

На правах рукописи

Исаева Наталья Сергеевна

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятий химической  
отрасли на основе аддитивного подхода

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 08.00.05 - ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ

ХОЗЯЙСТВОМ

(экономика, организация и управление предприятием, отраслями, комплексами –  
промышленность)

Автореферат

диссертации на соискание учёной степени

кандидата экономических наук

Казань –2007

Работа выполнена в Казанском государственном финансово-экономическом институте

Научный руководитель - доктор экономических наук,  
профессор Мищенко Александр Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор Мельник Александр Николаевич;

кандидат экономических наук,  
доцент Султанова Дильбар Шамильевна

Ведущая организация - Министерство экономики и  
промышленности Республики Татарстан

Защита состоится «21» мая 2007 г. в 16.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в Казанском государственном финансово-экономическом институте по адресу: 420012, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Бутлерова,4, ауд.34

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного финансово-экономического института

Автореферат разослан «21» мая 2007 года.

Ученый секретарь

диссертационного совета

профессор

К.И. Азизов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях вступления России в ВТО, ужесточения химического законодательства европейскими странами вопросы соответствия отечественной химической продукции международным стандартам и её конкурентоспособности, а также обеспечение потенциала конкурентоспособности этих предприятий оказываются крайне актуальными. Поэтому проведение экономических преобразований и структурной перестройки российской экономики сопровождается необходимостью ускорения процесса создания конкурентоспособных систем управления, адаптированных к рыночным отношениям, усилением их стратегической ориентации.

Важнейшая роль в решении указанных задач принадлежит методологии оценки и сравнительного анализа потенциала конкурентоспособности предприятия. В настоящее время различными исследователями предложены методики его оценки, однако, они носят универсальный характер и не учитывают особенностей химической отрасли и региона. Методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятий химической отрасли позволит определить сильные и слабые их стороны, тенденции их изменения, которые могут повлиять на их структурную динамику и должны учитываться при выборе стратегии развития. Вместе с тем она позволит провести системный анализ составляющих, влияющих на формирование и изменение потенциала конкурентоспособности предприятия.

Актуальность выбора химической отрасли обусловлена также тем, что за последние годы в Республике Татарстан она обеспечивает высокие и растущие масштабы участия в формировании других совокупных результатов функционирования экономики региона: 18% республиканского промышленного производства, 13 % получаемой предприятиями прибыли, порядка 8% налоговых доходов республики. В ней занято свыше 53 тысяч человек, сосредоточен значительный производственный, кадровый и научный потенциал.

Существующие теоретические и практические проблемы, связанные с повышением эффективности управления и анализа потенциала конкурентоспособности предприятий химической отрасли, предопределили актуальность темы и выбора диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Фундаментальные и концептуальные аспекты управления и оценки потенциала конкурентоспособности предпри-

ятия достаточно полно представлены в зарубежной и российской литературе. Вопросы стратегии развития систем различного уровня приобрели особую актуальность для экономики России с началом экономических реформ, сменой социально-экономических ориентиров и ростом экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов. Теоретические и методологические основы исследований стратегических аспектов развития предприятий изложены в трудах представителей западной экономической школы Б. Айкса, И. Ансоффа, С. Боумана, Б. Карлофа, У. Кинга, Р. Коха, А. Лестера, М. Портера, С. Хейнмана, Дж. Эванса.

Основополагающий вклад в разработку теории управления и оценки потенциала предприятия и его составляющих внесли следующие зарубежные ученые: И. Ансофф, Р. Блейк, П. Друкер, У. Кинг, Д. Клиланд, Ф. Котлер, Д. Маутон, М.Х. Мескон, Я. Монден, М. Портер.

Среди российских ученых, уделивших внимание изучаемой проблеме и расширивших рамки экономической теории в данной проблематике, можно выделить авторов: Г.Г. Абрамишвили, Г. Л. Азоева, Ю.П. Анискина, А.И. Анчишкина, Б. Бермана, В.Ю. Зудина, И. Н. Герчикову, Е.Н. Голубкову, Б.Н. Донец, Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, Ю.Ю. Крыжановского, Н.К. Моисееву, Е.В. Попова, В.Д. Секерина, М.У. Слитиса, В.Л. Тамбовцева, А. П. Челенкова

Отдельные аспекты в исследовании потенциала предприятия рассмотрены в работах следующих авторов: К.С. Борзенковой, Ю.Т Бубнова, А.Г. Гончарова, Т.Н., Губайдуллиной, А.Г. Зулькарнаева, И.Н. Игошина, Н.Е. Капустиной, В.И. Кудинова, Г.С Мерзликиной, А.В. Павловой, И.В. Паньшина, Е.С. Рольбиной, Д.А. Самодурова, Л.И. Самоукина, М.Р. Сафиуллина, Н.Л. Соболева, А.Е. Супрунова, Т.В. Тищенко, А.И. Фасхиева, И.П. Цыганова, Л.С. Шаховской, В.В. Шогина, А.Н. Яровикова.

**Цель и задачи исследования.** Разработка теоретических и практических рекомендаций процесса управления и анализа потенциала конкурентоспособности предприятия химической отрасли для повышения использования имеющихся ресурсов и неиспользованных резервов предприятия в условиях конкурентного рынка.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследование теоретических основ понятийного аппарата потенциала конкурентоспособности промышленного предприятия;
- разработка механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли в условиях конкурентного рынка;

- определение основных факторов, влияющих на потенциал промышленного предприятия;
- обобщение и систематизация существующих в науке и практике подходов к оценке потенциала конкурентоспособности промышленного предприятия;
- выявление особенностей формирования потенциала конкурентоспособности предприятий химической отрасли РФ и РТ;
- разработка и апробация комплексной методики оценки потенциала конкурентоспособности предприятия химической отрасли;
- разработка алгоритма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия химической отрасли с использованием инструментов реинжиниринга.

**Предметом исследования** является потенциал конкурентоспособности предприятий химической отрасли.

**Объектом исследования** являются предприятия химической отрасли Республики Татарстан.

**Методы исследования.** Методика исследования базировалась на анализе и синтезе накопленных теоретических и практических знаний и опыта как отечественных, так и зарубежных ученых в области управления и оценки потенциала конкурентоспособности предприятия.

**Методологическую основу** диссертационной работы составляют методы системного, структурно-функционального, статистического анализа и синтеза, методы исторического и логического, индуктивного и дедуктивного подходов, а также приемы группировки и обобщения.

**Информационной базой** послужили статистические данные подразделений федеральной службы статистики РФ, данные, полученные в ходе исследования предприятия химической отрасли РТ, источники энциклопедического характера, периодическая литература по вопросам экономики, ресурсы глобальной информационной системы ИНТЕРНЕТ.

**Научная новизна исследований** заключается в теоретическом обобщении различных подходов к управлению потенциалом конкурентоспособности предприятия и разработке методических положений, практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий химической отрасли.

Наиболее существенные результаты исследования, определяющие научную новизну, заключаются в следующем:

- уточнено содержание категории «потенциал конкурентоспособности промышленного предприятия», которое включает в себя имеющиеся ресурсы и

незадействованные резервы предприятия с целью обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия в условиях конкурентного рынка;

- разработан механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия, под которым понимается комплекс мероприятий (изучение внешней среды, целеполагание, изучение внутренних конкурентных преимуществ), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия;

- разработана многофакторная модель потенциала конкурентоспособности, основанная на учете следующих составляющих: маркетинговые возможности (маркетинговый субпотенциал, конкурентоспособность товара), производственно – финансовые возможности (производственный субпотенциал, финансовый субпотенциал, экологический субпотенциал), инновационные возможности (инновационный субпотенциал) и трудовые возможности (трудовой субпотенциал, мотивационный субпотенциал, коммуникационный субпотенциал, управленческий субпотенциал);

- предложена система показателей оценки потенциала конкурентоспособности предприятия химической отрасли и его составляющих элементов. В отличие от известных методик она включает в себя: экологический субпотенциал - доля затрат на оборудование по очистке; доля затрат труда за вредность; мотивационный субпотенциал - доля затрат на соц.пакет; доля затрат на премии; коммуникационный субпотенциал - уровень оснащенности персонала; затраты на ПК, информационное обеспечение;

- разработана комплексная методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия, состоящая из следующих этапов: группировка предприятий химической отрасли, находящихся в одинаковых условиях внешней среды; расчет показателей для оценки составляющих элементов потенциала конкурентоспособности анализируемого предприятия и его основных конкурентов; установление матрицы значений показателей анализируемых предприятий; стандартизация показателей анализируемого предприятия; определение весовых коэффициентов путем перехода от мультипликативной формы к аддитивной форме; расчет составляющих потенциала конкурентоспособности; расчет интегрального показателя потенциала конкурентоспособности предприятия; определение уровня эффективности использования потенциала конкурентоспособности предприятия. Система показателей и значения весовых коэффициентов учитывают особенности химической отрасли;

- разработан алгоритм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия химической отрасли с использованием инструментов реинжиниринга, включающий в себя: анализ внешней среды; оценку внутренних возможностей предприятия; разработку и реализацию мероприятий по эффективному использованию имеющихся возможностей предприятия; определение уровня потенциала конкурентоспособности предприятия; разработку и реализацию мероприятий по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия на основе выделенных бизнес-процессов в зависимости от уровня использования возможностей предприятия.

**Практическая значимость исследований.** Совокупность методологических подходов, реализованных в диссертационной работе, послужила основой для разработки предложений, применение которых позволит повысить конкурентоспособность предприятий химической отрасли Республики Татарстан.

Ряд положений диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе по курсам «Маркетинг в отраслях и сферах деятельности», «Маркетинг».

**Апробация результатов исследования.** Предложения и рекомендации по диссертационной работе нашли отражение в деятельности ряда государственных учреждений и предприятий. Результаты диссертации изложены в 18 публикациях – общероссийских и республиканских изданиях и докладывались на научно-практических конференциях, в том числе на межрегиональной научно-практической конференции «Социальное управление: реалии и проблемы российского общества» (Казань, 2004г.); межвузовской научно-практической конференции «Общество, государство, личность: проблемы взаимодействия в условиях рыночной экономики» (Казань, 2005г.); всероссийской научно-практической конференции «Маркетинг: теория и практика» (Казань, 2005г.); всероссийской научной конференции «Судьба реформ и реформаторства в России» (Коломна, 2006г.); всероссийской научной конференции «Маркетинг: теория и практика» (Магнитогорск, 2005г.); всероссийской научной конференции «Российские регионы в условиях трансформации отечественного социума» (Волгоград, 2006г.); международной научно-практической конференции «Маркетинг и Общество», (Казань, 2006г.); итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (Казань, 2007г.).

**Структура работы.** Выбор темы, цель и методы исследования определили логическую структуру диссертации, которая состоит из введения, трех глав, за-

ключения, библиографического списка и приложений. Работа изложена на 175 страницах, содержит 27 таблиц, 11 рисунков и схем, 24 приложения.

### **Основное содержание работы**

**Во введении** обоснован выбор темы, раскрыта ее актуальность, произведена оценка степени теоретической разработанности, сформулированы цель и задачи, научная новизна и обоснована практическая значимость работы.

**В первой главе** «Теоретические основы формирования и анализа потенциала конкурентоспособности промышленного предприятия» рассматриваются теоретические подходы к формированию и анализу потенциала конкурентоспособности предприятий. На основе анализа различных подходов к определению категории «потенциал конкурентоспособности промышленного предприятия» уточнено и дополнено содержание данной дефиниции. Разработан механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Обобщены и систематизированы факторы, оказывающие влияние на потенциал конкурентоспособности предприятия и его составляющие элементы.

В работе обобщены и систематизированы существующие подходы к определению дефиниции «потенциал конкурентоспособности» и установлено, что потенциал предприятия характеризуется основными 4 чертами; Во-первых, определяется его реальными возможностями в экономической деятельности, не только реализованными, но и не реализованными по каким-либо причинам возможностями. Во-вторых, возможности предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов, не задействованных в производстве. В-третьих, потенциал конкурентоспособности, предприятия определяется не только его способностями к их использованию с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода. В-четвертых, уровень и результаты реализации потенциала предприятия определяются соответствующей формой организационной структуры предприятия. С учетом рассмотренных достоинств и недостатков различных подходов к определению дефиниции «потенциал конкурентоспособности», а также особенностей его управления нами предложена уточненная трактовка, согласно которой: потенциал конкурентоспособности включает в себя имеющиеся ресурсы и незадействованные резервы, с целью обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия на конкурентном рынке.

Рассмотрение потенциала конкурентоспособности предприятия с позиций системного подхода, а не просто как набора ресурсов, позволяет глубже понять это сложное явление и выявить главную его особенность, которая проявляется в



синергетическом эффекте, обусловленном внутренними взаимодействиями элементов потенциала.

В настоящее время промышленное предприятие обладает множеством возможностей повышения эффективности своей деятельности. Для предприятий химической отрасли важное значение имеет определение степени влияния составляющих элементов потенциала конкурентоспособности, механизм управления потенциалом.

Под *механизмом управления потенциалом конкурентоспособности* предприятия нами понимается комплекс мероприятий (изучение внешней среды, целеполагание, изучение внутренних конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования, характеризующихся набором специфических связей и взаимодействий (рис. 1). Основные элементы механизма: анализ продукции предприятия; анализ внешнего окружения; анализ внутренних возможностей предприятия; разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

В качестве первого этапа определен анализ продукции: чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия. На следующем этапе проводят диагностику внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа. Анализ внешней среды позволит разработать экономически обоснованные и более объективные мероприятия по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

Анализ внутренних возможностей проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов. В рамках данного исследования рассматриваются способствующие и негативные факторы внутренних возможностей предприятия. Следующим этапом является детальное определение и описание каждого мероприятия, назначаются исполнители и сроки проведения конкретного управленческого решения.

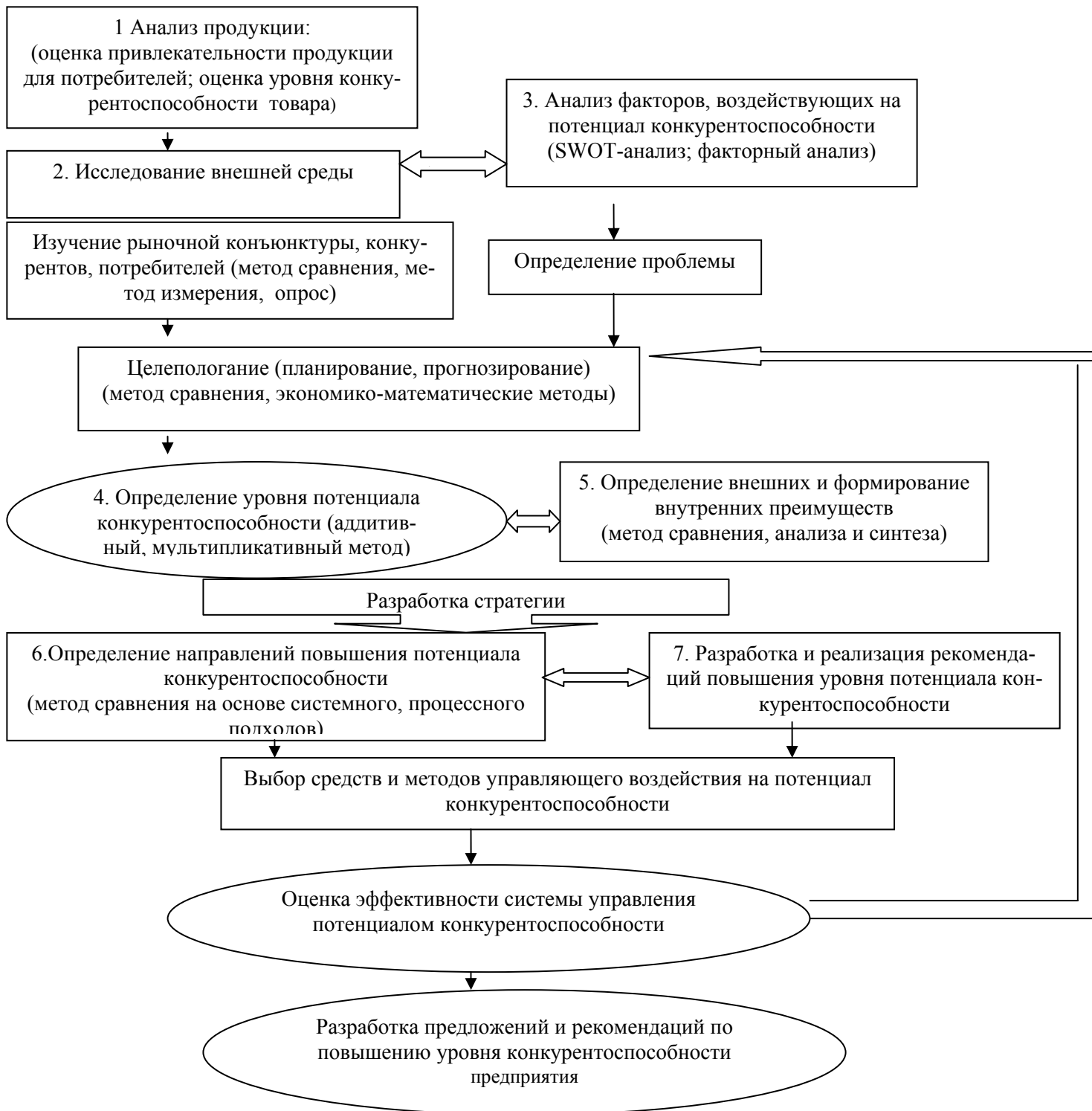


Рис. 1 Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

Исследование потенциала конкурентоспособности предприятия включает анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на его конкурентоспособность. К внешним факторам относят: государственное регулирование экономики; товарно-рыночный потенциал; природно-ресурсный потенциал; трудовой потенциал; инновационный потенциал; производственный потенциал страны, региона; кредитно-финансовый потенциал; социально-экономическая инфра-

структура. К внутренним факторам относят: маркетинговые возможности; производственно – финансовые возможности; трудовые возможности; инновационные возможности.

В работе установлено, что в современных условиях обеспечить высокий уровень конкурентоспособности предприятия возможно, если максимально глубоко исследовать процесс производства и реализации продукции, систему управления конкурентоспособностью, анализируя элементы, определяющие потенциал конкурентоспособности предприятия. Важнейшей задачей по обеспечению конкурентоспособности предприятия является обеспечение возможности достижения самыми эффективными средствами необходимого преимущества предприятия перед другими конкурентами. Те предприятия, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития, являются финансово устойчивыми, рентабельными, конкурентоспособными в мировом деловом сообществе.

На основе проведенного исследования в работе были выделены и систематизированы составляющие элементы потенциала конкурентоспособности предприятия, которые представлены на рис. 2.

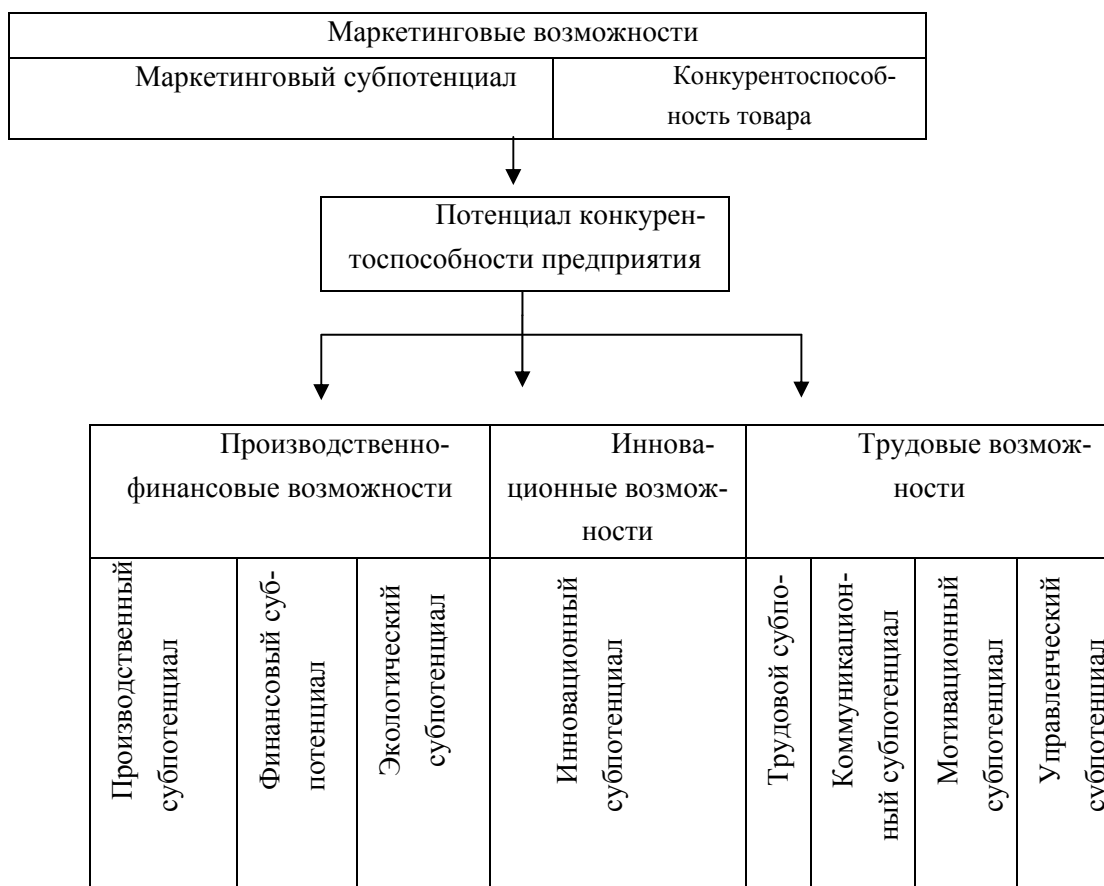


Рис. 2 Составляющие элементы потенциала конкурентоспособности предприятия

Кроме того, в работе исследованы точки зрения различных авторов в отношении сущности составляющих элементов потенциала конкурентоспособности.

**Во второй главе** «Методология и методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия» рассматриваются методологические подходы к исследованию и оценке потенциала конкурентоспособности предприятия и его составляющих.

Одним из важнейших этапов механизма управления потенциалом конкурентоспособности является проведение его оценки. Оценка потенциала конкурентоспособности проводится для оценки эффективности его использования, возможности достижения целей организации и для принятия решения по разработке стратегии. Подробный сравнительный анализ показал, что, несмотря на новизну в изучении и оценке конкурентных возможностей предприятия, большинству из этих разработок присущ ряд методологических допущений (либо в области научной обоснованности критериев оценки, либо в применении экспертных бальных оценок, являющихся в значительной степени субъективными).

По нашему мнению, при разработке методики оценки потенциала конкурентоспособности предприятий химической отрасли, необходимо использовать показатели, учитывающие отраслевую специфику. Применение математических методов позволит объективно оценить степень влияния составляющих элементов. В диссертации обобщены методики оценки потенциала конкурентоспособности в науке и на практике, предложенные различными авторами, выявлены их преимущества и недостатки. Оценка потенциала конкурентоспособности относится к типу поликритериальных, поскольку объект оценивается с использованием нескольких критериев. Поэтому экономически целесообразно применить аддитивный подход, позволяющий учитывать ряд факторов и степень их значимости (весомости), а также использовать показатели, учитывающие отраслевую специфику.

Для эффективного управления потенциалом конкурентоспособности необходимо определить показатели для оценки составляющих его элементов и использовать такие методы их оценки, на основании которых можно принять управленческое решение для выбора стратегии развития деятельности организации, повышающей ее конкурентоспособность. В диссертационном исследовании изучены подходы к оценке составляющих элементов потенциала конкурентоспособности предприятия, предложенные различными авторами, а также выделены показатели для их объективной оценки с учетом отраслевой специфики (таблица 1).

Установлено, что для расчетов возможно применение разных подходов к оценке в зависимости от целей и задач проводимого исследования, которые позволяют получить представление об эффективной деятельности предприятия, определить слабые и сильные стороны, получая информацию о степени развития главных компонентов составляющих потенциал конкурентоспособности. В то же время их несколько утилитарный характер не позволяет всесторонне оценить и реализовать все возможности предприятия.

Таблица 1

Показатели, для оценки составляющих потенциала конкурентоспособности предприятия

Составляющие потенциала конкурентоспособности		Показатели
Маркетинговые возможности (Доля затрат на маркетинговые мероприятия)	Конкурентоспособность товара	1 Технические показатели 2 Экономические показатели 3 Нормативные показатели
	Маркетинговый субпотенциал (Эффективность маркетинговой деятельности)	1 Доля экспортной продукции 2 Коэффициент товарооборачиваемости
Производственно-финансовые возможности (Рентабельность собственных средств)	Производственный субпотенциал (Рентабельность производства)	1 Коэффициент использования производственной мощности 2 Коэффициент обновления оборудования 3 Фондоотдача
	Финансовый субпотенциал (Коэффициент финансовой устойчивости)	1 Коэффициент текущей ликвидности 2 Коэффициент финансовой независимости
	Экологический субпотенциал (Эффективность экологических мероприятий)	1 Доля затрат на оборудование по очистке в общих затратах 2 Доля затрат на оплату труда за вредность в ФЗП
Трудовые возможности (Производительность труда)	Трудовой субпотенциал (Коэффициент обеспечения безопасности трудовой деятельности)	1 Доля затрат на обучение в общих затратах 2 Эффективность ФЗП
	Мотивационный субпотенциал (Коэффициент стабильности кадров)	1 Доля затрат на соц. пакет в общих затратах 2 Доля затрат на премии в ФЗП
	Коммуникационный субпотенциал (Уровень информативности)	1 Уровень оснащенности персонала ПК 2 Доля затрат на ПК, информац. обеспечение в общих затратах
	Управленческий субпотенциал (Индекс управленческой отдачи)	1 Доля управленческого персонала в ССЧ 2 Доля управленцев с высшим проф-но-управл-ким образованием
Инновационные возможности	Инновационный субпотенциал (Удел. вес экономии от внедрения новых технологий)	1 Доля затрат на НИОКР в общих затратах 2 Доля работников НИОКР в ССЧ 3 Удел. вес освоенных новых видов продукции

В общем виде алгоритм разработанного автором работы метода оценки потенциала конкурентоспособности предприятия химической отрасли ориентирован на использовании подхода расчета показателей с учетом их весовых коэффициентов. Определение весовых коэффициентов основывается на преобразовании мультипликативной формы в аддитивную путем логарифмирования, с ис-

пользованием программного обеспечения MATHCAD. Данный подход предложен И.У.Зулькарнаевым<sup>1</sup>.

Объективная оценка весовых коэффициентов и представление интегрального показателя потенциала конкурентоспособности позволяет уверенно говорить об относительной весомости отдельных факторов конкурентоспособности в общем рыночном успехе предприятия и дает возможность менеджменту прилагать усилия в отдельных направлениях деятельности предприятия соразмерно их весомости.

В основе метода лежит оценка четырех составляющих элементов потенциала конкурентоспособности предприятия (таблица 1).

Основные этапы оценки потенциала конкурентоспособности предприятия

Этап 1. Группировка предприятий анализируемой отрасли, находящихся в одинаковых условиях внешней среды.

Этап 2. Расчет показателей для оценки составляющих потенциала конкурентоспособности анализируемого предприятия и его основных конкурентов.

Этап 3. Установление матрицы значений показателей.

Этап 4. Стандартизация показателей  $K_{ij}$  анализируемого предприятия относительно максимального значения:

$$K_{ij} = R_{ij} / \max(R_{ij}), \quad (1)$$

где  $R_{ij}$  – ресурс  $j$  предприятия

Этап 5. Определение весовых коэффициентов составляющих элементов потенциала конкурентоспособности предприятия путем логарифмирования мультипликативной формы в аддитивную:

А) Мультипликативная форма потенциала конкурентоспособности предприятия:

$$P_k = \prod_{i=1}^j (K_{ij})^{a_i}, \quad (2)$$

где  $P_k$  – потенциал конкурентоспособности предприятия;

$K_{ij}$  - частные показатели конкурентоспособности сторон деятельности предприятия

Б) Определение весовых коэффициентов путем логарифмирования мультипликативной формы в аддитивную форму :

---

<sup>1</sup>И.У.Зулькарнаев Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий// Маркетинг в России и за рубежом, 2001.-№4-с.23-29

$$\ln(\Pi_k) = \sum_{i=1}^j a_i \ln(K_{ij}) , \quad (3)$$

где  $a_i$  – весовой коэффициент отдельного фактора в общей сумме, при условии

$$\sum_{i=1}^j a_i = 1.$$

В) Определение формулы для расчета потенциала конкурентоспособности

$$\Pi_k = \sum_{i=1}^j a_i K_{ij} , \quad (4)$$

Этап 6. Расчет составляющих потенциала конкурентоспособности по формуле .

$$V_i = \sum_{i=1}^j a_i K_{ij} , \quad (5)$$

где  $V_i$  - i-возможности предприятия.

Этап 7. Расчет интегрального показателя потенциала конкурентоспособности предприятия по формуле .

$$\Pi_k = \sum_{i=1}^j a_i K_{ij} , \quad (6)$$

Этап 8. Определение уровня потенциала конкурентоспособности предприятия по формуле (21).

Расчет составляющих и коэффициента потенциала конкурентоспособности предприятия производится на основе квалиметрической модели в виде линейной зависимости по формуле средней арифметической взвешенной при условии  $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 = 1$ .

Следует отметить, что расчет весовых показателей произведен на основе данных ряда предприятий химической отрасли, находящихся в одинаковых условиях внешней среды. Принимая во внимание, что важным показателем, характеризующим конкурентоспособность предприятия, является доля рынка анализируемого предприятия. Поэтому группировка предприятий осуществлялась по данному критерию среди предприятий отрасли.

Интегральный показатель потенциала конкурентоспособности предприятия:

$$\Pi_k = 0,29V_m + 0,31V_{пф} + 0,19V_t + 0,21V_i \quad (7)$$

где Пк - потенциал конкурентоспособности предприятия; Вм - эффективность маркетинговой составляющей и конкурентоспособности товара; Впф - производственно-финансовые возможности предприятия; Вт - трудовые возможности предприятия; Ви - инновационные возможности предприятия.

1. Маркетинговые возможности (Дз- Доля затрат на маркетинговые мероприятия)

$$Вм = 0,395Кт + 0,605Мсп, \quad (8)$$

где Вм – маркетинговые возможности; Кт- конкурентоспособность товара; Мп- маркетинговый субпотенциал;

1.1. Расчет конкурентоспособности товара в соответствии с методикой Х.А.Фасхиева<sup>2</sup>

1.2. Маркетинговый субпотенциал (Эм.д- эффективность маркетинговой деятельности)

$$Эмд = 0,355 Эп + 0,655Коб \quad (9)$$

где Эп - доля экспортной продукции; Ко – коэффициент товарооборачиваемости;

2) Производственно-финансовые возможности предприятия (Рс.с.– рентабельность собственных средств)

$$Впф = 0,415 Пп + 0,295Фп + 0,290 Эп, \quad (10)$$

где Пп- производственный субпотенциал, Фп- финансовый субпотенциал, Эп- экологический субпотенциал.

2.1 Производственный субпотенциал (Рп -Рентабельность производства)

$$Пп = 0,376 Пм + 0,283Коб + 0,341Ф, \quad (11)$$

где Пп - Производственный субпотенциал; Пм – коэффициент использования производственной мощности; Коб- коэффициент обновления оборудования; Ф-фондоотдача;

2.2 Финансовый субпотенциал (Кфин.уст. - коэффициент финансовой устойчивости)

$$Фп = 0,4 Кт.л + 0,6Кфин.н., \quad (12)$$

где Фп – финансовый субпотенциал; Кт.л - коэффициент текущей ликвидности; Кфин.нез.- коэффициент финансовой независимости.

2.3 Экологический субпотенциал (Ээк.м. - Эффективность экологических мероприятий)

---

<sup>2</sup>Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия?// Маркетинг в России и зарубежом.- 2003.-№4.С.53-68.



$$\text{Эп} = 0,6 \text{ Кзоч} + 0,4 \text{ Кзтрвр} , \quad (13)$$

где Эп – экологический субпотенциал; Кзоч – Доля затрат на оборудование по очистке в общих затратах; Кзтрвр - Доля затрат на оплату труда за вредность в ФЗП.

$$3) \text{Трудовые возможности предприятия (Пт - производительность труда)} \\ \text{Вт} = 0,29 \text{ Тп} + 0,22 \text{ Мп} + 0,22 \text{ Кп} + 0,27 \text{ Уп}, \quad (14)$$

где Вт – трудовые возможности предприятия; Тп- трудовой субпотенциал; Мп – мотивационный субпотенциал; Кп- коммуникационный субпотенциал; Уп – управленческий субпотенциал.

3.1 Трудовой субпотенциал (Кб - коэффициент обеспечения безопасности трудовой деятельности)

$$\text{Тп} = 0,45 \text{ Уотр} + 0,55 \text{ Эфзп}, \quad (15)$$

где Тп – трудовой субпотенциал; Зоб - Доля затрат на обучение в общих затратах; Эфзп - Эффективность ФЗП.

3.2 Мотивационный субпотенциал (Кстаб.к. – коэффициент стабильности кадров)

$$\text{Мп} = 0,63 \text{ Зсп} + 0,43 \text{ Зпр}, \quad (16)$$

где Мп – мотивационный субпотенциал; Зсп - Доля затрат на социальный пакет в общих затратах; Зпр - Доля затрат на премии в ФЗП.

3.3 Коммуникационный субпотенциал (Ур.инф. – уровень информированности)

$$\text{Кп} = 0,4 \text{ Уоуп} + 0,6 \text{ Зио}, \quad (17)$$

где Кп – коммуникационный субпотенциал; Уоуп - уровень оснащенности управленческого персонала ПК; Зио - Доля затрат на ПК, информац. обеспечение в общих затратах.

3.4 Управленческий субпотенциал (Иуот – индекс управленческой отдачи)

$$\text{Уп} = 0,4 \text{ Дуп} + 0,6 \text{ Ув.уво}, \quad (18)$$

где Уп – управленческий субпотенциал; Дуп - Доля управленческого персонала в ССЧ; Ув.уво - Доля управленцев с высшим профессионально-управленческим образованием.

4) Ви - инновационные возможности (Увэвн - удельный вес экономии от внедрения новых технологий)

Инновационный субпотенциал предприятия

$$\text{Ип} = 0,4 \text{ Рниокр} + 0,35 \text{ Дрниокр} + 0,25 \text{ Увнт}, \quad (19)$$

где Ип - инновационный потенциал; Рникр - Доля затрат на НИОКР в общих затратах, Дрниокр - Доля работников НИОКР в ССЧ, Увнт - Удельный вес освоенных новых видов продукции.

Для оценки конкурентоспособности товара нами выбрана методика, предложенная Х.А.Фасхиевым, в которой представлена полная гамма оценочных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия химической отрасли по экономическим, техническим и нормативным параметрам и использующих количественные и качественные показатели. Расчет конкурентоспособности товара проводится по формуле:

$$K=Ia/Io, \quad (20)$$

где К – коэффициент конкурентоспособности товара; Ia – интегральный показатель конкурентоспособности анализируемого товара; Io – интегральный показатель сравниваемого товара.

На *восьмом этапе* определяется уровень потенциала конкурентоспособности предприятия. Для обеспечения долгосрочного развития предприятию следует установить оптимальное соотношение между уровнем использования потенциала и наличием неиспользованных потенциальных возможностей. Для этого рассматривается система «эффективное использование потенциала конкурентоспособности», графическая модель которая в полярной системе координат позволяет аналитически определить максимальную эффективность этой системы. Площадь сектора, определяющая эффективность данной системы рассчитывается аналитически по следующей формуле:

$$\text{ЭИПК} = \Pi^x U_{\text{ИКП}}^2 \text{ПВ} / 360, \quad (21)$$

где ЭИПК – эффективность использования потенциала конкурентоспособности предприятия;  $U_{\text{ИКП}}$  - уровень использования потенциала конкурентоспособности, %; ПВ - процент неиспользованных потенциальных возможностей, выраженный в градусах угла поворота (максимальный угол 100°).

Так как потенциал подразумевает использование возможностей на 100%, оптимальный уровень потенциала конкурентоспособности – 66,67%. Необходимо обосновать значение полученного результата. Для этого нами предложена таблица, характеризующая состояние предприятия в зависимости от уровня потенциала конкурентоспособности. Интервалы уровня использования потенциала конкурентоспособности определены с учетом значения оптимального уровня потенциала конкурентоспособности, определения динамики развития деятельности предприятий химической отрасли. По результатам оценки уровня использования

возможностей предприятия необходимо сформулировать выводы и предпринять мероприятия для сбалансированной эффективной деятельности.

При определении уровня потенциала конкурентоспособности необходимо учитывать степень влияния каждой составляющей. Следовательно, целесообразно представить предприятие как систему, состоящую из подсистем, тесно взаимодействующих между собой (маркетинговой составляющей; производственно-финансовой составляющей, интеллектуальными и трудовыми возможностями).

Таблица 2

Уровни использования потенциала конкурентоспособности предприятия

Уровень использования потенциала	Краткая характеристика	Качественные характеристики использования потенциала предприятия
Высокий (85%-100%)	Предприятие находится в состоянии абсолютного равновесия по всем функциональным составляющим в соответствии с выбранными критериями оценки	Доля рынка стабильна. Производимая продукция продается в полном объеме. Физический объем производства стабилен. Техника и технология, используемые в производстве продукции, находятся в хорошем состоянии. Предприятие обладает значительным производственным потенциалом. Техничко-экономические показатели производства не ниже отраслевых. Финансовое положение предприятия устойчивое. Показатели платежеспособности - норма или среднеотраслевые.
Достаточный (50%-85%)	Деятельность предприятия достаточно эффективна. Имеются трудности, которые преодолеваются работой механизмов адаптации	Производимая продукция продается. Доля рынка нестабильна, но в среднем за период наблюдения поддерживается на определенном уровне. Физический объем производства продукции сохранен (может быть его уменьшение в отдельные периоды). Техническая и технологическая состоятельность – удовлетворительная. Эффективность использования техники и технологии – среднеотраслевая. Финансовые показатели, как правило, имеют среднеотраслевые значения.
Незначительный (25-50%)	Наличие хронических нарушений важнейших параметров всех функциональных составляющих потенциала	Проблемы с обеспечением предприятия сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование. Наличие потерь на рынках производимой продукции (снижение доли рынка или угрожающее снижение физического объема производства). Значительная потеря маркетингового потенциала (неблагоприятные изменения в составе конкурентов, клиентуры, ассортимента продукции). Наличие проблем с техническим и технологическим обеспечением производственной деятельности.
Низкий (0-25%)	Значение составляющих элементов потенциала конкурентоспособности на критическом уровне	Продукция не конкурентоспособна на рынке (объемы производства на критическом уровне). Низкий уровень рыночной позиции предприятия (высокий уровень конкуренции, низкий уровень ассортимента, снижение числа или потеря клиентов). Высокий уровень износа оборудования, устаревшие технологии производства продукции. Проблемы финансового обеспечения деятельности предприятия.

К основным преимуществам методики относят: охват наиболее важных оценок хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключая дублирование отдельных показателей, данная методика позволяет быстро и эффективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке; позволяет постоянно проводить мониторинг деятельности всего предприятия, как в

целом, так и по составляющим элементам потенциала конкурентоспособности, выявляет сильные и слабые стороны деятельности предприятия, позволяет оперативно реагировать на проблемы деятельности предприятия; использование математических подходов к определению весовых коэффициентов составляющих элементов потенциала конкурентоспособности позволяет нивелировать субъективизм со стороны экспертов.

**В третьей главе** «Управление потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли» выделены особенности формирования конкурентоспособности предприятий химической отрасли России и Республики Татарстан, апробирована методика комплексной оценки потенциала конкурентоспособности предприятий химической отрасли, предложен алгоритм управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли, дана классификация стратегий управления потенциалом конкурентоспособности предприятий и сформулированы управленческие решения на основе выделенных бизнес-процессов в зависимости от уровня использования возможностей предприятия.

Химический комплекс является базовым сегментом российской промышленности, который закладывает основы ее долгосрочного и стабильного развития и оказывает существенное влияние на структурные изменения в экономике, обладающие существенным макроэкономическим эффектом и влияющие на уровень национальной конкурентоспособности и темпы роста экономики в целом. Ключевыми задачами развития конкурентоспособности предприятий химической отрасли являются насыщение рынка конкурентоспособной продукцией, укрепление позиций данного сектора на внутреннем и внешнем рынках, развитие импортозамещающих производств, активизация инвестиционной деятельности отрасли для обновления производственных мощностей, изменение структуры производства отрасли в направлении увеличения доли выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью и социально-ориентированных товаров народного потребления, снижение удельной энергоемкости производства (доля затрат на энергоресурсы в структуре себестоимости по некоторым видам продукции может превышать 50%), а также принятие мер по снижению объемов выброса вредных веществ в окружающую среду. В химической индустрии насчитывается около 800 крупных и средних промышленных предприятий и более 100 научных и проектно-конструкторских организаций, опытных и экспериментальных заводов. Производственный и научно-технический потенциал позволяет российским предприятиям производить около 1,1% мирового объема химической продукции. За последние шесть лет объем производства химической продукции увеличился

в 1,43 раза. Рост производства в 2006 г. к уровню 2005 г. по оценке составит 103,3%. В объеме промышленной продукции Российской Федерации доля Татарстана в 2006г. составила 3,8%, за тот же период она выросла на 1,3%. Третьей по вкладу в объем промышленного производства республики является нефтехимическая отрасль, которая сформировалась и функционирует как нефтехимический кластер. Объем производства химической и нефтехимической продукции составил 104,4 млрд. рублей. Доля нефтехимической отрасли в общем объеме промышленного производства в 2006 году увеличилась до 17,5% с 16,5% в 2005 году. Отрасль обеспечивает 18% республиканского промышленного производства, 13 % получаемой предприятиями прибыли, порядка 8% налоговых доходов республики.

Методика апробирована на предприятии химической отрасли Республики Татарстан. ОАО «КЗСК» за период 2002 – 2005гг. ОАО «КЗСК» осуществляет основную деятельность в пределах Российской Федерации и рубежом.

Таблица 3

Оценка потенциала конкурентоспособности ОАО «КЗСК»

год	2002	2003	2004	2005
значение показателя потенциала конкурентоспособности	0,71	0,84	0,73	0,75

В соответствии с предложенной классификацией уровней использования потенциала, предприятие ОАО «КЗСК» обладает потенциалом на достаточном уровне (50%-85%). Кроме того, проведен анализ конкурентоспособности продукции, SWOT-анализ. Негативными факторами, влияющими на снижение потенциала конкурентоспособности, являются следующие. Низкий уровень маркетинговых возможностей обусловлен высокой текучестью кадров управляющего состава, не развитостью каналов распределения; не выполнением крупными оптовиками заявленных объёмов при оговорённых скидках; отказом дилеров в предоставлении структурированной информации по рынкам потребления.

Проблема продвижения продукции является актуальной, но при этом предприятие участвует в выставках, обновляется информационный сайт предприятия. Анализируя производственно-финансовые возможности можно сделать вывод: уровень производственной мощности предприятия увеличивался в среднем на 10 %, степень износа оборудования увеличилась на 5 %. Финансовые показатели свидетельствуют о положительно стабильном положении деятельности предприятия. На предприятии внедряют, поддерживают и развивают систему

экологического менеджмента, соответствующую требованиям международного стандарта ИСО 14001. Анализируя трудовые возможности, отмечен высокий уровень квалификации производственных работников, при этом наблюдается незначительный уровень мотивации, наблюдается отсутствие взаимосвязи в информационном обмене между отделами, административным и производственным участками. Инновационные возможности: на предприятии разработана программа технического развития, предусматривающая внедрение новых видов продукции, современных материалов и энергосберегающих технологий, продолжалось освоение производства нескольких новых видов продукции. Доля новых видов продукции увеличилась за анализируемый период до 54,0 %.

Разработанный нами алгоритм для эффективного управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли состоит из следующих этапов: анализ внешней среды, оценка внутренних возможностей предприятия; определение уровня использования потенциала конкурентоспособности; разработка стратегии управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли с использованием инструментов реинжиниринга.

Реинжиниринговый подход используется для определения незадействованных резервов, выделения «критических мест» функционирования основных бизнес-процессов, так как в его основе лежит творческий подход видения процесса управления потенциалом конкурентоспособности.

На первом этапе проведен анализ внешней среды и выделены основные аспекты, влияющие на деятельность предприятия: количество конкурентов; количественное изменение потребителей на рынке; определение уровня конкурентоспособности товара по сравнению с товарами – конкурентами. При определении положительного и отрицательного результата данных аспектов предложены соответствующие мероприятия для достижения поставленной цели.

На втором этапе предложены мероприятия в зависимости от достигнутого уровня составляющих элементов потенциала конкурентоспособности предприятия.

На третьем этапе при определении уровня использования потенциала конкурентоспособности необходимо определить уровень неиспользованных резервов с помощью инструментов реинжиниринга; поддерживать и разрабатывать мероприятия для эффективного использования потенциала в изменяющейся среде, в которой функционирует предприятие.

На завершающем этапе необходимо разработать стратегию управления потенциалом конкурентоспособности предприятия в зависимости от следующих

факторов: уровня использования каждого из элементов потенциала конкурентоспособности предприятия; тесноты взаимосвязи и влияния между составляющими элементами потенциала конкурентоспособности предприятия и достижении синергетического эффекта (максимальный уровень использования потенциала); изыскания незадействованных резервов при выделении основных бизнес-процессов деятельности предприятия.

При определении стратегии управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли на рынке нами предложены мероприятия по типологии стратегий, разработанных А.Ю. Юдановым<sup>3</sup>. При определении уровня конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать долю рынка, наличие ресурсов, изменение рыночной среды, в которой функционирует предприятие.

Выделение основных бизнес-процессов позволяет оптимизировать деятельность предприятия, следовательно, увеличить возможности максимального использования потенциала конкурентоспособности. Нами предложены стратегии управления потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли в зависимости от уровня использования возможностей предприятия и сформулированы управленческие решения на основе бизнес-процессов. Дадим характеристику некоторых стратегий:

- «Лидеры» - обладают высокими конкурентными возможностями: наличие конкурентоспособной продукции, характеристики которой удовлетворяют большее количество потребителей (средние цены, высокое качество используемого сырья, высокий уровень загрузки производственных мощностей, наличие квалифицированного управленческого и производственного персонала; налаженные коммуникации с внешней средой; высокие затраты на НИОКР);

- «Сильная конкурентная позиция» - поддержание и повышение качества продукции; модификация ценовой политики; внедрение новаций технологического процесса; дифференциация продукции; налаживание и поддержание связи с внешней средой;

- «Слабая» конкурентная позиция - появление товаров-субститутов по более низкой цене и лучших характеристик товара; узкая номенклатура продукции; недогрузка производственных мощностей; небольшие затраты на НИОКР; ограниченные финансовые возможности; недостаточно квалифицированный персонал;

---

<sup>3</sup>Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.- М., 1996. – 365с.

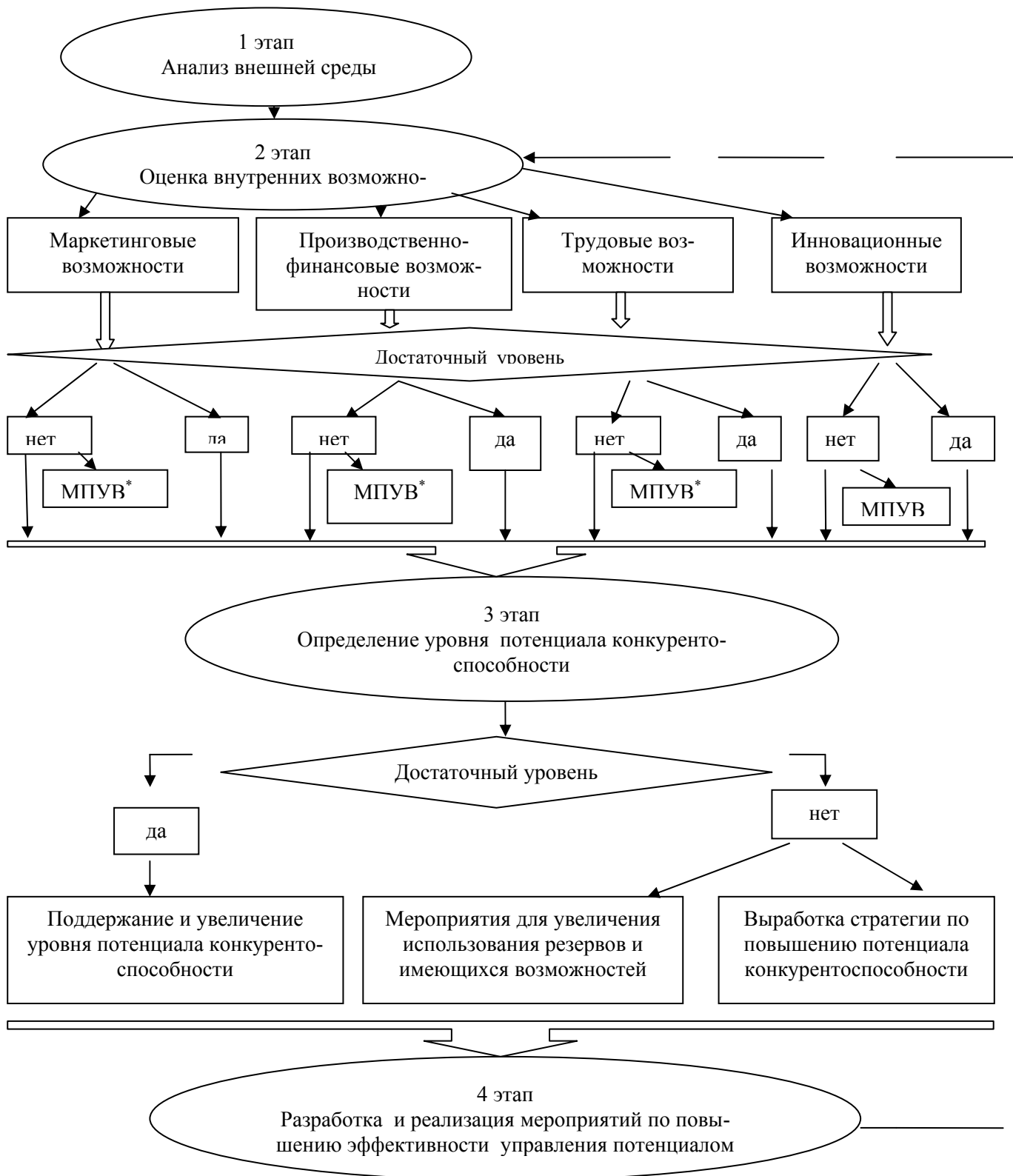


Рис.3 Алгоритм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия химической отрасли предложенный автором



\* МПУВ- мероприятия по повышению уровня возможностей предприятия

- «Аутсайдер» - не конкурентоспособная продукция; устаревшее оборудование, низкий уровень НИОКР; высокая текучесть кадров; отсутствие финансовых возможностей.

Решение о выборе процессов для реинжиниринга принимается на основе последовательной процедуры отбора, которая отражает стратегическую важность для поставленной задачи. Для измерения эффективности и производительности процесса используется пошаговая групповая процедура, выделение сильных и слабых сторон данного процесса.

По нашему мнению целесообразно использовать стратегию, направленную на повышение эффективности бизнес-процессов для достижения синергетического эффекта составляющих элементов потенциала конкурентоспособности, что приведет к увеличению использования имеющихся возможностей предприятия по сравнению с конкурентами.

Таблица 4

#### Предложения для повышения конкурентоспособности химических предприятий

Составляющие элементы потенциала конкурентоспособности	Предложения по повышению эффективности имеющихся ресурсов и незадействованных резервов на основе бизнес-процессов
Маркетинговые возможности	Оценка платежеспособного спроса на продукцию структурных единиц предприятия; оценка и выявление конкурентных преимуществ в продукции предприятия; систематическое проведение мониторинга среды предприятия
Производственно-финансовые возможности	Реализация мероприятий по повышению качества продукции в аспекте внедрения новой техники, модификаций комплектующих и материалов, модернизации технологии ремонта оборудования, эксплуатации оборудования, монтажа-демонтажа; выработка целевых контрольных показателей развития; постоянное сравнение бюджетов с фактическими данными
Трудовые возможности	Комплексная диагностика, выявление и идентификация слабых мест существующей организационной структуры; постановка системы документооборота, разработка унифицированных внутрифирменных форм документации; создание системы материального стимулирования и контроля на основе индивидуальных мотивирующих оценок; внедрение, осуществление управления охраной труда и профессиональной безопасности в соответствии с принципами и требованиями международного стандарта; оптимизация межфункционального взаимодействия между подразделениями предприятия, обуславливающего высокие транзакционные издержки
Инновационные возможности	Внедрение передовых методов и технологий производства с улучшением качества продукции, обеспечением надежной безаварийной работы технологического оборудования; расширение номенклатуры и ассортимента продукции;

Предложенный алгоритм апробирован на предприятии ОАО «КЗСК», выделены основные бизнес-процессы специалистами бизнес-группы, сформулиро-

ваны предложения для эффективного управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

**В заключении диссертации** обобщены основные теоретические и практические результаты и сформулированы выводы диссертационного исследования.

**Статьи опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях ВАК:**

1. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Управление конкурентоспособным потенциалом предприятия с использованием реинжинирингового подхода// Научно-практический журнал «Сибирская финансовая школа».- Новосибирск, 2006.-С.54-57

**Статьи и материалы научных конференций и сборников:**

2. Исаева Н.С. Валеева Ю.С. Социально-экономическое развитие Республики Татарстан и мероприятия по повышению конкурентоспособности региона//Материалы Всероссийской научной конференции «Российские регионы в условиях трансформации отечественного социума».-Волгоград, 2006.-С.35-39

3.Исаева Н.С. Анализ подходов и методик оценки конкурентоспособного потенциала предприятия и его составляющих// Материалы Всероссийской научной конференции «Маркетинг: теория и практика».-Магнитогорск,2005.-С.57-59

4.Исаева Н.С. Роль государства в повышении конкурентоспособного потенциала промышленных предприятий// Материалы Всероссийской научной конференции «Судьба реформ и реформаторства в России».- Коломна, 2006.-С.45-50

5.Исаева Н.С. Анализ факторов внешней среды деятельности предприятия// Материалы Межрегиональной научно-практической конференции «Социальное управление: реалии и проблемы российского общества».- Казань, 2004.- С. 180-183.

6.Исаева Н.С. Маркетинговый потенциал предприятия: сущность и методики оценки// Материалы Межвузовской научно практической конференция «Общество, государство, личность: проблемы взаимодействия в условиях рыночной экономики».- Казань: Изд-во ТИСБИ, 2005.- С.182-185

7.Исаева Н.С. Маркетинговый потенциал как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия// Материалы Всероссийской научно – практической конференции «Маркетинг: теория и практика».-Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005.- С.237-240

8.Исаева Н.С. Формирование маркетингового потенциала при структурной перестройке предприятия на примере ОАО «КЗСК»// Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Реструктуризация промышленных предприятий».- Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005.- С.202-205.

9.Исаева Н.С. Анализ подходов к определению составляющих трудовых возможностей как составляющей конкурентоспособного потенциала предприятия// Ма-

териалы Международной научно-практической конференции «Маркетинг и Общество».- Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006.- С.98-101.

10.Исаева Н.С. Экономическая безопасность региона и конкурентоспособность промышленного предприятия// Сборник научных статей и сообщений «Регионы России: проблемы безопасности».-Казань: Изд-во КГТУ, 2006.- С.163-168

11.Исаева Н.С., Исаева Ю.С., Валеев Р.Р. Перспективы развития конкурентоспособных предприятий нефтехимического комплекса Татарстана// Сборник трудов научно-практической конференции «Состояние и перспективы развития ОАО «КЗ СК».- Казань, 2002 - С. 54-61

12.Исаева Н.С. Процессный подход к управлению предприятием// Материалы Итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики».- Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006.- С.35-37

13.Исаева Н.С. Рассмотрение и анализ сущности, методики оценки производственного потенциала предприятия// Сборник научных трудов «Экономика и Менеджмент».- Санкт-Петербург,2005.-С.83-85

14.Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Методология оценки конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия// Экономический анализ: теория и практика. -М.: Изд-во Финансы и кредит, 2006.- №21. - С.59-65

15.Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Конкурентоспособный потенциал промышленного предприятия: сущность, анализ и оценка// Экономический Вестник РТ.- Казань, 2006.- №2.- С.18-24

16.Исаева Н.С. Диагностика экологического потенциала как составляющей потенциала конкурентоспособности промышленных предприятий// Материалы Итоговой научно-практической конференции «Социально – экономические проблемы становления и развития рыночной экономики».-Казань: Изд-во КГФЭИ, 2007. – С.35-37

17. Инвестиционные аспекты технологии управления конкурентоспособности нефтехимического комплекса региона// Электронный журнал «Социально-экономические и технические системы» Камская инженерно-экономическая академия ИНЭКА (КамПИ).- Набережные Челны, 2006, № 16(32) 14.12.2006

18. Диагностика производственно-финансового потенциала промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика.- М.: Изд-во Финансы и кредит, 2007.-№1 (82). – С.25-35