

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КАЛИЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ**

Для эффективного управления деятельностью предприятия необходимо разработать объективный метод ее оценки. Изложена методика определения потенциала конкурентоспособности. Отличие данного метода от широко используемого метода определения конкурентоспособности, а также его большая объективность представлены на примере предприятий калийной промышленности ОАО «Сильвинит» и ОАО «Уралкалий».

The effective management of the enterprises needs an objective method of its evaluation. The paper described a competitiveness' potential method. The difference of this method from widely used method of competitiveness, as well as its great objectivity represented on the example of potash industry companies -JSC «Silvinit» and JSC «Uralkali».

Перед любым предприятием стоит задача поиска и привлечения новых инвесторов, а также сохранения партнерских отношений с потребителями. Ее осуществление зависит от надежности предприятия, его потенциальной прибыли и используемых ресурсов и возможностей. Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а также для разработки его дальнейшей стратегии развития нами предлагается использовать такой показатель, как потенциал конкурентоспособности.

В настоящее время не существует четко сформулированного определения понятия потенциала конкурентоспособности. Целью данной работы является уточнение этой категории, а также применение методологии оценки потенциала конкурентоспособности на примере предприятий калийной промышленности РФ.

Представляется, что под потенциалом конкурентоспособности следует понимать как реальную, так и потенциальную способность компании разрабатывать, производить, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособную продукцию, т.е. товары, превосходящие по

качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся приоритетным спросом у потребителей.

Необходимо подчеркнуть, что общепризнанный стандартный метод определения конкурентоспособности предприятия базируется на уже полученных к моменту оценки результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в то время как потенциал учитывает те ресурсы и возможности, реализация которых планируется в средне- и долгосрочной перспективе.

В оценку потенциала конкурентоспособности компании предлагается включать такие составляющие, как маркетинговые, производственные, интеллектуальные (инновационные) возможности, а также потенциал промышленно-производственного персонала. Каждый из таких параметров включает субпотенциалы, значения которых можно рассчитать.

Отметим, что потенциал конкурентоспособности используется не только в качестве оценки деятельности предприятия, но и как направление его дальнейшего развития. Управление потенциалом включает следующие основные составляющие: анализ

продукции предприятия, анализ внешней среды, анализ внутренних возможностей предприятия, разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности.

В России находится единственное Верхнекамское месторождение калийных солей. По объемам запасов, которые оцениваются в 3,8 млрд т в пересчете на  $K_2O$ , месторождение является вторым в мире. Разработку Верхнекамского месторождения ведут предприятия ОАО «Уралкалий» (31 %) и ОАО «Сильвинит» (69 %).

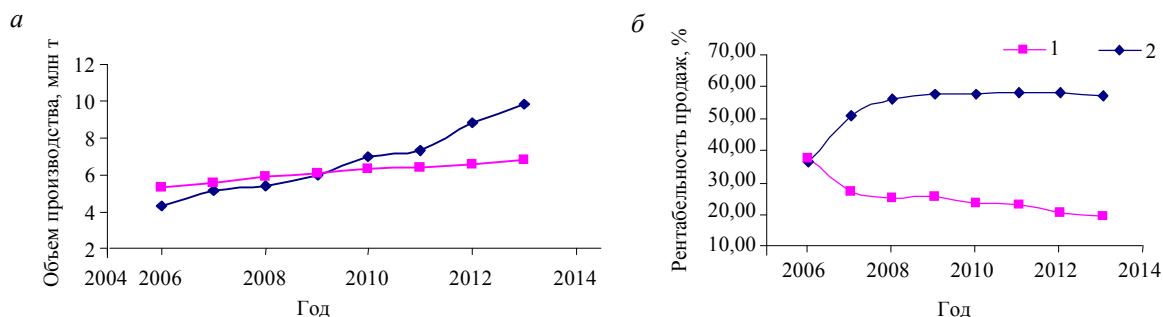
Выполнена оценка конкурентоспособности компаний на основе анализа технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности за 2006 г. По показателям добычи, уровня использования производственной мощности, производительности труда, а также чистой прибыли, «Сильвинит» превосходит конкурента. Объемы инвестиций ОАО «Уралкалий» в производственную базу существенно выше, чем у ОАО «Сильвинит», что приводит к выпуску более качественной продукции, которая, в свою очередь, продается по более высоким ценам. Таким образом, в 2006 г. ОАО «Сильвинит» является более конкурентоспособным по натуральным показателям, в то время как ОАО «Уралкалий» превосходит конкурента по качественным показателям.

Помимо анализа ТЭП, оценка конкурентоспособности производится по результатам финансового анализа. Практически все коэффициенты рентабельности ОАО

«Сильвинит» превосходят показатели ОАО «Уралкалий». Таким образом, оценивая конкурентоспособность компаний в 2006 г., делаем вывод о значительном превосходстве по большинству показателей ОАО «Сильвинит» над ОАО «Уралкалий». Заметим, что данная оценка не учитывает потенциальные возможности предприятий – потенциалы конкурентоспособности.

С 2007 г. ОАО «Уралкалий» реализует основное конкурентное преимущество: внедрение новой техники на производстве и выпуск более качественной продукции. В прогнозном периоде до 2014 г. ожидается опережающий темп прироста как объемов производства, так и рентабельности продаж у ОАО «Уралкалий» по сравнению с ОАО «Сильвинит» (см. рисунок).

Отметим, что управление потенциалом конкурентоспособности компании обеспечивает выявление дополнительных источников конкурентных преимуществ. В расчет потенциала включаются имеющийся реально объем факторов, а также объем ресурсов и резервов, не вовлеченных в производство, но подготовленных для использования в нем. Например, «Уралкалий» реализует программу получения высшего образования работников за счет средств компании. Также предприятие привлекло к разработке новых проектов и рационализации существующих технологий всемирно известную консалтинговую компанию «Мак-Кинси», создав соответствующую группу разработчиков на производстве.



Прогноз объемов производства (а) и рентабельности продаж (б)  
ОАО «Сильвинит» (1) и ОАО «Уралкалий» (2)

Таким образом, учитывая прогнозную динамику показателей конкурентоспособности компаний на 5 лет, следует отметить значительный потенциал конкурентоспособности ОАО «Уралкалий».

Опубликованные результаты деятельности компаний – мировых лидеров калийного производства доказывают, что уже в 2007 г. ОАО «Уралкалий» опередил ОАО «Сильвинит» по темпам роста выручки на 3 %, а по показателю рентабель-

ности прибыли EBITDA (отчетность в соответствии со стандартами МСФО), т.е. прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений, на 15 %.

Подводя итог, можно утверждать, что оценка потенциала конкурентоспособности предприятия является более точной, чем моментная оценка конкурентоспособности, так как учитывает стратегические преимущества, реализуемые в будущем.