УДК 622:339.1

М.А.НЕВСКАЯ, Т.В.ПОНОМАРЕНКО, А.Н.СУЛТАНИ
Санкт-Петербургский государственный горный институт (*технический университет*)

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ КАЛИЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Развитие современного предприятия, своевременное предотвращение внутренних и внешних угроз его существованию требуют «диагноза» и оценки его экономического состояния, необходимых для принятия стратегических управленческих решений по повышению экономической эффективности деятельности и конкурентоспособности компании. Оценка конкурентоспособности организации необходима для эффективного инвестирования и выработки конкурентной стратегии компании, поэтому она является важнейшей экономической задачей.

Оценивая конкурентоспособность компаний калийной отрасли Российской Федерации в 2006 г., делаем вывод о значительном превосходстве по большинству показателей ОАО «Сильвинит» над ОАО «Уралкалий». Учитывая прогнозную динамику показателей конкурентоспособности компаний на 5 лет, следует отметить значительный потенциал конкурентоспособности ОАО «Уралкалий».

Development of the modern enterprise and duly prevention of internal and external threats of its existence demand «diagnosis» and an estimation of its economic condition which can form a basis for acceptance of strategic administrative decisions in order to increase economic efficiency and competitiveness. The estimation of competitiveness of the company is necessary for the effective investment of resources and elaboration of competitive strategy of the organization, that is why it represents the major economic task.

The estimation of potential competitiveness of the Russian Federation's potash companies in 2006 shows excess of the majority of parameters of the Join Stock Company «Silvinit» over the same parameters of the Join Stock Company «Uralkali». The account of prognosis dynamics of competitiveness parameters of the companies for 5 years proclaims the significant potential of competitiveness of JSC «Uralkali».

Руководителям современной компании приходится принимать управленческие решения по различным вопросам хозяйственной деятельности, нести ответственность за их эффективность, рациональность и оптимальность, рискованность. Принятие управленческих решений обусловлено не только внутренней средой и спецификой работы конкретного предприятия, но и влиянием внешней среды. По мере роста неопределенности воздействий внешней среды усложняются задачи управления, так как управление собственно внутрихозяйственными процессами и их совершенствованием и развитием требует учета взаимодействия внутрихозяйственной системы и внешней среды.

Под конкурентоспособностью товара понимается способность товара выдержать сравнение с аналогичными товарами других производителей и быть проданными по ценам не ниже среднерыночных. Однако на современном рынке конкурируют не только товары, но и сами производители (организации). При этом единые подходы к оценке конкурентоспособности компании не выработаны.

Под конкурентоспособностью организации понимается ее способность при определенных внешних условиях обеспечивать достижение преимуществ по сравнению с другими организациями, действующими на данном рынке. Оценка конкурентоспособности организации призвана решать, как минимум, две задачи: выработку конкурентной стратегии организации, реализующей конкурентные преимущества или ниве-

лирующей недостатки, и привлечение инвестиций.

Первая задача связана с выявлением и оценкой конкурентных преимуществ организации, являющихся результатом ее управления. Для любой отрасли и сферы деятельности перечень конкурентных преимуществ (или факторов конкурентоспособности) одинаков:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- кадровый состав и уровень квалификации персонала;
- менеджмент организации;
- технологический уровень производства;
- доступность источников финансирования;
- имидж (марочный капитал) организации;
- масштаб производства.

Сложность заключается в объективной оценке этих факторов. В современных технологиях оценки конкурентоспособности организаций наиболее распространены методы параметрической и рейтинговой оценки. Первый метод предполагает разбивку указанных факторов на конкретные параметры и характеристики, которые могут быть оценены путем сравнения с эталоном (аналогом). Этот метод широко применяется при оценке конкурентоспособности непосредственно товара, однако затруднителен для оценки качественных факторов (например, менеджмента). Недостатком метода является также субъективизм при установлении параметров оценки.

Рейтинговые оценки формируются путем интервьюирования специалистов и менеджеров с использованием финансовой отчетности конкурентов. На основе полученной информации строится математическая модель и рассчитываются коэффициентные показатели организаций, с помощью которых выстраивается рейтинговая таблица организаций, по которой их ранжируют. Недостатком рейтингового метода является получение слишком общих оценок, выработка конкурентной стратегии на основе которых весьма затруднена.

Выбор метода оценки определяется ее целью. Поскольку в качестве ключевой цели была определена разработка конкурентной стратегии, необходимо, чтобы набор показателей и характеристик оценки отражал специфику рынка и отрасли, а методика позволяла использовать известный набор показателей.

При оценке конкурентоспособности организаций горно-добывающей промышленности необходимо учитывать следующие особенности последних:

- рынок носит олигополистический характер, т.е. представлен двумя и более производителями;
- небольшой (по сравнению с товарами народного потребления и продукцией технического назначения) набор признаков качества продукции;
- ограниченность применения инструментов маркетинга, например отсутствие разнообразных форм продвижения товара (приоритет отдается долгосрочным договорам);
- специфика кадрового состава (высокие требования к уровню подготовки персонала в связи с тяжестью и опасностью труда);
- высокие требования к производственному менеджменту (организации производства);
- отсутствие технологической гибкости, необходимость периодической реконструкции, высокий уровень затрат на модернизацию и реконструкцию;
- высокая капиталоемкость и необходимость привлечения различных источников финансирования, включая государственные;
- крупные масштабы производства;
- невысокая значимость марочного капитала.

С учетом этих особенностей предложены основные критерии и показатели оценки конкурентоспособности горных компаний (табл.1). В качестве базовых показателей рекомендуется использовать отраслевые аналоги. Источниками информации выступают документы внешней и внутренней отчетности.

Таблица 1

Параметры, показатели и методы расчета показателей конкурентоспособности

Критерий оценки	Параметр оценки конкурентоспособности	Показатели оценки	Модель расчета	Условные обозначения
Продукция	Ассортимент	Объем ассортимента	A	–
	Качество продукции	Интегральный показатель качества	$I_i = \sum_{j=1}^{m} I_{ij} a_{ij}$; $I_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{ij}^{э}}$	j = l, ... m – характеристики i-го показателя качества; q_{ij}, $q_{ij}^{э}$ – значение j-й характеристики i-го показателя качества соответственно оцениваемой и эталонной продукции; a_{ij} – весовой коэффициент j-й характеристики в i-м показателе качества
	Эффективность выпуска продукции	Рентабельность продукции, %	$R_{пп} = \frac{П_{пп}}{З_{пп}} \cdot 100$	$П_{пп}$ – прибыль от продаж; $З_{пп}$ – себестоимость продаж
Маркетинг	Объем реализации	Уровень реализации	р = $Q_р/Q_{пп}$	$Q_р$ – объем реализованной продукции; $Q_{пп}$ – объем производства продукции
	Наличие долгосрочных договоров	Уровень обеспеченности долгосрочными договорами	д = $Д_д/Д$	$Д_д$ – объем долгосрочных договоров; Д – общий объем договоров
Персонал	Квалификация	Средний разряд работника	$T_{рi}$	–
	Движение кадров	Коэффициент текучести кадров	$K = N_у / N$	$N_у$ – количество уволенных по субъективным причинам работников; N – среднесписочная численность
	Эффективность труда	Производительность труда	$П_{тр} = Q_{пп} / N$	–
Менеджмент	Эффективность производства	Рентабельность производства, %	$R = \frac{П}{Ф_{осн} + Ф_{об}} \cdot 100$	П – балансовая прибыль организации; $Ф_{осн}$ – среднегодовая стоимость основных фондов; $Ф_{об}$ – среднегодовые остатки оборотных средств
Технология	Состояние основных фондов	Коэффициент износа	$K_{из} = И/Ф_п$	И – величина износа основных средств; $Ф_п$ – первоначальная стоимость основных средств
	Обновление основных фондов	Коэффициент обновления	$K_{об} = Ф_н/Ф_{к.г}$	$Ф_н$ – стоимость вновь вводимых основных фондов; $Ф_{к.г}$ – стоимость основных фондов на конец года
		Коэффициент выбытия	$K_{выб} = Ф_{выб}/Ф_{н.г}$	$Ф_{выб}$ – стоимость выбывших основных фондов; $Ф_{н.г}$ – стоимость основных фондов на начало года
	Модернизация технологии	Соотношение объема внедренных НИОКР к общему объему НИОКР	М = $V_в/V_о$	$V_в$ – объем внедренных НИОКР; $V_о$ – общий объем НИОКР
Эффективность продаж	Доля рынка	Доля рынка	$d = Q_i / Q_р$	Q_i – объем рынка, охваченный организацией; $Q_р$ – общая емкость рынка

Вторая выделенная задача оценки конкурентоспособности – привлечение внешних инвестиций. Учитывая особенности инвестиционного процесса, особенно его долгосрочность, важное значение (для инвестора) приобретает оценка перспектив развития организации, т.е. оценка потенциала конкурентоспособности.

Потенциал конкурентоспособности компании – сравнительная характеристика, содержащая комплексную оценку состояния важнейших параметров относительно выбранных стандартов (мирового, отраслевого, предприятия-конкурента). Оценка потенциала конкурентоспособности организации для потенциального инвестора должна выполняться на основе общедоступной информации. Поэтому для решения данной задачи целесообразно использовать показатели финансовой отчетности организаций. Учитывая, что калийная отрасль в России представлена двумя крупными компаниями ОАО «Сильвинит» и ОАО «Уралкалий», в работе применяется индикаторный метод оценивания.

В табл.2 выполнен расчет показателей для проведения оценки финансово-хозяйственной деятельности компаний.

Таблица 2

Сравнительный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Сильвинит» и ОАО «Уралкалий»

Показатель	«Уралкалий»	«Сильвинит»	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Балансовые запасы, млн т	4199	2393	–1805	0,57
Годовой объем добычи руды по сильвиниту, млн т	16	21	5	1,31
Годовой выпуск хлористого калия (план), млн т	5,66	5,12	–0,54	0,90
Годовой выпуск хлористого калия (факт), млн т	4,17	5,27	1,1	1,26
Уровень использования производственной мощности, %	74	105	31	1,42
Средняя глубина вскрытия, м	415	374	–41	0,90
Отношение готовой продукции к объему добытой руды	0,26	0,24	–0,02	0,92
Выручка от продаж, млн руб.	18493	18339	–154	0,99
Себестоимость продаж, млн руб.	11807	11605	–202	0,98
Прибыль от продаж, млн руб.	6686	6734	48	1,01
Проценты к уплате, млн руб.	547	105	–443	0,19
Чистая прибыль, млн руб.	3706	4829	1123	1,30
Численность персонала	10067	10962	895	1,09
Производительность труда по хлористому калию на одного работника, т	417	483	66	1,16
Средняя заработная плата, руб./месяц	13311	12900	–411	0,97
Остаточная стоимость основных средств, млн руб.	8450	8374	–76	0,99
Коэффициент износа основных средств	0,43	0,53	0,10	1,23
Средняя цена 1 т, доллары	157	120	–37	0,76
Доля на мировом рынке, %	8,57	10,81	2,24	1,26

Примечание. Абсолютное и относительное отклонение – соответственно разность и частное от деления показателей «Сильвинита» и «Уралкалия».

Анализ технико-экономических показателей компаний за 2006 г. показал, что добыча руды и производство товарной продукции в натуральном выражении на ОАО «Уралкалий» существенно ниже (на 31 и 26 % соответственно), чем у ОАО «Сильвинит». В связи с влиянием на производственную деятельность ОАО «Уралкалий» как технических (затопление рудника), так и экономических (разрыв контрактов с Индией и Китаем) факторов, плановый выпуск хлористого калия на предприятии был сокращен (коэффициент использования мощности составил 0,74). ОАО «Сильвинит» воспользовался ситуацией и нарастил уровень использования мощности до 105 %, достигнув, таким образом, лидерства на внутреннем рынке калийных удобрений и охватив 10,81 % мирового рынка (рассчитано, исходя из емкости мирового рынка в 49 млн т).

Несмотря на разницу в объемах продаж, выручка, себестоимость и прибыль от продаж у обеих компаний примерно равны. ОАО «Уралкалий» выпускает продукцию более высокого качества, продает ее по более высоким ценам, эффективно выполняет долгосрочную программу снижения всех видов издержек. Производительность труда значительно выше в ОАО «Сильвинит» (на 16 %). Численность персонала на ОАО «Уралкалий» постоянно сокращается (в 2006 г. численность персонала была на 9 % ниже численности персонала конкурента), заработная плата выше, чем в ОАО «Сильвинит».

В качестве технико-экономического показателя сравнения предлагается использовать отношение выпуска готовой продукции к объему добытой руды. Такой показатель характеризует эффективность выемки, разубоживание руды при добыче, а также качество товарной продукции. По этому показателю деятельность ОАО «Уралкалий» более эффективна. Качество и ассортимент товарной продукции производителей сравнивается не прямо, через набор характеристик качества, а опосредованно, по средней цене продаж. Отметим, что средняя цена продукции (рассчитана как средневзвешенная цена на различных рынках с учетом структуры товарной продукции) на 24 % выше у ОАО «Уралкалий».

Помимо анализа технико-экономических показателей, оценка конкурентоспособности производится по результатам финансового анализа (табл.3). Коэффициенты ликвидности предприятий показывают, что обе организации имеют возможность отвечать по своим текущим обязательствам, однако структуру оборотных активов ОАО «Сильвинит» нельзя считать рациональной.

Показатели структуры капитала (коэффициенты финансовой устойчивости) обеих компаний свидетельствуют о том, что ОАО «Сильвинит» финансово более независим от кредиторов. Отношение кредитных и собственных источников финансирования ОАО «Уралкалия» близко к единице (0,95), что говорит об активном привлечении предприятием заемных средств для осуществления хозяйственной деятельности, но в пределах возможности отвечать по ним. Значения всех коэффициентов финансовой устойчивости свидетельствуют о значительно более агрессивной финансовой стратегии ОАО «Уралкалий».

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».

Следует отметить, что такую ситуацию нельзя рассматривать в долгосрочной перспективе, так как оценка конкурентоспособности проведена за 2006 г., который сложился для ОАО «Уралкалий» крайне неудачно. В первом полугодии предприятие вынуждено было ограничить поставки продукции ряду китайских и индийских потребителей, с которыми не смогло договориться о цене. В результате было выпущено на 1,16 млн т меньше хлористого калия. А в октябре произошло затопление рудника на БКПРУ-1, что привело к недовыполнению годового плана еще на 325 тыс.т.

Таблица 3

Расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности

Показатель	Методика расчета	Норматив	ОАО «Уралкалий»	ОАО «Сильвинит»	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Коэффициенты ликвидности						
Абсолютная ликвидность	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения)/Текущие обязательства	0,2-0,5	0,31	0,41	0,1	1,32
Срочная ликвидность	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность)/Текущие обязательства	0,3-1	0,74	2,3	1,56	3,11
Текущая ликвидность	Текущие активы/Текущие обязательства	1,0-2	1,1	3,3	2,2	3,00
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	Текущие активы – Текущие обязательства	> 0	86183	6566810	6480627	76,20
Коэффициенты финансовой устойчивости (показатели структуры капитала)						
Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал/Суммарный актив		0,51	0,78	0,27	1,53
Отношение суммарных обязательств к суммарным активам	(Долгосрочные обязательства + Текущие обязательства)/Суммарный актив	0,2-0,5	0,49	0,22	–0,27	0,45
Отношение долгосрочных обязательств к активам	Долгосрочные обязательства/Суммарный актив		0,17	0,08	–0,09	0,47
Отношение суммарных обязательств к собственному капиталу	(Долгосрочные обязательства + Текущие обязательства)/Собственный капитал	0,25-1	0,95	0,28	–0,67	0,29
Отношение долгосрочных обязательств к внеоборотным активам	Долгосрочные обязательства/Внеоборотные активы		0,26	0,15	–0,11	0,58
Коэффициенты рентабельности						
Коэффициент рентабельности продаж, %	(Чистая прибыль/Чистая выручка) · 100	23,17	20	26,33	6,33	1,32
Коэффициент рентабельности продукции, %	(Чистая прибыль/Себестоимость) · 100	36,5	31,4	41,6	10,2	1,32

Окончание табл.3

Показатель	Методика расчета	Норматив	ОАО «Уралкалий»	ОАО «Сильвинит»	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	(Чистая прибыль/Собственный капитал) · 100	28,53	27	29,43	2,43	1,09
Коэффициент рентабельности оборотных активов, %	(Чистая прибыль/Текущие активы) · 100	45,86	40,17	51,45	11,28	1,28
Коэффициент рентабельности внеоборотных активов, %	(Чистая прибыль/Внеоборотные активы) · 100	29,66	21,59	41,59	20	1,93
Коэффициент рентабельности инвестиций, %	(Чистая прибыль/(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) · 100	23,56	20,53	25,56	5,03	1,25
Коэффициенты деловой активности						
Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала, раз	Чистая выручка/Чистый оборотный капитал	–	2	1,95	–0,05	0,98
Фондоотдача, руб./руб.	Чистая выручка/Среднегодовая стоимость основных средств	–	1,31	1,28	–0,03	0,98

Примечание. 1. См. табл.2.
2. При вычислении коэффициентов рентабельности за норматив принята среднеотраслевая рентабельность.

Начиная с 2007 г., ОАО «Уралкалий» реализует свое основное конкурентное преимущество – внедрение новой техники на производстве и выпуск качественной продукции. Прогнозный анализ показателей компаний в перспективе до 2011 г. показывает, что рентабельность продукции в ОАО «Уралкалий» достигнет 37 %, в то время как прогнозная рентабельность ОАО «Сильвинит» будет снижаться до уровня 21 %. Это связано с опережающими темпами роста себестоимости продукции «Сильвинита» по сравнению с прогнозным ростом цен. Так, себестоимость к 2011 г. увеличится почти в 2 раза (839 против 431 млн долларов), а средняя цена за тонну хлористого калия – только в 1,42 раза (169 против 120 долларов).

Фактором, обеспечивающим рост прибыли «Уралкалия» над ростом прибыли «Сильвинита», является недостаточное наращивание мощностей последнего. Планируемый выпуск ОАО «Сильвинит» в 2011 г. составит 6,4 млн т по отношению к 2006 г., т.е. увеличится в 1,2 раза. Планируемая производственная мощность ОАО «Уралкалий» к тому же году составит 7,34 млн т против 4,17 млн т в 2006 г. (возрастет в 1,76 раза). Такой прогноз обусловлен как недостаточными инвестициями ОАО «Сильвинит» в расширение и модернизацию производства, так и размером сырьевой базы, которая более чем на 40 % превышает сырьевую базу ОАО «Сильвинит».

Внешнюю оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности, стоимости и потенциала конкурентоспособности компании характеризуют значения рыночных индикаторов. Анализ инвестиционных показателей обоих предприятий позволяет считать их перспективными для инвестици-

онных вложений. Акции ОАО «Уралкалий» превосходят акции ОАО «Сильвинит» по доходности по ряду показателей: отношение цены и номинальной стоимости акции на 18 % выше; выше и соотношение между ценой акции и величиной прибыли на акцию; по величине рыночной капитализации стоимость ОАО «Уралкалий» в 3 раза больше, чем ОАО «Сильвинит».

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