***Фомченкова Л. В.***
*канд. экон. наук, доцент*
***Дли М. И.***
*докт. техн. наук, профессор*
*Смоленский филиал Московского энергетического института*

# *Куда растем, туда… нам надо*

## *конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия*

*Современная теория конкуренции располагает разнообразными концепциями, методами, моделями и инструментами повышения конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем в практике российских промышленных предприятий применение находит лишь небольшая часть теоретических разработок. Это связано с их несоответствием специфике конкурентной среды и недостаточной квалификацией отдельных руководителей.*

Сформировать механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий с учетом особенностей современных условий хозяйствования, связанных с глобализацией экономики и ужесточением международной конкуренции, позволяет развитие такой экономической категории как конкурентный потенциал.

*Конкурентный потенциал* промышленного предприятия отражает наличие у него возможностей по формированию долговременных конкурентных преимуществ. Конкурентный потенциал, с одной стороны, обеспечивает эффективную реализацию конкурентной стратегии, способствует сохранению или увеличению доли рынка и, тем самым, обеспечивает конкурентоспособность предприятия, а с другой – создает условия для развития и улучшения конкурентной позиции предприятия в будущем. Таким образом, можно выделить две составляющие конкурентного потенциала: *аллокационную*, или внутренний конкурентный потенциал, и *адаптационную*, или внешний конкурентный потенциал.

Конкурентоспособность промышленного предприятия обеспечивается на основе реализации трех уровней связей и отношений конкурентного потенциала (ресурсного, резервного уровней и уровня развития) с потенциалом рынка, под которым понимается прогнозная совокупность производственных и потребительных сил обусловливающих спрос и предложение и по-

тенциалами других предприятий, принимающих участие в производственно-хозяйственной деятельности.

На ресурсном уровне внутренний конкурентный потенциал промышленного предприятия ($П_р$) может быть представлен соотношением (1). Он характеризует возможности предприятия по созданию и реализации внутренних конкурентных преимуществ на основе распределения имеющихся ресурсов.

$$П_р = f\,(П_1, П_2, П_3, П_4, П_5)\,, \qquad (1)$$

где $П_1$ – потенциал материальных ресурсов; $П_2$ – потенциал основных фондов; $П_3$ – потенциал финансовых ресурсов; $П_4$ – потенциал информационных ресурсов; $П_5$ – потенциал трудовых ресурсов.

Резервный уровень конкурентного потенциала ($П_{рез}$) характеризует адаптационные способности предприятия к изменяющимся конкурентным условиям, соответствие внутреннего конкурентного потенциала потенциалу рынка сбыта, что может быть выражено соотношением (2):

$$П_{рез} = f\,(П_{вн}, П_{рс})\,, \qquad (2)$$

где $П_{вн}$ – внутренний конкурентный потенциал предприятия; $П_{рс}$ – потенциал рынка сбыта.

Развитие конкурентного потенциала осуществляется на основе согласования составляющих внешнего конкурентного потенциала с потенциалами рынков новаций; информации; материальных, финансовых и трудовых ресурсов и рынков инвестиционных товаров. Потенциал повышения конкурентоспособности ($П_{пк}$), таким образом, зависит от внешнего конкурентного потенциала и потенциалов субъектов соответствующих рынков снабжения (поставщиков и посредников):

$$П_{пк} = f\,(П_{внеш}, П_{пост}, П_п)\,, \qquad (3)$$

где $П_{внеш}$ – внешний конкурентный потенциал промышленного предприятия; $П_{пост}$ – потенциал поставщиков; $П_п$ – потенциал партнеров и посредников.

*Внутренний конкурентный потенциал*, характеризующий возможность промышленного предприятия по формированию и реализации внутренних конкурентных преимуществ в различных функциональных областях обеспечения его деятельности, представляет собой совокупность маркетингового, инновационного, производственного, логистического, кадрового, финансового и информационного потенциалов. Составляющие внутреннего конкурентного потенциала, действуя

конкурентный потенциал предприятия отражает наличие у него возможностей по формированию долговременных конкурентных преимуществ

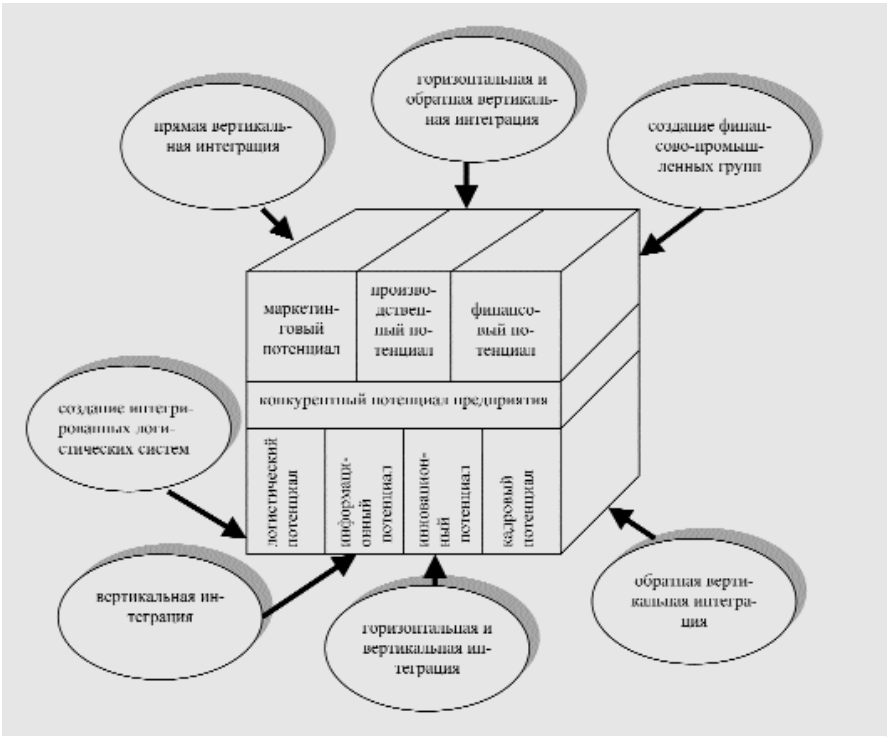



Рис. 1. Направления развития конкурентного потенциала промышленного предприятия инсорсингового типа

совместно, позволяют промышленному предприятию повысить свою конкурентоспособность.

*Внешний конкурентный потенциал* обеспечивает устойчивость предприятия в неблагоприятных условиях конкурентной среды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов и реализовать благоприятные возможности за счет привлечения ресурсов и возможностей других участников бизнеса (потребителей, поставщиков, партнеров).

Отличительной чертой современной глобальной экономики является взаимозависимость всех участников хозяйственных процессов. Это заставляет руководителей предприятий соотносить свои действия с действиями других субъектов рынка, а зачастую прибегать к кооперации и сотрудничеству. Сотрудничество может иметь место между предприятием и его поставщиками, потребителями, дистрибьюторами, финансовыми организациями, конкурентами, государственными структурами и общественными организациями.

В настоящее время производство товаров и услуг может быть внутренне замкнутым, либо осуществляться с использованием производственных мощностей других предприятий. На предприятиях инсорсинго-

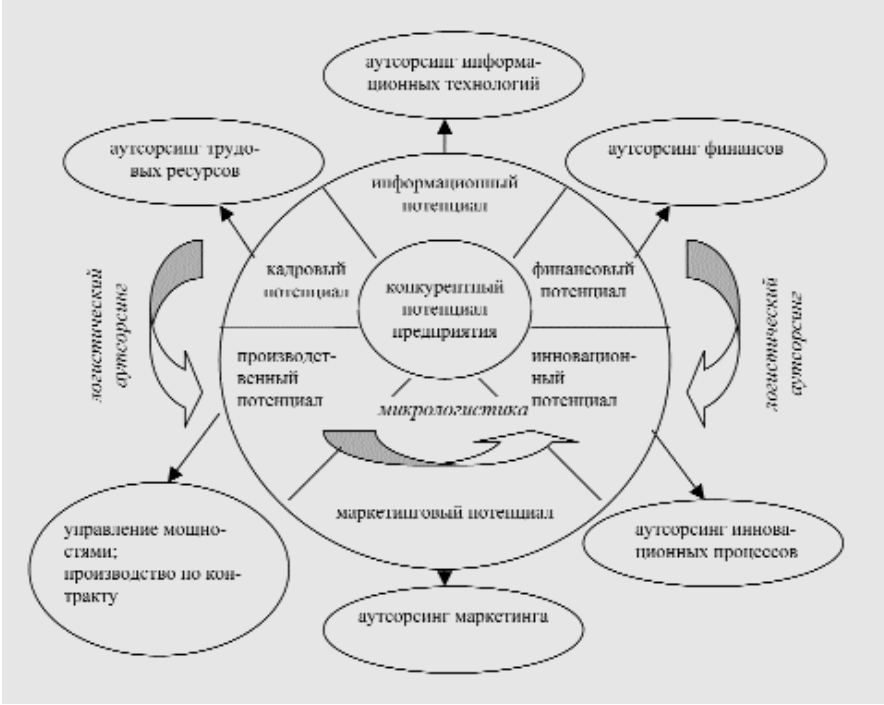



Рис. 2. Формирование конкурентного потенциала промышленного предприятия на основе аутсорсинга

вого типа (от англ. «insourcing» - использование внутренних источников) осуществляется единый производственный процесс, позволяющий сократить транзакционные издержки. Такие предприятия являются конкурентоспособными в условиях низкой интенсивности конкуренции на рынке, массового сбыта производимой продукции и слабой зависимости от поставщиков ресурсов. На рис. 1 показаны основные направления развития конкурентного потенциала промышленного предприятия инсорсингового типа.

Основные положительные эффекты, ожидаемые предприятием инсорсингового типа от интеграции, связаны с повышением его конкурентоспособности на основе обеспечения гарантированных условий поставок сырья и сбыта продукции, снижения издержек, в том числе и транзакционных, рост за-

отличительной чертой современной глобальной экономики является взаимозависимость всех участников хозяйственных процессов

грузки оборудования, компенсация рисков и повышение технологического уровня. Отрицательные эффекты связаны с потерей гибкости и снижением эффективности управления громоздкими организационно-производственными структурами. В связи с этим возникает задача определения пределов увеличения числа бизнес-процессов, реализуемых в рамках одного предприятия и обеспечивающих его конкурентоспособность.

В условиях гиперконкуренции основным конкурентным преимуществом является возможность предоставлять товары и услуги, максимально соответствующие запросам потребителей в минимально короткие сроки. Зачастую совместить все необходимые ресурсы и осуществить все необходимые бизнес-процессы на конкурентоспособном уровне отдельное предприятие не в силах, поскольку новые запросы на рынке возникают гораздо быстрее, чем процессы, осуществляемые на предприятии. Все это обусловило возникновению аутсорсинговых предприятий (от англ. «outsourcing» - использование внешних ресурсов для осуществления деятельности, передача отдельных бизнес-функций или бизнес-процессов другому предприятию). На рис. 2 показаны основные пути развития конкурентного потенциала аутсорсингового промышленного предприятия.

внутренний конкурентный потенциал – это совокупность маркетингового, инновационного, производственного, логистического, кадрового, финансового и информационного потенциалов

Аутсорсинг позволяет гибко реагировать на изменения на рынке; выводимые за пределы организационно-производственной структуры промышленного предприятия функции и процессы поручаются профессионалам специализированной организации, в том числе и зарубежной; сокращаются издержки на временное привлечение высококвалифицированного персонала; уменьшаются накладные расходы, связанные со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников, информационной поддержкой и т.д. Проблемы использования аутсорсинга связаны с увеличением доли транзакционных издержек, усложнением координации деятельности внутренних подсистем промышленного предприятия и систем предприятий-подрядчиков, предоставляющих аутсорсинговые услуги; возможной утечкой информации; увольнением персонала и усилением зависимости от поставщиков.

В настоящее время для обеспечения своей конкурентоспособности предприятия должны ориентироваться на более полное и комплексное удовлетворение потреб-

ностей конкретного потребителя. Поэтому выбор в пользу развития конкурентного потенциала на основе инсорсинга или аутсорсинга определяется соотношением дополнительных выгод потребителя и затрат производителя от сосредоточения бизнес-процессов в рамках одного предприятия или поручения их выполнения сторонним организациям.

Формирование конкурентного потенциала промышленного предприятия связано с разработкой конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия должна не только задавать критерии дифференциации производимой продукции, но и определять направления повышения конкурентоспособности бизнес-процессов и функций. Реализация и развитие конкурентного потенциала осуществляется на основе функциональных стратегий, роль которых не сводится лишь к обеспечению роста производительности труда, эффективному использованию всех видов имеющихся ресурсов и внутрипроизводственных резервов. Функциональные стратегии являются средством реализации конкурентной стратегии, а значит должны способствовать согласованию конкурентного потенциала промышленного предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта. Следовательно, наряду с обеспечением внутренней экономической эффективности, они должны фокусировать внимание на увеличении полезности производимых товаров и услуг для потребителя. В рамках аутсорсингового предприятия функциональные стратегии реализуют подрядные организации, следовательно, их стратегическая деятельность должна быть подчинена цели эффективной реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия, являющегося координатором сети. На промышленном предприятии инсорсингового типа координация функциональных стратегий осуществляется на уровне отдельных бизнес-единиц.

Согласование конкурентного потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта на основе инсорсинга или аутсорсинга позволяет предприятию эффективно интегрироваться в международную конкурентную среду и использовать для повышения своей конкурентоспособности возможности, обусловленные развитием информационных технологий и развитием международной экономической интеграции.

**Fomchenkova L.V.**
The candidate of economic science
The senior lecture
**Dle M.I.**
The Doctor of technical science
The professor
The department of Moscow power institute
Smolensk

**Competitive potential- is a basis for increasing the competitive capacity of industrial company.**

Modern theory of competition has different conceptions, methods, models and instruments for increase the competitive capacity of industrial company. At the same time Russian industrial companies use only a small part of theoretical development, sometimes because of the insufficient level of proficiency of some chiefs.