

**S.N. Serebryakov**

## **THE SYSTEM OF POTENTIALS OF AN INTEGRATED COMPANY**

**Sergey Serebryakov** – a PhD candidate, Management of Organization Department, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: vecantor@yandex.ru.**

*The article considers problems of determining the nature of an integrated company. It examines and specifies the concept of "integrated structure". The author reveals potentials which a modern integrated company obtains in the course of performing its competitive strategy. The article shows relationship between economic, natural resource and competitive potential of the company. The economic potential of the enterprise is an organization's ability to meet the needs of the population taking into account the interests of society, government, business partners based on rational use of resources. The competitive potential concerns that part of the resources of the enterprise, which might be used as the basis for generating competitive advantages.*

*On the basis of critical analysis of literary resources dealing with problems of competition and assessment of competitive potential of the enterprise the author develops the conceptual system in the context of the subject under consideration. The author proposes conceptual definition of "competitive potential of the company being a part of an integrated business group (IBG)", "integrated competitive potential" and "competitive potential of IBG".*

**Keywords:** Integration; integration process; integrated structure; integrated company; competitive potential; expansion; holding; financial and industrial group.

**С.Н. Серебряков**

## **СИСТЕМА ПОТЕНЦИАЛОВ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

**Сергей Николаевич Серебряков** – соискатель кафедры менеджмента организации ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: vecantor@yandex.ru.**

*В статье исследуются проблемы определения сущности интегрированной компании. Рассмотрено и уточнено понятие интегрированной структуры. Раскрыты возможности, которые получает современная интегрированная компания в рамках реализации своей конкурентной стратегии. Показана взаимосвязь между экономическим, ресурсным и конкурентным потенциалами предприятия.*

*На основе критического анализа литературных источников, посвященных проблемам конкуренции и оценки конкурентного потенциала предприятий, развит понятийный аппарат в контексте предмета исследования. Автором предложены определения понятий «конкурентный потенциал фирмы, входящей в интегрированную бизнес-группу», «интегрированный конкурентный потенциал» и «конкурентный потенциал интегрированной бизнес-группы».*

**Ключевые слова:** интеграция; процесс интеграции; интегрированная структура; интегрированная компания; конкурентный потенциал; экспансия; холдинг; финансово-промышленная группа; интегрированная бизнес-группа.

Научный интерес к проблеме определения сущности конкурентного потенциала интегрированной бизнес-группы (ИБГ) заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала. Для правильного понимания смысла категории «конкурентный потенциал» необходимо

изучить сущность понятий «потенциал», «экономический потенциал» и «ресурсный потенциал» предприятия.

В научной литературе рассматривается большое количество видов потенциала, среди которых можно привести следующие:

- экономический потенциал;
- ресурсный потенциал;
- кадровый потенциал;
- производственный потенциал;
- интеллектуальный потенциал;
- инновационный потенциал;
- научно-технический потенциал и

т.д.

Одним из ключевых потенциалов выступает экономический потенциал, изучению которого посвящено большинство научных публикаций. Анализ этих публикаций выявляет значительные различия в трактовке понятия «экономический потенциал», в понимании его сущности и структуры.

Анализ литературных источников позволяет выделить три подхода к определению сущности понятия «экономический потенциал». Авторы, придерживающиеся ресурсного подхода, связывают экономический потенциал с ресурсной базой предприятия (В.Р. Веснин и др. [2]). Оценка уровня экономического потенциала предприятия сводится к оценке стоимости его активов.

В рамках результативного подхода экономический потенциал рассматривают как систему результирующих финансово-экономических показателей, определяющих эффективность деятельности предприятия.

Специалисты, придерживающиеся целевого подхода, рассматривают экономический потенциал как условие, позволяющее организации осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе при заданном уровне использования ресурсов. Среди авторов, разделяющих этот подход, можно выделить К.М. Рахлина, О.Ю. Серову [6] и др.

Согласно функциональному подходу, под экономическим потенциалом понимается совокупная способность отраслей народного хозяйства производить продукцию и осуществлять такие виды деятельности, как капитальное строительство, перевозка грузов, оказание услуг населению.

Можно предположить, что разнообразие методических подходов связано с различными целями и задачами, которые решают те или иные специалисты. Обоб-

щенно исследователи экономического потенциала оперируют такими терминами, как «ресурсы», «информация», «цели» и т.д. Для определения термина «экономический потенциал» необходимо выделить его отличительные черты. Во-первых, экономический потенциал определяется набором ресурсов, которые используются в хозяйственной системе для производства товаров и услуг. Во-вторых, способности и возможности системы по использованию ресурсов связаны с особенностями взаимодействия и социально-экономических отношений между участниками рынка. Основная цель взаимодействия связана с выявлением и определением потребностей и поиском способов их удовлетворения.

Под экономическим потенциалом понимаются совокупные возможности общества формировать и максимально удовлетворять потребности в товарах и услугах в процессе социально-экономических отношений по поводу оптимального использования имеющихся в наличии ресурсов.

Следовательно, первое, наиболее общее определение потенциала предприятия, может быть связано с подлежащими реализации возможностями этой фирмы и ее ресурсной базой. В связи с этим довольно часто происходит отождествление понятий «экономический потенциал» и «ресурсный потенциал».

Ресурсный потенциал предприятий – это то, без чего предприятие не в состоянии осуществлять предпринимательскую деятельность и успешно конкурировать с другими участниками деловой среды. По мере развития предпринимательской деятельности владельцы и менеджеры фирмы стремятся к постоянному развитию своего потенциала, который является основой превосходства предприятия над конкурентами.

Поэтому потенциал субъектов бизнеса следует всегда рассматривать как необходимую предпосылку успешной конкуренции независимо от предмета и содержания деловой деятельности. Ресурсный потенциал выступает обобщающим элементом, на базе которого формируются

конкурентные преимущества компании. Однако следует отметить, что сами по себе элементы ресурсного потенциала не являются конкурентными возможностями предприятия. Компании необходимо обладать инструментами, которые позволят ей превратить имеющиеся ресурсы в реальные рыночные преимущества. Кроме этого, осуществление бенчмаркинга и сравнительного анализа конкурентных потенциалов других предприятий дает возможность оценить сильные и слабые стороны конкурирующих рыночных субъектов и выявить направления развития соответствующих элементов конкурентного потенциала компании.

Ресурсный потенциал фирмы и ее конкурентный потенциал не являются синонимичными понятиями. Ключевое отличие конкурентного потенциала кроется в наличии компетенций организации по преобразованию ресурсов и возможностей в реальные механизмы ведения эффективной конкурентной борьбы.

Конкурентной является та часть ресурсного потенциала фирмы, на базе которой формируются конкурентные преимущества данной компании над ее соперниками. При этом организационный, интеллектуальный, предпринимательский, творческий, человеческий и маркетинговый потенциалы фирмы обладают двойственной природой – с одной стороны, они являются равноправными структурными элементами ресурсного потенциала предприятия. С другой стороны, они играют роль инструментов, с помощью которых осуществляется формирование конкурентных преимуществ фирмы на базе остальных элементов ресурсного потенциала в процессе их взаимодействия.

Экономический потенциал предприятия представляет собой способность организации удовлетворять потребности населения с учетом интересов общества, государства, партнеров по бизнесу на основе рационального использования ресурсов. К конкурентному потенциалу относится та часть ресурсов предприятия, на основе которой организация способна формировать конкурентные преимущества.

Анализируя имеющиеся определения, отметим, что существует ряд общих положений, характерных для большинства подходов [1; 4]:

1. Потенциал предприятия определяется наличием требуемых ресурсов и способов их переработки.

2. Способность трансформировать имеющийся потенциал в фактические конкурентные преимущества.

3. Влияние на конкурентоспособность компании и получение конкурентных преимуществ.

4. Эффект опыта организации, выраженный в устойчивой конкурентной позиции, лояльности потребителей к бренду, высокой эффективности системы менеджмента на предприятии и т.д.

5. Бенчмаркинг конкурирующих компаний.

6. Анализ внешней среды и компетенций компании реализовывать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам.

7. Инвестиционная привлекательность, выраженная в способности компании привлекать денежные средства в развитие бизнеса и покрытие недостатка производственных ресурсов.

Изучив определения конкурентного потенциала, можно отметить развитие этого понятия от упрощенных определений, рассматривающих его как составную часть общего потенциала предприятия, к определению конкурентного потенциала как совокупности ресурсов, на базе которых формируются конкурентные преимущества компании. При этом отмечается способность составляющих конкурентного потенциала к адаптивности (способность быстро реагировать на изменение окружающей среды) и инновационности (способность реализовывать нововведения).

Следовательно, можно констатировать, что конкурентный потенциал представляет собой взаимосвязанную систему материальных и нематериальных ресурсов и возможностей субъектов хозяйствования, позволяющих им формировать более высокий уровень потребительской ценности в сравнении с конкурентами. В кон-

тексте определения следует выделить ресурсы и возможности предприятия, что и является экономической базой формирования конкурентного потенциала.

По нашему мнению, следует согласиться с И.А. Аренковым, Я.Ю. Салиховой, М.А. Гавриловой и А.С. Молчан, которые считают, что в основу формирования конкурентного потенциала положены возможности фирмы, которые она может использовать для повышения своей конкурентоспособности за счет использования материальных и нематериальных ресурсов и компетенций [1; 3; 5]. Следуя логике SWOT-анализа, речь должна идти о внутренних и внешних возможностях компании. Эти возможности формируются как за счет факторов внешней среды, так и на основе реализации совокупности внутренних бизнес-процессов. Таким образом, внутренние конкурентные возможности связаны с генерацией нематериальных активов и эффективной переработкой материальных ресурсов. В структуре нематериальных активов следует выделить интеллектуальные ресурсы компании, такие как патенты, лицензии, ноу-хау, базы данных клиентов, а также стоимость брендов и других уникальных составляющих.

Формирование дополнительных конкурентных преимуществ может быть достигнуто как за счет внешних, так и внутренних возможностей компании. Поэтому необходимо разграничить такие термины, как «конкурентные преимущества» и «конкурентные возможности».

Следуя логике анализа, можно заключить, что конкурентные преимущества могут формироваться как за счет материальных, так и нематериальных ресурсов. Те преимущества, которые базируются на нематериальных ресурсах, могут представлять собой поведение компании в рамках совокупности организационных компетенций, создание сильного бренда, генерации и распространения инноваций и т.д.

В отличие от данных конкурентных преимуществ, использование материальных ресурсов в качестве источника конкурентных преимуществ позволяет, в ре-

зультате повышения операционной эффективности, создавать предпосылки для развития финансовой устойчивости компании и ценового лидерства.

Внешние конкурентные возможности определяются особенностями рыночного поведения компании, которые выгодно отличают компанию в сознании потребителей. Такими возможностями могут быть, к примеру:

- способность формировать барьеры входа на рынок;
- способность формировать устойчивые поведенческие реакции и предпочтения потребителей;
- доступ к системе государственных заказов и дешевых ресурсов;
- получение правительственных льгот и протекций;
- способность создавать стандарты и технологии потребления;
- способность идентификации новых рыночных сегментов;
- способность коммерциализировать инновации.

Можно констатировать однородность и взаимосвязь, которая наблюдается в результате анализа понятий «конкурентный потенциал», «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность». Конкурентоспособность можно рассматривать как определенное соответствие, которое формируется между характеристиками предприятия и требованиями рыночной среды. Для ее обеспечения компания должна обладать соответствующими конкурентными преимуществами, которые можно рассматривать как инструмент обеспечения конкурентоспособности. Конкурентный потенциал следует рассматривать как источник получения конкурентных преимуществ. Таким образом, наличие конкурентного потенциала и возможностей его использования позволяют получать конкурентные преимущества и обеспечивать конкурентоспособность компании.

Таким образом, конкурентное преимущество является причиной, конкурентоспособность следствием, а конкурентный потенциал – основой, без которой невозможно выиграть в конкурентной борь-

бе за потребителя. Конкурентный потенциал базируется на ресурсах, формирующих остальные потенциалы предприятия. Однако в нашем случае речь идет только о той их части, которая участвует в процессе создания конкурентных преимуществ, и впоследствии определяет превосходство компании над соперниками. Итогом реализации конкурентного потенциала выступает конкурентоспособность компании, т.е. ее способность выиграть в конкурентной борьбе за потребителя в соответствующих условиях рыночной среды.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А.* Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития // Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 120–125.
2. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление. М.: ТК «Велби»; Проспект, 2006.
3. *Гаврилова М.А.* Структура и развитие конкурентного потенциала предприятия // Современные проблемы менеджмента: межвузовский сборник. Вып. 8. СПб.: Изд-во СЗТУ, 2008.
4. *Лисенков М.В.* Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности // Вестник ТГУ. 2008. Вып. 2 (58). С. 63–65.
5. *Молчан А.С.* Воспроизводство и капитализация экономического потенциала региональных социально-экономических систем: автореф. дис. ... докт. экон. наук. Краснодар: Изд-во КГТУ, 2011.
6. *Рахлин К.М., Серова О.Ю.* Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности // quality.eup.ru: [сайт]. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/potencial.htm> (дата обращения: 03.02.2015).