующих субъектов. Сферы исследований и разработок: сущность и основные элементы / И. Е. Ильина, Е. Н. Жарова, А. Е. Скворцов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 37–42.

9. Новые технологии и продукты питания / З. В. Ловкис, А. В. Мелешеня, К. И. Жакова [и др.]; под общ. ред. З. В. Ловкиса. – Минск: ИВЦ Минфина, 2025. – 272 с.
10. Ловкис, З. В. Детское питание: наука, технологии, продукты / З. В. Ловкис. – Минск: ИВЦ Минфина, 2023. – 356 с.
11. Handbook of Niche Marketing: principles and applications / edit.: E. Dalgic. – New York; London; Oxford: Food Products Press, 2006. – 256 p.
12. Общий и специальный менеджмент: учебник / Р. А. Белоусов, Ю. С. Дульщикова, А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: РАГС, 2001. – 568 с.
13. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
14. Ловкис, З. В. Международные и национальные аспекты обеспечения качества и безопасности пищевой продукции в Республике Беларусь / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова // Пищевые ингредиенты России 2019: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 6–7 июня 2019 г. / Федер. науч. центр пищевых систем им. В. М. Горбатова РАН. – М., 2019. – С. 72–77.
15. Ловкис, З. В. Достижение продовольственной конкурентоустойчивости: метод. рекомендации / З. В. Ловкис, Е. З. Ловкис. – Минск: Науч.-практ. центр Нац. акад. наук Беларуси по продовольствию, 2021. – 84 с.

Поступила в редакцию 08.08.2025

Сведения об авторе

Ловкис Елена Зеноновна – начальник отдела по подтверждению соответствия, кандидат экономических наук

Information about the author

Lovkis Elena Zenonovna – Head of the Department for Conformity Assessment, Candidate of Economic Sciences