

УДК 339.13.01

**Романова О.С.**, к. э. н.,  
руководитель Центра международных отношений  
Института налогового консультирования

## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Экономическая категория «конкурентоспособность» уже более пятнадцати лет является атрибутом понятийного аппарата, определяющим успех хозяйственной деятельности предприятия на рынке, и предметом пристального внимания ученых. Ее применяют во многих отраслях и к различным по природе объектам: товарам, отраслям экономики, сферам человеческой жизни. Вместе с тем, имея экономические корни, данная категория требует более детального ее рассмотрения во всех проявлениях именно через призму понимания сути экономических явлений.*

**П**онятие «конкурентоспособность» буквально обозначает «быть способным к конкуренции». Рассмотрение вопроса в данной плоскости может помочь ответить на ряд непростых вопросов.

Выделению конкурентоспособности в самостоятельную экономическую категорию предшествовали труды экономистов-классиков. Еще А. Смит назвал свободную конкуренцию «правилом невидимой руки», поскольку именно она, по мнению ученого, управляет действиями людей через их интересы, определяет ситуацию на рынке, успех (неудачу) всех его участников и тем самым наилучшим способом ведет к решению общественных проблем, максимально выгодным как отдельным лицам, так и обществу в целом<sup>1</sup>.

Существенный вклад в теорию конкурентной борьбы внес М. Э. Портер, который определил конкурентоспособность как —

«...свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами и конкурирующими субъектами рыночных отношений»<sup>2</sup>.

Однако, несмотря на достаточно широкое освещение в научных трудах понятия «конкурентоспособность», наименее проработанной областью знаний, и с теоретической, и с практической точек зрения, остается такая его базовая составляющая, как «конкурентный потенциал». Одной из причин игнорирования факта, что потенциал предприятия тесно связан с его позицией на рынке, является неоднозначный подход к формулировке этих понятий и к выделению видового состава потенциалов. В данном контексте особого внимания заслуживает позиция А. Н. Азрилиана, который в составе разных видов потенциалов, выделяет экономический и производственный потенциалы. Под эко-

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/Пер. с англ. — Петрозаводск: Петроком, 1993. С. 13.

<sup>2</sup> Портер М. Э. Конкуренция/Пер. с англ. — СПб.: Вильямс, 2000. С. 47.

номическим потенциалом применительно к хозяйствующему субъекту автор предполагает «...совокупную способность предприятий... осуществлять производственно-экономическую деятельность, выпускать продукцию, товары, услуги, удовлетворять запросы населения, общественные потребности, обеспечивать развитие производства и потребления»<sup>3</sup>. К трактовке производственного потенциала ученый подходит с двух позиций:

- реальный объем продукции, который возможно произвести при полном использовании имеющихся ресурсов;
- имеющиеся потенциальные возможности производства, наличие факторов производства, обеспеченность его определяющими ресурсами<sup>4</sup>.

Отсюда вытекает тесная связь конкурентоспособности предприятий с наличием и степенью реализации их потенциала, включая уровень использования производственной мощности, финансовое состояние, качество выпускаемой продукции, широту ассортимента, а также с занимаемой долей рынка (масштабы рыночных сегментов, географический охват) и т.д. В связи с постоянными изменениями на рынке адекватной динамикой должен обладать и потенциал предприятия, где ориентиром должен стать выпуск востребованной конкурентоспособной продукции.

Конкурентный потенциал динамических объектов, к которым относятся и промышленные предприятия, на наш взгляд, представляет собой количественную меру развития, оцененную совокупностью описывающих его показателей. Прийти к такому выводу позволил критический анализ мнений ученых-экономистов, исследовавших различные аспекты в области

конкурентоспособности. Таким образом, обобщая, можно отметить, что **конкурентный потенциал** — это упорядоченная определенным образом совокупность внешних и внутренних ресурсов (факторов) предприятия, позволяющая наиболее полно реализовать ему свои возможности на рынке и добиться синергетического эффекта при использовании и взаимодействии всего комплекса ресурсов. В результате обеспечивается превышение суммы эффектов от воздействия на рассматриваемый объект каждого фактора в отдельности.

Исследование позволило выделить показатели, которые чаще всего рассматриваются учеными-экономистами в качестве важнейших характеристик конкурентного потенциала предприятия, целенаправленное воздействие на которые может привести к определенным (желаемым) изменениям в состоянии изучаемого объекта. В систему показателей оценки конкурентного потенциала предприятия можно включать характеристики, связанные, главным образом, с уровнем использования производственной мощности, объемами производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, с качеством продукции, долей рынка (отдельного сегмента), географией продвижения товаров, со скоростью ответной реакции на изменения, ассортиментом, ценой изделий и т.д.

В условиях жесткой конкурентной среды, которые отличны для любого, отдельно взятого предприятия, оценка каждого из слагаемых общего потенциала хозяйствующего субъекта является базовым ориентиром при выборе приоритетного стратегического направления в области повышения степени реализации его конкурентных возможностей. Прежде всего, это позволяет правильно обосновать метод противостояния конкурентному воздействию, которое проявляется как селективный механизм, и от-

<sup>3</sup> Большой экономический словарь/Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2004. С. 781.

<sup>4</sup> См. там же.

бракуывает те предприятия, которые не в состоянии удержать свои позиции на рынке, что ведет к потере их самостоятельности и банкротству. Общеизвестно, что любой хозяйствующий субъект, даже в пределах одной отрасли, имеет свою специфику и существенно отличается от любого другого товаропроизводителя по целому ряду характеристик. Однако, несмотря на различия в организационных структурах, производственных возможностях, организации производства, способах управления, обеспеченности ресурсами, уровне квалификации персонала и т. д., существует ряд признаков, по которым предприятия (организации, объединения и пр.) можно классифицировать по группам, выделив и увязав воедино потенциальные возможности и форму (стиль) конкурентного поведения на рынке. Это необходимо для осознания места и роли хозяйствующего субъекта в рыночной среде и выбора (обоснования) стратегий эффективного хозяйствования и конкурентной борьбы.

Еще в начале 1940-х гг. Л. Г. Раменский применительно к биологии выделил четыре основных типа конкурентной борьбы. Впоследствии ученые-экономисты Дж. П. Грайм, Х. Фризенквель и др., позаимствовав у биологов типовые поведенческие классификации животных, обосновали, применительно к рыночной экономике классификацию стратегий конкурентной борьбы или так называемое поле стратегий. Данное направление получило свое развитие в работе А. Ю. Юданова, который выделил четыре основных типа предприятий с учетом потенциала и особенностей конкурентного поведения на рынке<sup>5</sup>. Абстрагируясь на сформулированную этим ученым-экономистом позицию, нами построена модель расстановки стратегических приоритетов их деятельности (табл. 1).

<sup>5</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. С.37-44.

Для компаний, действующих в сфере крупного производства (мощные корпорации и объединения) — *виолентов* (в зависимости от формы поведения в рыночной среде выделяют три группы: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты»), генеральной целью которых ставится лидерство на рынке, путем вытеснения с него конкурентов. Для них существенно важно обеспечить «эффект масштаба» путем высоких объемов продаж, чтобы иметь низкие издержки на единицу продукции. Они располагают средствами для широкомасштабных научных исследований, развитой сбытовой сетью и большими финансовыми возможностями для рекламных акций. Их конкурентные преимущества состоят в сравнительно низких ценах и достаточно хорошем (среднем) уровне качества продукции.

Для предприятий, придерживающихся узкой специализации своей деятельности — *пациентов* (которых называют «хитрыми лисами»), типичной является ориентация на выпуск уникальной продукции, предназначенной для определенного сегмента. Рыночная сила компаний-пациентов заключается в том, что их продукция незаменима для соответствующей группы потребителей. В своей работе на рынке они стараются не распыляться, а завоёвывать и контролировать небольшой рыночный сегмент. Их продукция отличается лучшим качеством, более высокой ценой и предназначена потребителям, которых не устраивают стандартные товары. Стратегические усилия они концентрируют на обеспечении уникальности своей продукции за счет более узкой специализации, недоступной другим компаниям, что позволяет им уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Некоторые европейские производители (как правило, небольшие) выживают не только на внутреннем, но и на международном рынках за счет таких стратегических приемов.

Таблица 1

**Модель стратегического выбора в зависимости  
от конкурентного потенциала предприятий**

Составляющие конкурентного потенциала	Типы предприятий			
	виоленты	пациенты	коммутанты	эксплеренты
<b>Тип производства</b> – массовое; – специализированное; – универсальное; – экспериментальное	+	+	+	+
<b>Масштаб (размер) предприятия</b> – крупное; – среднее; – малое	+	+	+	+
<b>Доля рынка</b> – большая; – малая	+	+	+	+
<b>Ассортимент продукции</b> – широкий; – узкий (уникальная продукция); – широкий и средний; – изменчивый	+	+	+	+
<b>Качество продукции</b> – высокое; – хорошее	+	+	+	+
<b>Уровень цен</b> – высокий; – средний; – низкий	+	+	+	+
<b>Преимущества</b> – высокая производительность; – низкие издержки; – отсутствие в сегменте конкурентов; – повышенная гибкость; – опережение в нововведениях	+	+	+	+
<b>Стратегические направления</b> – стремление к лидерству; – увеличение объемов продаж; – снижение цен; – совершенствование продукта (качество, упаковка и т. д.); – расширение рынка сбыта; – гибкая ассортиментная политика; – постоянный поиск новых технологий, разработка инноваций; – широкомасштабные научные исследования; – развитая сбытовая сеть; – рекламные акции	+	+	+	+

Конкурентные преимущества таких фирм заключаются в максимально возможном удовлетворении запросов потребителей путем их всестороннего изучения и учета. Компании-«лисы» вносят разнообразие в инфраструктуру рыночных товаров за счет выгодного отклонения от стандартов, что позволяет им длительное время занимать устойчивые рыночные позиции и иметь стабильно высокую прибыль.

Товаропроизводителей, которых устраивает ведение бизнеса ограниченного (местного) масштаба называют *коммутантами* («серые мыши»). Сила такого (как правило, небольшого) предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению нужд потребителей, приближенных к нему территориально, и повышенной гибкости. Они способны мобильно перестраиваться и легко идут на любые (иногда резкие) изменения сфер своей деятельности, что дает им преимущества по сравнению с компаниями других типов, которые на это не способны. Их присутствие на рынке способствует удовлетворению меняющегося потребительского спроса. Особенно это важно для продукции, которой свойственны сезонные колебания спроса и мода.

Для *предприятий-эксплерентов*, придерживающихся стратегии опережающего внедрения нововведений (инноваций), характерно радикальное преобразование старых или создание новых сегментов рынка, что дало основание называть их «первыми ласточками». При создании нового сегмента своей целью они ставят извлечение выгод из пионерского присутствия на рынке. По мере заполнения рыночных сегментов другими представителями, они смещают стратегические задачи в сторону удержания своей рыночной доли, путем совершенствования продукта, изменения его товарного вида (дизайна, упаковки и т.д.). Затем такие предприятия вновь используют инновационные стратегии.

Следует также подчеркнуть, что на практике выделенные типы предприя-

тий и характер стратегий в чистом виде встречаются крайне редко. Чаще распространены типы модифицированных хозяйствующих субъектов, сочетающих в себе различные типовые признаки и, соответственно, предпочитающих комбинацию стратегий.

Выявлению проблемных аспектов конкурентоспособности предприятий должна предшествовать предварительная оценка потенциальных возможностей каждого из них. Анализ деятельности отечественных товаропроизводителей показал, что российская практика выработала специфический, российский тип стратегии предприятия, который можно назвать **стратегией дробления**. Эта стратегия связана с делением предприятия на ряд более мелких «дочерних» фирм, с созданием холдинговых структур на базе бывших крупных компаний. Данная стратегия часто сопряжена с разработкой новых видов товаров, что требует вложения инвестиций, и характеризуется повышенной степенью риска. Однако многие крупные и средние компании, располагающие достаточным потенциалом, стремятся использовать эти стратегии, о чем свидетельствует появление множества новых видов продукции, упаковки, формы, дизайна и т.д. Распространение такой стратегии связано с потребностью укрепления своего конкурентного потенциала.

Вместе с тем в современных условиях необходим индивидуальный подход к отдельно взятому производителю и к каждой, конкретно сложившейся ситуации на рынке. Следует отметить, что основное конкурентное давление производится не от иностранных товаропроизводителей, если оценивать в целом все товары, представленные на рынке, а внутри отрасли. Вместе с тем, поскольку производство отечественной продукции еще не достигло требуемого уровня потребления и достаточно значительной остается доля рынка, занятого иностранными компаниями, россий-

ские товаропроизводители имеют хорошие шансы повышения эффективности своей деятельности, при условии выбора правильной стратегии для реализации ее на практике. При этом предприятия должны постоянно повышать операционную эффективность своего хозяйственного механизма по всем направлениям деятельности и задействовать в этом процессе технику, технологию, ресурсы и людей таким образом, чтобы выгодно отличаться от своих конкурентов.

В табл. 2 приведены сравнительные характеристики поведения предприятий, стремящихся к повышению своего конкурентного потенциала и игнорирующих этот процесс.

Как уже было отмечено, для того чтобы правильно выбрать конкурентную стратегию, необходима оценка потенциальных возможностей предприятий, что позволяет в количественной форме анализировать отдельные его составляющие стороны, формулировать выводы о состоянии и поведении в рыночной среде, выявлять резервы, принимать адекватные решения и тем самым повышать эффективность управления компанией в конкретных экономических условиях.

Располагая информацией о конкурентных позициях, предприятия получают возможность определить свои преимущества и узкие места, выбрать правильную тактику поведения на рынке, сформировать стратегию развития, адекватную реалиям рыночных процессов.

Конкурентный потенциал, на наш взгляд, складывается из следующих локальных (частных) потенциалов:

- *производственный* — совокупный результат хозяйственной деятельности, главным критерием которого является уровень использования производственной мощности;
- *потребительский* — совокупная покупательная способность населения;
- *ресурсно-сырьевой* — обеспеченность разными видами необходимых ресурсов, прежде всего материальных;
- *трудовой* — обеспеченность трудовыми ресурсами и их квалификационный уровень;
- *инфраструктурный* — условия ведения хозяйственной деятельности с учетом экономико-географического месторасположения предприятия и его инфраструктурной обеспеченности;
- *инновационный* — уровень внедрения достижений научно-технического прогресса в производство;
- *финансовый* — совокупность финансовых ресурсов (денежных потоков), необходимых для воспроизводства капитала и обеспечения инвестиционных процессов.

На конкурентный потенциал предприятий влияет множество факторов. В составе факторов внутренней среды, определяющих конкурентный потенциал предприятия, основными, на наш взгляд, являются факторы, приведенные в табл. 3.

В составе внешних факторов, оказывающих влияние на степень использования и совершенствования конкурентного потенциала предприятий, можно выделить следующие:

- *наличие спроса*, который во многом определяет возможности и объемы реализации продукции и является главным индикатором реализации потенциала предприятия;
- *состояние конкурентной среды*. В условиях сильной конкуренции предприятия должны постоянно повышать операционную эффективность по всем направлениям своей деятельности и за счет этого наиболее полно использовать весь ресурс своих возможностей;
- *наличие родственных и поддерживающих отраслей* (надежных поставщиков и деловых партнеров), от которых в значительной степени зависят качество про-

Таблица 2

**Сравнительная характеристика поведения предприятий  
в зависимости от рыночной ориентации потенциала**

Область проявления	Характерные черты предприятий (организаций)	
	не ориентированных на повышение конкурентного потенциала	ориентированных на повышение конкурентного потенциала
Рынки	Внутренние (локальные)	Глобальные
Реакция на изменения конкурентной среды	Пассивная	Гибкая, адаптивная
Главные целевые ориентиры	Получение прибыли, временные выгоды	Наиболее полное удовлетворение потребителей, процветание компании
Организационная структура	Вертикаль управления	Координация (комбинационный стиль) управления
Использование производственной мощности	Низкий уровень	Высокий уровень
Качество продукции	Ориентир на достижение стандартов	Ориентир на постоянное совершенствование
Ценовая политика	Ориентация на рыночные цены, исходя из затрат на единицу продукции	Снижение удельных затрат, ценовая сегментация
Уровень удельных затрат	Высокий	Низкий
Стиль руководства	Авторитарный	Координационный, демократичный
Планирование	Краткосрочные (текущие)	Перспективное (разработка прогнозов на будущее)
Технический уровень	Высокая степень износа (недостаточное обновление) основных фондов	Соответствует современным мировым стандартам, полная автоматизация производства
Технологии	Традиционный	Совершенствование технологии
Кадровый потенциал	Высокая текучесть кадров	Низкая текучесть кадров, привлечение квалифицированных специалистов
Информационное обеспечение	Неупорядоченное поступление информации из разных источников	Современные информационные технологии (информационная система)
Корпоративная культура	Невысокая	Высокая, создание продуктового и корпоративного бренда
Социальная политика	Низкий уровень заработной платы	Высокий уровень заработной платы, социальная поддержка персонала
Инновационная политика	Отказ от нововведений	Внедрение инноваций
Взаимоотношения с поставщиками	Неустойчивые	Стимулирование поставщиков
Научные исследования	Отсутствие НИОКР из-за нехватки средств	Широкомасштабные НИОКР
Сбытовая сеть	Ограниченная	Развитая
Маркетинговая деятельность	Пассивная	Активная
Финансовая устойчивость	Низкая	Высокая

Таблица 3

**Систематизация факторов внутренней среды,  
влияющих на конкурентный потенциал предприятий**

Внутренний фактор влияния	Суть проявления	Объект проявления
Степень использования производственной мощности	Рост (снижение) показателя влияет на уровень удельных затрат	Удельные затраты, цены, прибыль
Уровень кадрового потенциала	Высокая компетентность и квалификация формируют имидж предприятия и его конкурентоспособность	Производительность труда, эффективность производства
Качество продукции и упаковки	Влияет на спрос и на объемы продаж соответственно	Выручка, прибыль
Ассортимент	Широта ассортимента, его потребительская востребованность, возможность по необходимости изменяться создают конкурентные преимущества	Выручка, прибыль
Финансовая устойчивость	Влияет на повышение финансового потенциала	Платежеспособность кредитоспособность
Инновационная активность	Внедрение инноваций повышает потребительский интерес и престиж предприятия	Выручка, прибыль
Корпоративная культура	Определяют потребительские предпочтения и приверженность торговой марке	Имидж предприятия
Сырьевое обеспечение	Наличие тесных связей и надежность поставщика не допускают срывов производства и служат гарантом выполнения обязательств	Качество сырья, удельные затраты
Местоположение предприятия	Расстояние влияет на транспортные издержки, следовательно на цены	Затраты на транспортировку готовой продукции
Информационные технологии	Влияют на качество и скорость выполнения отдельных видов	Удовлетворение спроса, уровень затрат, размер прибыли
Состояние сбытовой сети	Влияет на скорость товародвижения	Уровень транзакционных издержек

дукции и имидж предприятия. Любое предприятие может стать конкурентоспособным только при наличии надежных поставщиков, которые осуществляют поставку сырья с определенным уровнем качества, определенным соотношением цена/качество, в строгом соответствии с графиком

поставок. В результате предприятия формируют необходимый ассортимент производимой и реализуемой продукции, в срок выполняют свои договорные обязательства, что в итоге влияет на конечные результаты деятельности и на рост либо снижение конкурентоспособности;

- *масштаб конкуренции*, который является важным инструментом в создании конкурентного преимущества. Жесткая конкуренция ставит предприятия перед необходимостью использовать всю систему взаимосвязей для обслуживания разных сегментов рынка, географических районов и т. д.;

- *налоговая политика*, проводимая государством, которая во многом определяет возможности хозяйствующих субъектов получать прибыль и развивать свой конкурентный потенциал;

- *таможенная политика*, направленная на импортозамещение, особенно в отраслях, определяющих продовольственную безопасность страны;

- *система поддержки* государственными органами приоритетных отраслей экономики (в виде дотаций и субсидий);

- *наличие институтов кредитования* и возможности получения кредита на льготных условиях и т. д.

Учет этих факторов позволяет предприятиям принять во внимание всю совокупность рисков, наметить перспективные пути свое развития.

### Литература:

1. Большой экономический словарь/Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2004.
2. Портер М.Э. Конкуренция/Пер. с англ. — СПб.: Вильямс, 2000.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/Пер. с англ. — Петрозаводск: Петроком, 1993.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996.

Статья поступила в редакцию 20.08.2007

---

*O. Romanova, PhD (Economics),  
Head of the Center for International Relations,  
Taxation Counseling Institute*

### COMPETITIVE POTENTIAL FORMATION IN BUSINESSES

Competitiveness taken as a term within the general economic terms and definitions system has been the subject of research for more than 15 years now. The term behind the concept determines the degree of success for any business operating on the market.