

КОНКУРЕНТЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО – ЕЛЕМЕНТИ, МОДЕЛ
И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ

COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISE – ELEMENTS, MODEL AND
GUIDELINES FOR DEVELOPMENT

Светлана Тимофеева
Svetlana Timofeeva

Abstract: *Competitive potential of the enterprise is fundamental in the functioning of the enterprise. It must be considered and analyzed continuously in order to avoid unwanted or unexpected results in the work process. The future direction of development of the enterprise is determined by the degree of development of the components of the competitive potential, so it is important to be examined. Below the competitive potential is meant superiority in the economic activity of the subject of organizational, economic, industrial and management level. Competitive potential includes many of the available natural, material, labor, financial and intangible resources and capabilities of facilities, physical and legal entities to give enterprises the opportunity to gain a competitive advantage over other market participants. The purpose of this article is to build a model of competitive potential of the company and to form a strategy and guidelines for development. For a detailed analysis of competitive potential it can be viewed as a set of elements. The relationship between them could be expressed by displaying a model of interaction between the involved elements. Guidelines for the formation and development of competitive potential can be determined like a based on internal capabilities and resources as well as external ones. Realization and development of competitive potential is realized on the basis of functional strategies. In article is present the algorithm for selecting and building a competitive strategy. The actuality of studying the competitive potential of the enterprise, primarily defines its role in the promotion product quality, development innovative and creative activities, increased scale of social production and increase customer satisfaction.*

Key words: *competitive potential, elements of competitive potential, competitive model of potential, directions for development, competitive strategy*

ВЪВЕДЕНИЕ

Формирането и реализацията на адекватна конкурентна стратегия на предприятието е изключително важно условие за неговия просперитет в съвременните условия на задълбочаващо се конкурентно съперничество и неустойчива икономическа среда. Успешното развитие и функциониране на предприятието изисква намиране и прилагане на подходящ подход за идентифициране на неговите конкурентни предимства, което от своя страна предполага необходимостта от определяне на същността и значението на конкурентния потенциал на предприятието. Бъдещата посока и възможностите за развитие на предприятието до голяма степен се определят от степента на развитие на компонентите на конкурентния потенциал, разглеждани в тяхната взаимна връзка и зависимост. Това обуславя актуалността на въпросите свързани с изследването на конкурентния потенциал на предприятието. В този контекст целта на разработката е да се представят елементите и моделът на конкурентния потенциал на предприятието, да се разработи алгоритъм за избор на конкурентна стратегия, както и да се представят насоките за развитие на конкурентния потенциал на база вътрешни и външни възможности и ресурси.

АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

Икономическата категория „конкурентоспособност“ се явява елемент на концептуалния апарат, определящ успеха на икономическата активност на предприятията на пазара, както и предмет на вниманието на учените. Конкурентоспособността като понятие се използва в много отрасли на индустрията и в различни по естество обекти: продукти, отрасли на икономиката, сфери на човешкия живот.

Като понятие от икономиката, тази категория следва да бъде разгледана подробно във всичките си форми на проявление като икономическо явление. Понятието „конкурентоспособност“ буквално означава „да бъдеш способен да се конкурираш“. Разглеждането на въпроса в този аспект може да помогне при даването на отговори на

редица въпроси.¹

Възникването на конкурентоспособността като икономическа категория е предшествано от трудовете на икономистите – класици. Още Адам Смит нарича свободната конкуренция „правилото на невидимата ръка“ или по – точно „невидимата ръка на пазара“², защото тя е тази, която по мнението на учения, управлява действията на хората според техните интереси, определя ситуацията на пазара, успехът /неуспехът/ на всички участници и по възможно най – добрия начин води до различно разрешаване на социални проблеми, максимална полза за физическите лица поотделно и за обществото като цяло.

Значителен принос към теорията за конкурентната борба внася М. Портьър, който идентифицира конкурентоспособността като „...свойство, характеристика на продукта, услугата, чрез които субектите на пазарните отношения навлизат на пазара наравно с присъстващите там аналогични продукти, услуги и конкуренти.“³

Все пак, въпреки достатъчно широкия обхват в научните трудове, за понятието „конкурентоспособност“, с важно и практическо значение остава неговият основен компонент – конкурентният потенциал. В настоящите условия, за да се повиши нивото на конкурентоспособност и да се развива конкурентния потенциал на предприятието, е необходимо голямо внимание от страна на фирменото ръководство.

Чрез конкурентния потенциал на предприятието се отразява наличието на възможности за изграждане на конкурентни предимства. Конкурентният потенциал осигурява ефективното изпълнение на конкурентната стратегия, способства за увеличаване или поддържане на пазарния дял на фирмата, като по този начин запазва конкурентоспособността ѝ. Също така, конкурентният потенциал създава условия за развитие и подобряване на бъдещите конкурентни позиции на предприятието. По този начин се оформят два компонента на конкурентния потенциал – алокационен или вътрешен конкурентен

¹ Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство №1 (61) за 2005, статия: Конкурентный потенциал – основа повышение конкурентоспособности промышленного предприятия, с. 66-71

² Смит, А. (1993). Исследование о природе и причинах богатства народов – Петрозаводск: Петроком, с. 13

³ Портер, М.Э. (2005). Конкуренция, с. 588

потенциал и адаптивен или външен конкурентен потенциал.⁴ Под конкурентен потенциал се разбира превъзходството в икономическата активност на обекта на организационно, икономическо, производствено и управленческо ниво.⁵ Конкурентният потенциал включва множество от наличните природни, материални, трудови, финансови и нематериални ресурси и възможности на съоръжения, физически и юридически лица, за да се даде на предприятието възможност да получи конкурентно предимство пред останалите участници на пазара.⁶

С други думи конкурентният потенциал включва вътрешната и външна конкурентоспособност на компанията, което да ѝ позволи да се конкурира ефективно на пазара чрез създаване на конкурентни предимства от използването на дълготрайни материални и нематериални ресурси. Съществува разлика между конкурентна възможност и конкурентно предимство.

Една от причините, поради която се пренебрегва фактът, че потенциалът на предприятието е тясно свързан с неговата позиция на пазара, се явява нееднозначният подход за формиране на тези понятия и разделянето им на видове в състава на потенциала.

Най – често потенциалът бива разделен на икономически и производствен потенциал.

Под икономически потенциал се разбира съвкупността от способностите на предприятието да осъществява производствена и икономическа дейност, създаване на продукти, стоки, услуги, отговарящи на търсенето на потребителите, осигурява развитието на производството и потреблението.

Към понятието „производствен потенциал“ в научните разработки се представят следните две гледни точки:

- реален обем на продукцията, която може да се произведе при пълно използване на наличните ресурси;

⁴ Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство №1 (61) за 2005, статия: Конкурентный потенциал – основа повышение конкурентоспособности промышленного предприятия, с. 66-71

⁵ Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия:сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 10

⁶ Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия:сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 10

- потенциалната възможност за производство при наличие на определящи фактори на производството, определящи ресурсите.⁷

Управлението на конкурентния потенциал, както и на конкурентните предимства, се явява основна задача на предприятието, както в стратегически, така и в тактически план. В този смисъл важно значение има и проблемът за анализ и оценка на конкурентния потенциал на предприятието⁸. Организацията има възможност да запази своите конкурентни позиции в пазарния сегмент, в който извършва дейността си, чрез конкурентния потенциал, въз основа на който бива осигурена ефективна реализация на конкурентната стратегия на предприятието.

Конкурентният потенциал се разделя на вътрешен и външен ресурсен потенциал.⁹

Вътрешният ресурсен потенциал представлява съвкупност от притежаваните различни ресурси на предприятието, които се използват в производствената дейност. В състава на тази съвкупност от ресурси се включват земи, производствени мощности, численост и качество на персонала, финансови ресурси, управленски умения, сила на вътрешната организационна структура, ефективност от стратегическите и управленските решения, многообразието от методите за взаимодействие с други субекти на бизнеса.

Външният ресурсен потенциал позволява на структурата на организацията да преодолее въздействията на външните неблагоприятни фактори за сметка на привлечените ресурси от другите участници на пазара, т.е. възползва се от коопериране и сътрудничество. Ето защо в последно време относителните източници на конкурентни преимущества значително се изменят, развива се нов ресурсен подход към конкурентните преимущества, който подчертава значимостта на иновациите и конкуренцията. Този подход фактически се появява, за да замени подхода към въздържане от проникване на пазара във връзка с тях, тъй като посредством иновационния подход, бариерите, ограждащи отрасловия пазар, могат да бъдат преодоленни.

Реализацията и развитието на конкурентния потенциал се осъществява на база на функционални стратегии.

⁷ Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современная конкуренция – статия: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий, с. 127

⁸ Димитрова, Р. (2014). Мониторинг на конкурентоспособността на предприятието. УИ „Н. Рилски“, Благоевград, с. 182-187

⁹ Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современная конкуренция – статия: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий, с. 127

Често понятията „потенциал“ и „ресурсен потенциал“ биват отъждествявани. Редица автори разделят конкурентния потенциал на следните съставни елементи:

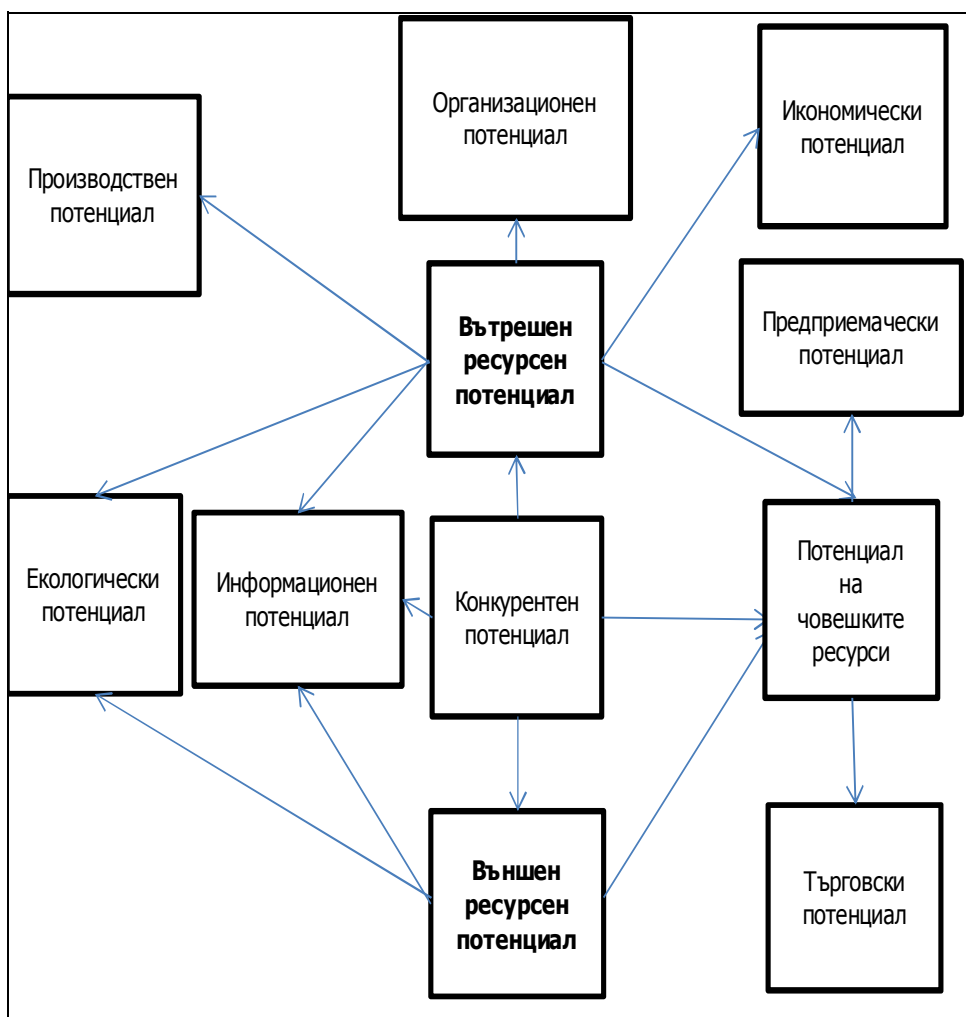
Таблица 1. Елементи на ресурсния потенциал на предприятието.

| Елемент на ресурсния потенциал | Определение |
|---------------------------------------|--|
| Материален потенциал | Съвкупност от предмети на дейността (средства и предмети на труда), също така и технология на производството на продуктите, извършените услуги и изпълнената работа, приложими във фирмата, в това число и иновационните технологии. |
| Търговски капитал | Съвкупността от произведената и подлежаща на реализация продукция, последователност на извършваните услуги, рутина при изпълнение на работата. |
| Информационен потенциал | Съвкупността от професионална и делова информация, намираща се на разположение на компанията, а също така технологията при създаване. възпроизводство, представяне и защита на информацията. |
| Финансов потенциал | Съвкупността от финансовите активи на фирмата, както и финансовите договорености на фирмата с други бизнес – субекти. |
| Потенциал на човешките ресурси | Използваните човешки ресурси, обединени в предприемаческата фирма, както и интелектуалният (образователният) потенциал на дадената фирма. |
| Организационен потенциал | Организационната структура на фирмата, нивото на междуфирмено управление, както и на вътрешните и външните бизнес - комуникации на компанията. |
| Предприемачески потенциал | Бизнес – способностите на учредителите на предприемаческото дружество, както и на сътрудниците и мениджърите „предприемачески потенциал“ |

Източник: Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 7

На следващата фигура са представени компонентите на конкурентния потенциал, разгледан като съвкупност от вътрешен и външен ресурсен потенциал (фиг.1).

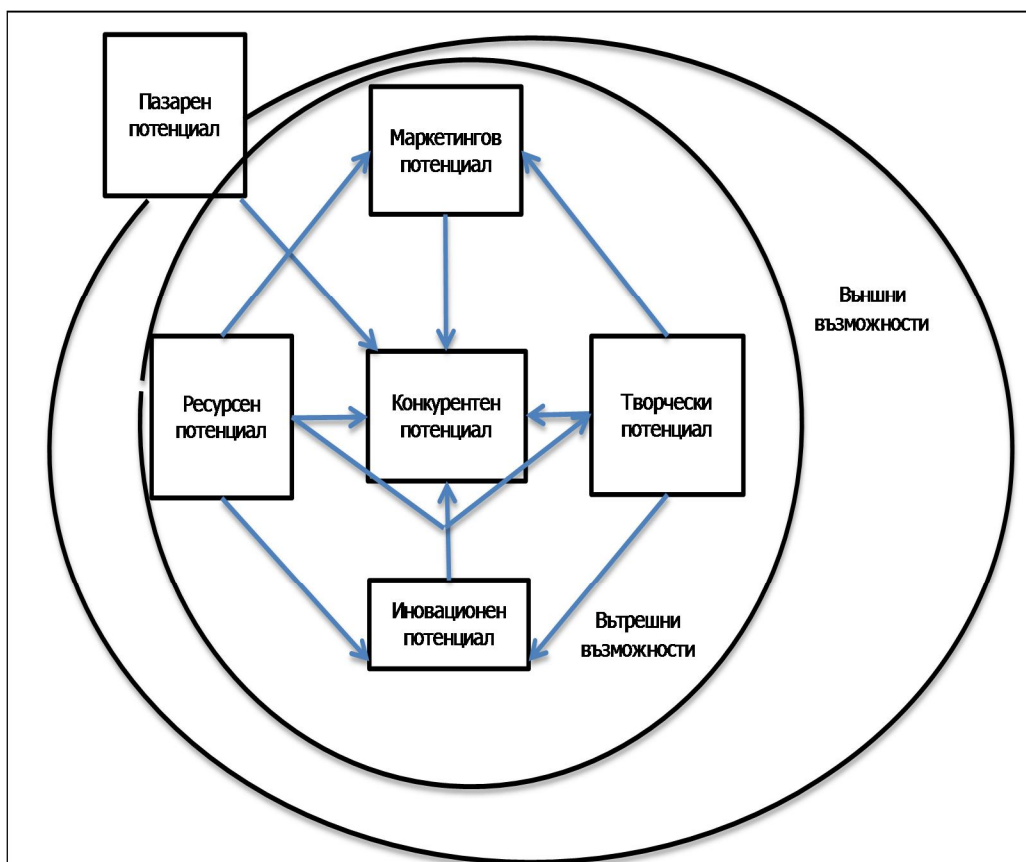
Фигура 1. Компоненти на ресурсния потенциал и връзката между тях



Източник: Иванович, Б. В., Владимирович Б. И. (2012). Научный журнал КубГАУ, №81 (07), Конкурентный потенциал предпринимательских структур дорожно-строительного комплекса, с. 4

Между елементите на конкурентния потенциал съществува връзка, в рамките на която те си взаимодействат и оказват влияние един на друг, както и върху конкурентния потенциал. Това взаимодействие може да бъде разгледано на базата на модела на конкурентния потенциал (фиг.2).

Фигура 2. Модел на конкурентния потенциал



Източник: Ковалев, В.В. (2001). Финансовый анализ: методы и процедуры, М: Финансы и статистика, гл. 1

От фигурата е видно, че върху конкурентния потенциал оказват влияние маркетинговият, иновационният, ресурсният и творческият потенциал, които формират вътрешните конкурентни възможности на предприятието. Тези видове потенциал се намират във връзка един с

друг, така че творческият потенциал оказва непосредствено влияние върху иновационния потенциал в сферата на генериране и предлагане на нови идеи по повод създаване на нови продукти и технологии. Влиянието на творческия потенциал върху маркетинговия потенциал се изразява в това, че той му служи като източник на нови творчески решения в областта на комуникационната политика, възможностите за разпространение на стоките или услугите, формирането на дългосрочни отношения с клиенти и потребители, свързани с компанията.

Ресурсният потенциал формира материална база за развитие на маркетинговия и иновационния потенциал и нематериална база в качеството на творческия потенциал на човешките ресурси. По този начин, за развитие на конкурентния потенциал на предприятието е необходим комплексен подход към процеса на управление на всички елементи от неговата структура с цел достигане на ефект на синергия. Всичко това трябва да се има предвид при разработването на стратегия на конкурентния потенциал, като се обръща внимание на вътрешните и външните конкурентни възможности на предприятието, които зависят от съответния потенциал, който ги определя.

Проучването на литературните източници дава възможност да се обособят следните направления за развитие на конкурентния потенциал на предприятието:

- на база използване на вътрешни възможности (табл.2):

Таблица 2. Формиране на конкурентния потенциал в производството на база вътрешни възможности и ресурси

| Компоненти на конкурентния потенциал | Насоки за развитие |
|---|---|
| Маркетингов потенциал | Организиране и провеждане на на маркетингови изследвания на база собствен маркетингов отдел |
| | Изследване поведението на потребителя и фактори, влияещи върху формиране на потребителското съзнание. |
| | Усъвършенстване на маркетинговата информационна система. |
| | Внедряване на нови технологии. |

| | |
|-----------------------|--|
| | Развитие на маркетингова мисъл. |
| Иновационен потенциал | Ускорение цикъла на производство. |
| | Организиране на научно - изследователска и лабораторна дейност в предприятието. |
| | Въвличане на сътрудници в процеса на разработване на иновациите. |
| Творчески потенциал | Формиране на нематериална система за мотивация на сътрудниците на предприятието. |
| | Създаване на комфортна творческа и психологическа среда вътре в компанията. |
| | Създаване на творчески групи. |
| Ресурсен потенциал | Ускорение обръщаемостта на оборотните активи. |
| | Оптимизация на разходите. |
| | Реинвестиране на чистата печалба в обновление на основния производствен фонд. |
| | Внедряване на система за управление и контрол на качеството. |
| | Развитие на организационната култура на предприятието. |
| | Намаляване текучеството на кадрите. |
| | Повишаване квалификацията на сътрудниците. |
| | Развитие на програми за социална поддръжка на персонала. |
| | Вертикална и хоризонтална интеграция. |

Източник: Аренов, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятия – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 123

- на база използване на външни възможности (табл.3):

Таблица 3. Формиране на конкурентния потенциал в производството на база външни възможности и ресурси

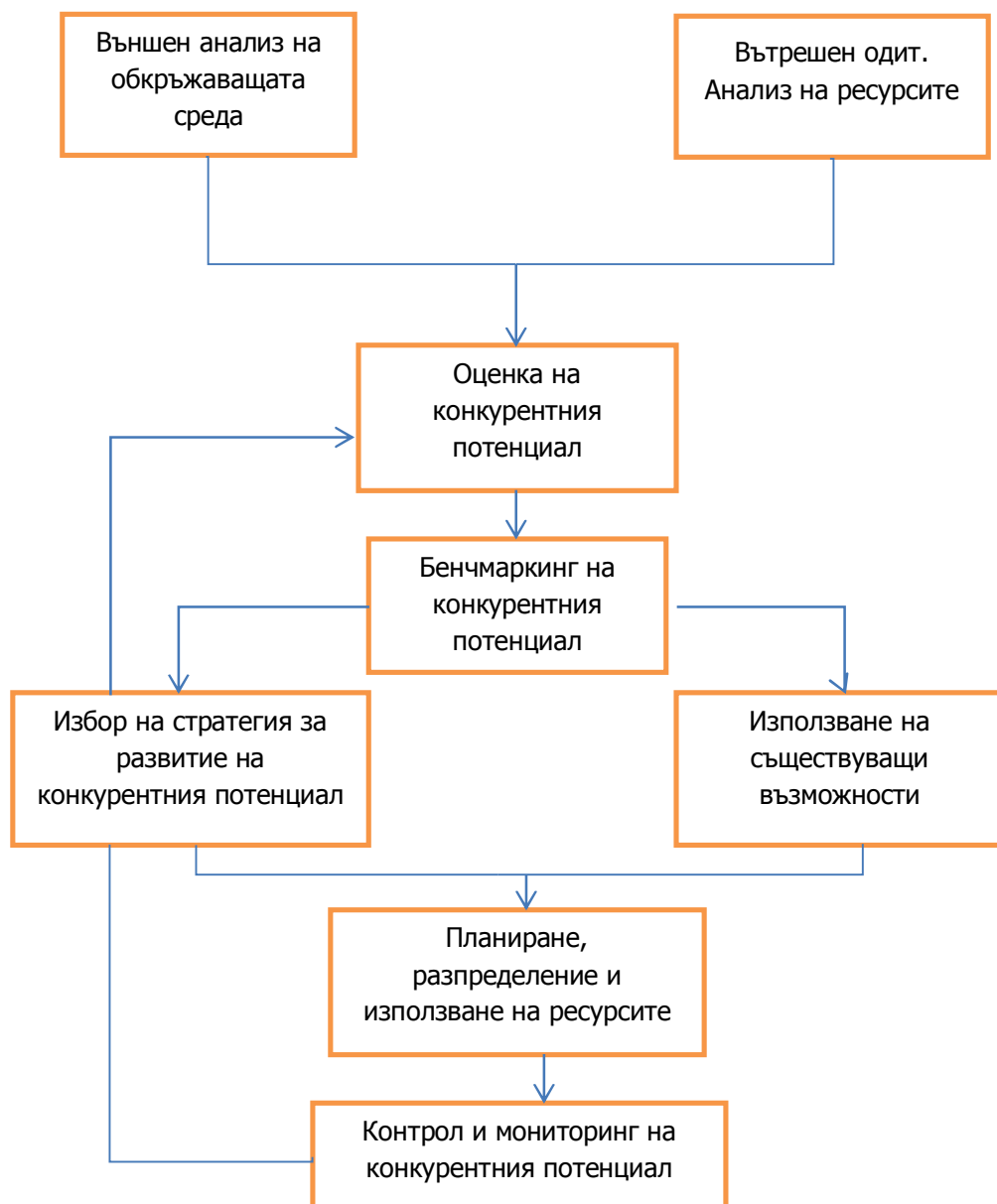
| Компоненти на конкурентния потенциал | Насоки за развитие |
|---|---|
| Маркетингов потенциал | Маркетинг аутсорсинг |
| Иновационен потенциал | Аутсорсинг на иновационните процеси |
| Ресурсен потенциал | Финансов аутсорсинг |
| | Аутсорсинг на трудовите ресурси |
| | Производствен аутсорсинг |
| | Организация на мрежовите взаимодействия |
| | Поглъщания и сливания |
| Пазарен потенциал | Търсене на неудовлетворени потребности |
| | Търсене на свободна пазарна ниша и сегмент |
| | Стимулиране увеличаването на потреблението за сметка на интензификация на маркетинговите усилия |
| Творчески потенциал | Привличане на специалисти и бизнес - консултанти в областта на създаване и генериране на творчески идеи |
| | Организиране на тренинги по активизиране на мисленето на сътрудниците на база аутсорсинг услуги по обучение и развитие на персонала |

Източник: Аренов, И.А., Салихова Я.Ю., М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятия – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 123

Реализацията и развитието на конкурентния потенциал се осъществява на база на функционални стратегии.

На следващата схема е представен алгоритъмът за избор на конкурентна стратегия.

Фигура 3. Алгоритъм за формиране стратегията за развитие на конкурентния потенциал на предприятието



Източник: Аренов, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятии – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 124

Както е известно, външната среда на организацията се изследва с цел да се разкрият обстоятелствата, които е възможно да повлияят на способността на организацията да изпълнява функциите си. За бизнеса външна среда се явява пазарът, държавното регулиране и поведението на конкурентите. Типичните сфери на анализ включват икономиката, демографията, социокултурният аспект, политико – институционалната и технологическата сфера.

След определяне състоянието на външната околна среда, следва да се вземат предвид вътрешните ресурси, възможностите и ограниченията (силните и слабите страни). Важно при този етап е да се съотнесат вътрешните ресурси към външните заплахи и възможности. Силните страни на организацията следва да бъдат повишени още, а слабите страни да се коригират.

На следващият етап е оценката на конкурентния потенциал, която включва в себе си анализ на основните структурни компоненти на конкурентния потенциал и въз основа на тях се формира обобщена оценка на конкурентния потенциал, вземайки се предвид степента на важност на всеки елемент. Сравнителният анализ (бенчмаркингът) на конкурентния потенциал включва в себе си проучването на конкурентния потенциал на непосредствените конкуренти и на останалите участници на пазара, определянето на средната стойност на конкурентния потенциал на отрасъла и сравнение между оценката на конкурентния потенциал на предприятието и средната за отрасъла. Ако стойността на оценката на конкурентния потенциал на предприятието съответства на средноотрасловата или я превишава, то в предприятието не е необходимо допълнително развитие на конкурентния потенциал. Първостепенна по важност задача остава реализацията на съществуващите възможности. В случай, че оценката на конкурентния потенциал на изследваното предприятие е по – ниска от средноотрасловата, се налага повишаване на конкурентния потенциал въз основа на избор на съответна стратегия за развитието му. Като критерии при избора се явяват вътрешните и външните конкурентни възможности на предприятието. Целта на планирането, разпределението и използването на ресурсите се явява повишаване на ефективността от дейностите, осъществявани чрез наличните ресурси и резерви. В процеса на планиране се разработват нормативни и планови показатели, характеризиращи ефективността от използването на ресурсите на предприятието.

Заключителният етап от процеса на разработка на стратегията

за развитие на конкурентния потенциал на предприятието е контролът върху ефективността от използваните ресурси на предприятието, които влияят върху изменението на стратегията за развитие на конкурентния потенциал. Мониторингът на конкурентния потенциал включва в себе си съвкупност от анализирани данни, а също така и сравнение на значението на контролните показатели с фактическите. След осъществяване на контрола за ефективно използване на конкурентния потенциал е необходимо да се сведе оценката до лицето, което ще определи доколко ефективно е използването на конкурентния потенциал и съществува ли необходимост от допълнителното му развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Като обобщение на гореизложеното, може да се каже, че в съвременни условия способността на предприятието да функционира ефективно на пазара, определя необходимостта от формиране и развитие на конкурентен потенциал. Актуалността от изследването на конкурентния потенциал на предприятието, преди всичко, определя неговата роля в повишение качеството на произвежданата продукция, развитието на иновационните и творческите дейности, увеличеният мащаб на общественото производство и повишаване удовлетвореността на потребителите.

За правилна оценка на текущото състояние на конкурентния потенциал на предприятието, съответно и за определяне насоките за развитието му, е необходимо да се анализират поотделно компонентите, включени в състава на конкурентния потенциал. Степента на развитие на компонентите на конкурентния потенциал е определяща за бъдещото развитие на предприятието като цяло.

Особено важно е във връзка с повишаване на конкурентния потенциал на предприятието, управлението на същия да се провежда адекватно, съобразено с измененията в условията на обкръжаващата среда на предприятието. Мониторингът на конкурентния потенциал трябва да е непрекъснат процес, за да се ограничат максимално или да се избегнат изцяло, ако е възможно, пропуски и загуби поради незабелязани при възникването им нови заплахи и рискове от околната среда. При правилно ръководене на дейностите, свързани с управлението на конкурентния потенциал, предприятието си гарантира

успех в извършваната дейност, както и запазване или повишаване на конкурентоспособността си на пазара сред другите конкуренти.

ЛИТЕРАТУРА

Аренков, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятии – статья: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития

Димитрова, Р. (2014). Мониторинг на конкурентоспособността на предприятието, УИ „Н. Рилски“, Благоевград

Герасимова, Е.А. Журнал Проблемы теории и практики предпринимательства, статья Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности

Ковалев, В.В. (2001). Финансовый анализ: методы и процедуры – М: Финансы и статистика

Лопаткина, Н. Ю. (2010). Журнал Научные сообщения, статья Сущность конкурентного потенциала интегрированной бизнес группы

Портер, М.Э. (2005). Конкуренция

Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современная конкуренция – статья: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий

Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов

Смит, А. (1993). Исследование о природе и причинах богатства народов – Петрозаводск: Петроком

Фатхутдинов, Р.А. (2000). Конкурентоспособности: экономики, стратегия, управление – М: Инфра

Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство, №1 (61), Конкурентный потенциал – основа повышение конкурентоспособности промышленного предприятия

<http://www.creativeconomy.ru>

<http://www.cyberleninka.ru>