

## **Методические основы стратегического выбора крупных калийных компаний**

**Дмитриева Д.М.,**

аспирантка экономического факультета кафедры организации и управления,  
Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»

**Аннотация.** В статье сформулированы и обоснованы основные принципы формирования стратегических альтернатив для крупных калийных компаний. Сформулированы стратегические альтернативы для калийной компании «Уралкалий» и приведены ориентиры в рамках данных альтернатив. Предложены критерии стратегического выбора для калийных компаний.

**Ключевые слова:** стратегический выбор, калийные компании, критерии, стратегическая альтернатива.

### **Methodical bases of strategic choice for large potash companies**

**Dmitrieva D.M.,**

Post-graduate student of Economy Department, National Mineral Resources University

**Annontation.** In the article the basic principles of strategic alternatives formation for large potash companies are formulated and justified. Strategic alternatives for potash company "Uralkali" are formulated and main directions for these alternatives are presented. The criteria for the strategic choice for potash companies are given.

**Key words:** Strategic choice, potash companies, criteria, strategic alternative.

Стратегический выбор включает в себя разработку стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз, выявленных в результате стратегического анализа и выбор наиболее подходящей и эффективной из них. Каждая стратегическая альтернатива представляет возможные направления действий компании [3].

Методической основой формирования стратегических альтернатив для калийных компаний являются следующие принципы:

1. Учет особенности рынка – олигополии.

Олигополия - это рыночная структура, большая часть производства и продаж которой осуществляется небольшим числом сравнительно крупных предприятий [6].

Основной показатель олигополии - степень концентрации производства в руках нескольких фирм [6]. Чем она выше, тем меньшая степень конкуренции характеризует отрасль. Одним из основных показателей степени концентрации на рынке служит индекс концентрации, который определяется как сумма долей на рынке производства хлористого калия определенного числа ( $n$ ) крупнейших хозяйствующих субъектов [6] (1).

$$CR_n = \sum_{i=1}^n Si \quad (1)$$

Если значение индекса составит для четырех фирм до 35 %, то рынок считается слабо концентрированным, если до 70 % - средней концентрации, свыше 70 % - высококонцентрированным.

На калийном рынке сумма долей крупнейших компаний Уралкалий, Potash Corp, Беларуськалий и Mosaic составляет:

$$CR_4 = 17\% + 16\% + 15\% + 13\% = 61\% ,$$

что указывает на среднеконцентрированный рынок, однако с учетом того, что у компаний «Potash Corp» и «Mosaic» общий трейдер – «Canpotex», а Уралкалий и Беларуськалий до недавнего времени действовали в рамках единого трейдера – Белорусской калийной компании, то рынок можно назвать высококонцентрированным.

В условиях калийной олигополии каждый участник оказывает значительное влияние на рынок в целом. Одной из характеристик такого рынка является степень влияния фирмы на рыночные цены.

Рыночная власть определяется относительным превышением рыночной цены компании над величиной ее предельных издержек (коэффициент Лернера) [6](2)

$$L = \frac{P-MC}{P} \quad (2)$$

где  $P$  – рыночная цена продукции;  $MC$  – величина предельных издержек компаний.

Рассмотрим рыночную власть крупнейших производителей, при этом цена принята 350 долл. США за тонну. Результаты представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Рыночная власть крупнейших производителей калия

Компания	Значение коэффициента Лернера
Уралкалий	0,9
Potash Corp.	0,8
Беларуськалий	0,88
К+S	0,7

Как видно из таблицы, компания «Уралкалий» имеет наибольшую степень влияния на рынок, что ставит прочие компании в зависимость от ее действий. Это обстоятельство также позволяет компании формировать свою стратегию в меньшей зависимости от конкурентов.

Взаимозависимость компаний - олигополистов на рынке определяет специфику поведения компаний. В отличие от других рыночных структур, при олигополии каждая компания должна учитывать, что изменение стратегического поведения одной из них приводит к изменению ситуации на рынке. Поэтому, этот принцип является важнейшим при формировании стратегических альтернатив для компании.

## 2. Ориентация на специфику продукта.

Выпускаемая калийными производителями продукция не является сырьем. Это законченный высококонцентрированный товарный продукт, активно востребованный на глобальном рынке. Хлористый калий выпускается различных сортов – мелкозернистый, мелкокристаллический, гранулированный и т.д., таким образом, потребители могут использовать продукт, наиболее подходящий для их климатической зоны, структуры почв, вида возделываемых культур. Продуктов-заменителей калия нет. Возможно использование других видов удобрений, однако они не компенсируют в полной мере дефицит калия в почве. Кроме того, спрос на калийные удобрения является эластичным. Периодичность внесения калийных солей в почву - 1 раз в 3 года [2]. Соответственно, разрабатывая стратегию, компании имеют возможность прогнозировать спрос и в какой-то степени им управлять.

## 3. Учет влияния государства на федеральном уровне при формировании стратегии:

-государство ограничивает доступ к ресурсам.

Минерально-сырьевые ресурсы находятся в ведении государства, и лицензия на пользование ими выдается по результатам конкурса или аукциона, так, например, проведенный в 2008 году аукцион дал возможность новым производителям выйти на ограниченный калийный рынок.

-регулирует внутренний рынок.

На сырьевых рынках антимонопольный орган должен обеспечить регулярный мониторинг ценовой политики доминирующих субъектов и не допускать необоснованного превышения внутренних цен над экспортными ценами. На данный момент калийные компании следуют рекомендациям ФАС России по обеспечению недискриминационного доступа к приобретению хлористого калия российскими производителями, которые действуют с 1 января 2013 года по 31 декабря 2017 года. [2] Компаниям рекомендовано устанавливать цену на хлористый калий для всех групп

потребителей не выше минимальной экспортной цены. Однако до недавнего времени рассматривался вариант установления фиксированных цен на продукцию, что с одной стороны защищает интересы внутренних потребителей и государства, а с другой ограничивает возможности ценовой политики компании, а, следовательно, и стратегии.

-регулирует конкурентную среду. Федеральная антимонопольная служба контролирует слияния и поглощения, что ставит определенные рамки при формировании стратегии. Например, до 2012 года на российском калийном рынке функционировало две сопоставимые компании – ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит». В целях усиления своих позиций на мировых рынках, компании выбрали стратегию объединения, однако необходимо было получить разрешение на объединение от государства.

#### 4. Учет влияния государства на региональном и муниципальном уровнях.

Одной из специфических черт горных компаний является их стратегическая значимость для экономического и социального развития страны и регионов, в которых они функционируют [1]. На деятельность таких предприятий оказывают воздействие развитие инженерной, экономической, социальной инфраструктуры региона, политика муниципалитета и региональных властей, инвестиционная привлекательность территории и т.д. В свою очередь интегрированные горные компании также оказывают влияние на регион:

- обеспечивают занятость населения;
- формируют доходы населения;
- имеют на своем балансе объекты социально-культурной сферы, жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры;
- формируют бюджет города и региона и т.д. [1]

И если другие компании могут формировать свою стратегию исходя только из собственных интересов, то для формирования стратегии развития градообразующего и социально-значимого предприятия необходим учет интересов местного значения, общероссийского и регионального интереса, т.е. стратегия калийной компании должна быть в какой-то мере согласована со стратегией региона.

Таким образом, калийным компаниям необходимо формирование стратегии в условиях олигополии рынка и специфических особенностей продукта и с учетом институциональных ограничений и стимулов. Исходя из этих принципов, формируются стратегические альтернативы для компании «Уралкалий».

До колебаний рынка после августа 2013 года компания руководствовалась принципом «цена превыше объема» [2]. В результате нестабильной ситуации на данный момент на калийном рынке компания в рамках своей стратегии следует принципу «объем

превыше цены», однако, по мнению автора, такая стратегия не перспективна, т.к. вряд ли потребители приобретут больше продукции, чем им необходимо, поскольку хранение калия требует определенных условий. У компании «Уралкалий» самая низкая себестоимость в отрасли – около 60 долл. США за тонну [2] (у Беларуськалия – около 70 долл. США за тонну, Potash Corp – около 120 долл., у K+S – около 260). Снижение цены «Уралкалием» до 300 долл. США за тонну ввиду его степени влияния снизит цену продукции на мировом рынке, что приведет к значительной потере прибыли остальными компаниями.

В то же время, удержание цены на уровне около 400 долл. США за тонну позволит не дестабилизировать рынок и сохранить прибыль. Временное снижение спроса на мировом рынке компания может компенсировать освоением внутреннего. На внутреннем рынке существует значительный недостаток продукции (около 2 млн. тонн). При этом у компании недозагружены производственные мощности [2]. Однако для успешного освоения внутреннего рынка необходимо снижение цен для потребителей. Доля калия в сложных удобрениях около 40%. Снижение цен на калий для внутренних производителей сложных удобрений позволит поставлять на российский рынок больше удобрений по доступным ценам.

Кроме того, важной задачей для «Уралкалия» является сохранение баланса между рынками спотовых продаж и рынками долгосрочных контрактов. Спотовые цены определяются в зависимости от текущей рыночной ситуации, в то время как контрактные цены фиксируются на длительный срок с учетом устойчивых тенденций. Основными рынками долгосрочных контрактов компании являются Индия и Китай (морские перевозки). Соблюдение баланса между спотовыми продажами и долгосрочными контрактами позволяет компании гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Однако ввиду текущей рыночной ситуации компании необходимо увеличивать долю долгосрочных контрактов.

Основные стратегические ориентиры в рамках альтернатив приведены в таблице 1

Таблица 1 - Стратегические альтернативы для компании «Уралкалий»

Стратегическая альтернатива	Стратегические ориентиры в рамках альтернативы
Альтернатива 1	Снижение цены на мировом рынке до 300 долл. США за тонну продукции Увеличение объема продаж за счет снижения цены (для поддержания уровня прибыли в условиях снижения цен)

	<p>Увеличение доли внешнего рынка за счет привлечения потребителей конкурентов</p> <p>Отсутствие согласованности по вопросам цены и объема с конкурентами, что в условиях олигополии негативно скажется на рынке</p> <p>Осуществление сбыта через «Уралкалий Трейдинг», а по направлениям, ранее осуществлявшимся через БКК - самостоятельно</p> <p>Снижение уровня инвестирования в новые объекты</p> <p>Приостановка запланированного увеличения производственных мощностей</p> <p>Увеличение доли спотовых сделок</p>
Альтернатива 2	<p>Акцент на спотовые продажи</p> <p>Удерживание цены на продукцию на мировом рынке от снижения на уровне не менее 350 долл. за тонну</p> <p>Расширение «Уралкалий Трейдинг» за счет введения направлений, раньше курировавшихся БКК</p>
Альтернатива 3	<p>Удерживание цены от снижения на мировом рынке на уровне не менее 400 долл. за тонну</p> <p>Увеличение доли продаж на внутреннем рынке за счет продажи складских запасов и увеличения загрузки производственных мощностей (т.к. сейчас мощности недогружены)</p> <p>Установление льготной цены внутренним потребителям</p> <p>Налаживание интегрированной и эффективной системы сбыта вместо «Белорусской калийной компании», возможно за счет объединения усилий с Белоруссией</p> <p>Заключение долгосрочных контрактов с потребителями (Индия, Китай, Бразилия)</p>

Процесс формирования обоснованных стратегических альтернативных для калийных компаний должен сопровождаться комплексной оценкой эффективности предлагаемых решений с помощью определенной системы критериев. Для этого в первую очередь необходима разработка актуальных и обоснованных критериев выбора.

Автором предлагается использование системы критериев оценки, состоящей из комплекса групповых критериев, представляющих собой обобщенную оценку важности

той или иной стратегической альтернативы с учетом особенностей отрасли, и единичных, являющихся составными элементами какого-либо группового критерия [5].

Разработка критериев осуществляется с учетом особенностей отрасли. Критерии должны определять преимущества той или иной стратегической альтернативы. С одной стороны, ситуация с внутренним рынком обуславливает увеличение его доли и снижение цен для внутренних потребителей. В то же время компаниям необходима прибыль, т.к. одна из отличительных особенностей отрасли – значительная капиталоемкость, и следовательно требуются крупные инвестиции в развитие. Оптимальная стратегическая альтернатива должна соблюдать баланс интересов: с одной стороны - учитывать коммерческий интерес компании, с другой – быть приемлемой с позиции заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В основном под стейкхолдерами понимается персонал компании, поставщики, потребители, а также партнеры, государственные структуры и т. д. [4]. Именно баланс интересов позволяет ожидать активной позиции в реализации стратегии всех тех, от кого это зависит. Этот взгляд на стратегию вынуждает проверять систему целей компании на сбалансированность с интересами тех, кто повлияет на их достижение.

В соответствии с особенностями отрасли, основными критериями выбора стратегических альтернатив для калийных компаний являются следующие:

- **Согласованность с требованиями среды.** Стратегия в первую очередь должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней изменениям. Способ отношения организации с окружающей средой имеет два аспекта – предприятие должно и соответствовать, и приспосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими компаниями, которые также стремятся приспособиться.

- **Осуществимость стратегии.** Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые в будущем проблемы. Она должна соответствовать ожиданиям конкретных участников организации.

- **Приемлемость для стейкхолдеров.** Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки. Кроме того, за счет стратегии должно обеспечиваться создание или поддержание конкурентного преимущества в отрасли.

- **Приемлемость стратегических рисков.** Реализация любой стратегии приводит к возникновению тех или иных рисков, поэтому необходимо выбрать стратегию с минимальными рисками.

- **Экономическая эффективность стратегии.** Задача любой стратегии обеспечить повышение экономической эффективности деятельности компании.

Итоговые результаты представлены в таблице 2

Таблица 2 - Критерии выбора стратегической альтернативы для калийной компании

<b>Стратегические групповые критерии</b>	<b>Стратегические единичные критерии</b>
Критерий согласованности стратегии	Согласованность корпоративной стратегии компании с условиями и параметрами внешней среды
	Согласованность со стратегией развития региона
	Соответствие стратегии целям компании
	Согласованность корпоративной стратегии компании с ее внутренним потенциалом
Критерий осуществимости стратегии	Внутренняя сбалансированность параметров корпоративной стратегии компании
	Способность стратегии осуществиться (реализуемость) за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов
Критерий приемлемости (пригодности) стратегии	Приемлемость для стейкхолдеров (удовлетворение интересов как можно большего количества заинтересованных сторон)
	Создание преимущества перед конкурентами
Критерий стратегических рисков	Риск снижения мирового спроса на хлористый калий
	Политические риски (изменения в антимонопольном законодательстве)
	Инвестиционные риски (развитие мощностей)
	Риск снижения объемов производства и неполной загрузки производственных мощностей
Критерий экономической эффективности	Рентабельность по EBITDA
	Объем реализованной продукции
	Уровень удовлетворенности внутреннего спроса

После формирования стратегических альтернатив, их выбор на основе разработанных критериев осуществляется с помощью методов принятия многокритериальных решений, например, метода анализа иерархий.

### Библиографический список

1. Алушкин Ю.А. Моногорода в региональной экономике России: основные характеристики и новые условия развития // Проблемы современной экономики. 2010. №3.
2. Годовая отчетность ОАО «Уралкалий» [Электронный ресурс]/ Центр информац. технологий ОАО «Уралкалий»; – Режим доступа: <http://www.uralkali.ru>



3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. – М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2002. 288 с.
4. Питере Т., Уотермен В. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2001. С. 234.
5. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2001 - 264 с.
6. Станковская И.К., Стрелец И.А. Экономическая теория: Полный курс МВА - ЭКСМО, 2005 – 441 с.