

## **Конкурентные стратегии горнохимических компаний: отраслевые факторы и особенности формирования**

**Ильинова А.А.,**

к.э.н., ассистент кафедры организации и управления,  
Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»,

*Аннотация: Определены основные тенденции развития горнохимической отрасли и особенности конкуренции на рынках минеральных удобрений, разработана отраслевая модель результатов анализа конкурентной среды. Усовершенствованы теоретико-методические положения формирования конкурентных стратегий горнохимических компаний, доказывающие необходимость применения и адаптации стратегии лидерства в издержках к отраслевым и рыночным условиям. Предложена концепция адаптации базовой стратегии лидерства в издержках к специфике горнохимической компании.*

*Ключевые слова: горнохимические компании, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества*

## **Competitive strategy of the mining and chemical companies: branch factors and features of formation**

**Pinova A.A.,**

Assistant of Organization and Management Department, PhD in Economics  
National University of Mineral Resources "Mining"

*Abstract: The main tendencies of mining and chemical branch development and competition characteristics in the mineral fertilizers markets are defined; the branch model of competitive environment analysis results is developed. Theoretical and methodical ideas of mining and chemical companies competitive strategies formation proving necessity of application and adaptation of low expenses strategy to branch and market conditions are improved. The concept of low expenses strategy adaptation to the mining and chemical company specific is offered.*

*Keywords: mining and chemical companies, competitive strategy, competitive advantages*

Россия располагает крупнейшими запасами фосфорных руд, что позволяет отечественной промышленности фосфорных минеральных удобрений обеспечивать не только внутренний спрос, но и быть значимой в глобальном масштабе. Отечественные горнохимические компании занимают значительные доли на мировых рынках удобрений, а также имеют важнейшее стратегическое и социальное значение для национальной экономики.

Основой фосфатной промышленности России являются апатитовые руды в отличие от других стран, богатых фосфатным сырьём (Марокко, Китая, США), где минерально-сырьевая база (МСБ) представлена преимущественно фосфоритами. Более 40% (530 млн. т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>) заключены в уникальных нефелин-apatитовых месторождениях Хибинской группы, располагающихся в Заполярье. Руды являются одними из лучших в мире и пригодны для получения любых видов фосфорных удобрений. Аналогов этим объектам в мире не обнаружено [2].

Благодаря наличию и уникальности природных ресурсов отечественная продукция отрасли в целом отличается высоким качеством и конкурентоспособной ценой. Однако имеющиеся преимущества российских производителей на мировых рынках могут быть

частично или полностью утеряны. Ужесточение ценовой конкуренции на рынках удобрений заставляет мировые горнохимические компании концентрироваться на управлении издержками: отраслевые лидеры оптимизируют затраты производства, обеспечивают доступ к дешевым сырьевым и энергетическим ресурсам, внедряют инновационные программы развития с целью снижения издержек, располагают свои мощности рядом с морскими портами для сокращения транспортной составляющей в структуре себестоимости.

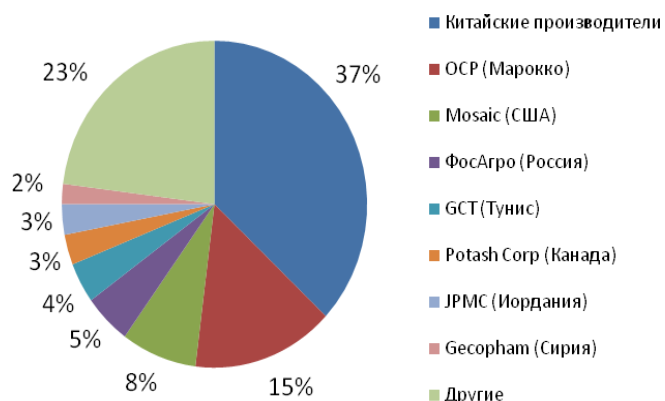
На большинстве же российских предприятий пока еще применяются устаревшие технологии добычи минерального сырья и производства удобрений, а высокая степень износа используемых производственных фондов свидетельствует о необходимости их ускоренного обновления. Все это уже в ближайшей перспективе может серьезно осложнить ситуацию для российских предприятий на внешнем рынке.

В силу глобальных масштабов отрасли по производству минеральных удобрений основной конкурентной средой для нее является мировой рынок, развитие которого подвержено ряду макроэкономических факторов, обеспечивающих стабильный рост спроса на удобрения, таких как увеличение численности населения, уменьшение пахотных земель, развитие рынка биотоплива.

Основным механизмом участия российских горнохимических компаний в международных операциях является экспорт продукции, а также экспорт/импорт капитала и технологий. Высококонцентрированный характер отрасли определяет поведение участников на олигополистическом рынке и ожесточенную конкуренцию за долю рынка, особенно в условиях увеличения мировых мощностей по добыче руды и производству удобрений. Рыночная среда производителей удобрений отличается высокими барьерами входа-выхода, избытком производственных мощностей, высокой степенью стандартизации продукции и доминирующим положением покупателя.

Проведенные исследования выявили основные особенности отрасли фосфорных минеральных удобрений, к которым относятся: ограниченная географическая доступность минерально-сырьевых ресурсов; производственные активы отличаются высокой капиталоемкостью и сконцентрированы вблизи источников сырья, рынков сбыта или морских портов; рост цен на сырье и энергоносители оказывает значительное влияние на уровень цен на удобрения; в силу несовпадения географии производства и потребления значительная доля продукции отрасли экспортируется [5].

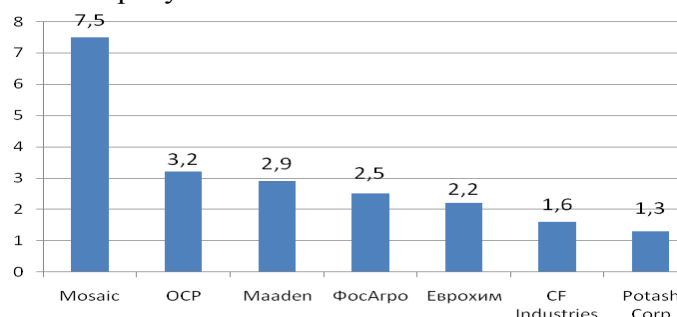
Крупнейшие мировые компании по добыче фосфорной руды представлены на рисунке 1.



Источник: Fertecop, данные компаний, Тройка-Диалог

**Рисунок 1 – Основные мировые компании по добыче фосфорной руды (2010)**

Ведущие мировые производители диаммонийфосфата/ моноаммонийфосфата (DAP/MAP) представлены на рисунке 2.



Источник: Fertecop, данные компаний, Тройка-Диалог

**Рисунок 2 - Ведущие мировые производители DAP/MAP (2010), млн. т**

Сложившаяся ситуация, уровень конкуренции в отрасли определяется силой и масштабом деятельности зарубежных компаний-лидеров, интегрированных на базовых сырьевых ресурсах, которые являются основой их долгосрочного развития. Интеграция и укрупнение компаний в отрасли, а также истощение мировых запасов богатой фосфорной руды оказывают основное влияние на развитие горнохимических компаний, угрожают неинтегрированным производителям, тогда как доступ к сырью и эффективная добыча являются ключевым фактором успеха в отрасли.

Отраслевая модель результатов анализа конкурентной среды, отражающая основные параметры и характеристики рынка и их стратегическое значение при формировании конкурентных стратегий в горнохимическом комплексе, представлена в таблице 1.

**Таблица 1 - Отраслевая модель результатов анализа конкурентной среды**

Параметры и их характеристика		Стратегическое значение
Размер рынка	Глобальный; около 40 млн. тонн P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	При темпах роста рынка до 2 % наблюдался выход крупных игроков из отрасли; консолидация и концентрация оставшихся компаний; снижение уровня конкуренции. При прогнозируемых темпах роста рынка до 5% ожидается появление новых крупных игроков, способных преодолеть высокие входные барьеры; усиление конкуренции
Темпы роста рынка	1,5-2 %; в связи с ростом потребления удобрений прогнозируется до 5%	
Стадия жизненного цикла	Зрелость отрасли	
Характеристика рынка	Около 300 компаний с 700 предприятиями. Суммарные мировые мощности по фосфорной руде - около 203 млн. т.; по производству промышленных фосфатов – около 36,6 млн. т. Доля компании OCP по добыче руды – около 14%, доля 8 компаний – около 40%; доля компании Mosaic по производству фосфатов – около 20%; доля 8 компаний - около 60 %.	Сильные позиции ряда лидеров, формирующих тенденции развития отрасли [6]. Наличие у крупных фирм рыночной власти. Высокая степень концентрации определяет сильную конкурентную борьбу
Масштаб конкуренции	Глобальный с мировыми-компаниями-лидерами	Российским горнохимическим компаниям необходимо использовать практический опыт зарубежных компаний-лидеров, обеспечивающих рентабельность бизнеса в жестких конкурентных и макроэкономических условиях, для ведения ценовой конкурентной борьбы за долю мирового рынка
Характер конкуренции	Энергичная/ожесточенная конкуренция на олигополистическом рынке стандартизированного продукта	

<p>Потребители</p> <p>Степень вертикальной интеграции</p>	<p>Значительный круг конечных покупателей (несколько сотен тысяч), в основном фермерские хозяйства различного веса</p> <p>Редуцированная модель интеграции (с поставщиками сырья), крупнейшие компании отрасли интегрированы на базовых сырьевых ресурсах [6]</p>	<p>Базовая стандартная модель полностью удовлетворяет покупателей; цена становится главным фактором при принятии решения о покупке. Ни один из покупателей не может оказать влияние на условия заключения рыночных сделок и уровень конкуренции на рынке.</p> <p>Определяет более низкие производственные издержки у интегрированных компаний, угрожает неинтегрированным производителям, которые уязвимы из-за возможной нерегулярности поставок сырья и многообразия ценовых факторов, формирующих стоимость</p>
<p>Отраслевые барьеры</p>	<p>Высокие, связанные с капиталоемкостью производства (строительство новых мощностей составляет около 1,5 млрд. долл. на 1 млн. т. P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>) и необходимостью завоевания значительной доли на олигополистическом рынке для получения части отраслевой прибыли</p>	<p>Увеличивают требования к стартовому капиталу, способствуют сохранению позиций и доходов действующих компаний</p>
<p>Технологии/ инновации</p> <p>Степень загрузки производственных мощностей</p>	<p>Производственная технология стандартна и консервативна; в связи с ограниченным потенциалом роста необходимо осуществлять замену устаревших технологий на более прогрессивные</p> <p>Средняя степень загрузки мощностей по фосфорной кислоте в докризисный период - 80 - 85 %, в 2010 г. – 81%</p>	<p>Технологическое инновационное развитие, внедрение новых технологий с высоким потенциалом повышения эффективности производства определяют лидерство и конкурентоспособность в отрасли и способствуют сокращению издержек</p> <p>Излишек производственных мощностей приводит к энергичной/ожесточенной конкуренции, падению цен и доходов компаний.</p> <p>Высокая степень специфичности активов затрудняет уход компаний в другие сферы.</p>
<p>Отраслевой показатель прибыльности</p>	<p>Примерно на среднем уровне или ниже (10-12%): из-за характера продукции при падении спроса цена резко снижается, однако при росте спроса снова возрастает (прибыль напрямую зависит от спроса)</p>	
<p>Движущие силы конкуренции в отрасли</p>	<p>- глобализация;</p> <p>- увеличение спроса на фосфорные удобрения (до 44,9 млн. т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> в 2016 г.);</p> <p>- выход на рынок крупных игроков (увеличение мировых мощностей по производству фосфатов до 44,4 млн. т., по добыче руды – до 257 млн. т к 2015 г)</p>	<p>Рост спроса является основным положительным фактором развития рынка, нивелирует выход на рынок крупных игроков; в этих условиях конкурентоспособные компании могут удержать свою долю рынка</p>

Конкурентную стратегию горнохимической компании необходимо формировать с учетом ресурсно-рыночного подхода к управлению, при котором существует возможность учесть различные аспекты конкурентоспособности, внутренние и внешние ключевые факторы успеха, а также применять различные инструменты для достижения конкурентных преимуществ. Рыночный подход находит свое отражение в позиционировании товара и управлении ценами в сложившихся конкурентных условиях. При этом ресурсы и компетенции, с помощью которых предприятие может завоевать и укрепить стратегически выгодные и недоступные для конкурентов рыночные позиции, должны быть включены в заявление о позиционировании, в котором акцент делается на сильные стороны компании по сравнению с конкурентами. Применение ресурсно-рыночного подхода позволяет обозначить взаимосвязь ресурсов со структурой отрасли и рыночной ситуацией.

В современном менеджменте выделяют базовые варианты конкурентных стратегий [4]: лидерства в издержках, широкой дифференциации, оптимальных издержек, сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек или дифференциации.

Базовые варианты отличаются целями, преследуемыми компанией на рынке, основой конкурентного преимущества, а также предъявляют определенные требования к ресурсам, квалификации и организационным условиям.

Наряду с выбором базового варианта конкурентной стратегии необходима ее адаптация к особенностям отрасли, конкурентной среды и возможностям компании, которая должна определить основные целевые установки конкурентной стратегии и способы достижения конкурентных преимуществ.

В классическом менеджменте выделяют два вида конкурентных преимуществ [3]: основанное на качестве (преимущество дифференциации); основанное на издержках (преимущество по издержкам). Однако считаем целесообразным наряду с данными преимуществами выделять коммерческое преимущество, основанное на ключевых активах и компетенциях. Так, в отрасли минеральных удобрений интеграция на базе сырьевых ресурсов, эффективная работа основных технологических звеньев производства, диверсифицированная бизнес-модель и эффективная дистрибуция являются ключевыми компетенциями.

Активы и компетенции, способные обеспечить конкурентоспособность многих производственных процессов и бизнесов компании, называют стержневыми [1]. В горнохимических холдингах стержневыми активами выступают добывающие активы, которые являются базой интеграции, а также основой многих видов бизнеса горнохимической компании (горнохимическое сырье, производство всех видов фосфорсодержащих и комплексных удобрений, кормовых фосфатов) и в этой связи заслуживают значительных инвестиций и внимания менеджмента.

Если на рынке преобладает ценовая конкуренция, большинство покупателей отличаются чувствительностью к цене, а продукт однороден, как в случае с горнохимической отраслью, компании стараются лидировать по издержкам. При этом стратегической целью становится не максимальное сокращение издержек само по себе, а достижение более низких суммарных затрат во всей цепочке создания стоимости продукции по сравнению с конкурентами и установление контроля над рыночной ценой.

Снижение затрат горнохимической компании можно осуществлять за счет реорганизации цепочки создания стоимости или в отдельных ее звеньях за счет таких факторов, как эффект масштаба, обучаемости и накопления опыта, приобретение ключевых ресурсов, внедрение новых технологий в затратных звеньях, контроль над «сцеплениями» цепочки создания стоимости и др.

Необходимо способствовать снижению зависимости цепочки создания стоимости от ключевых составляющих издержек. В горнохимической отрасли такими составляющими являются сырье и транспортные расходы.

При этом для реализации такой стратегии необходимы доступ к источникам снижения затрат, активная инвестиционная и инновационная деятельность, жесткий контроль за уровнем издержек производства, наличие стратегических активов и компетенций.

Тем самым для горнохимической компании существуют необходимые предпосылки для применения стратегии низких издержек, а также существуют эффективные способы снижения затрат, что обосновывает выбор долгосрочного развития горнохимической компании на основе стратегии лидерства в издержках.

В настоящее время российские горнохимические компании конкурентоспособны по себестоимости производства основных видов фосфорных удобрений на ключевых экспортных рынках. В частности, себестоимость производства DAP холдинга «ФосАгро» составляет 263 долл./т (компания уступает только комплексу Maaden (Саудовская Аравия) - 209 долл./т). Себестоимость производства DAP остальных компаний в отрасли - более 300

долл./т, тогда как у неинтегрированных производителей – до 500 долл./т. Однако в сложившихся условиях отечественным производителям необходимо осуществлять поиск резервов для снижения себестоимости для удержания конкурентного преимущества по издержкам.

При этом разработку стратегии необходимо осуществлять на основе сильных сторон компании. Наличие и уникальность природных ресурсов - одно из основных конкурентных преимуществ российских горнохимических холдингов (в частности, уникальная МСБ для компании «ФосАгро»). Использование высокосортного фосфорного сырья для производства удобрений способствует получению продукции высочайшего качества и значительному сокращению расходов на ее дальнейшую переработку.

В связи с вводом новых высокоэффективных производств в мире с передовыми инновационными технологиями добычи и переработки сырья МСБ как конкурентное преимущество имеет среднюю степень устойчивости, обеспеченную в большей степени уникальностью руд. В рамках успешного функционирования холдингов доступ к уникальным источникам минерального сырья должен быть дополнен инновационной составляющей, что позволит нарастить такое значимое конкурентное преимущество, обеспечивая его устойчивый характер, а с учетом того факта, что около 51% расходов на производство DAP приходится на добычу и переработку руды, также эффективно управлять издержками.

Конкурентные преимущества низкого ранга в горнохимическом комплексе основаны на доступе к дешевой рабочей силе, материально-техническим и финансовым ресурсам. Доступ к минерально-сырьевым ресурсам в классическом менеджменте считается также источником преимущества низкого порядка, однако, в силу особенностей отрасли, наличие МСБ целесообразно относить к источникам преимущества высокого порядка наряду с техническими и управленческими инновациями, запатентованными технологиями, диверсифицированной бизнес-моделью, эффективной дистрибуцией, репутацией компании и т.д.

Концепция адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3 - Концепция адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании**

Декомпозиция ключевых факторов адаптации представлена в таблице 2.

**Таблица 2 - Декомпозиция ключевых факторов адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании**

Фактор	Сущность	Стратегическое значение
1	Высокая капиталоемкость и масштабность производства; эксплуатация минерально-сырьевых активов; определяющая роль производственных процессов; невозможность дифференциации продукции; длительный срок окупаемости и необратимость инвестиций	Определяет развитие на основе масштабных инвестиционных мероприятий по совершенствованию основных производственных процессов и необходимость тщательного отбора нововведений и путей их реализации
2	Олигополистический характер рынка; консервативность и зрелость отрасли; энергичная/ожесточенная конкуренция по цене на глобальных рынках	Определяет необходимость эффективного использования потенциала и сильных сторон компании для снижения издержек
3	Снижение затрат за счет реорганизации цепочки создания стоимости или в отдельных ее звеньях за счет основных факторов снижения издержек	Предопределяет, по возможности, реорганизацию цепочки создания стоимости, либо применение факторов снижения издержек в ключевых затратных звеньях
4	Основой долгосрочного развития компании являются: - тенденции развития рынка и конкурентной среды, товарно-рыночное позиционирование; - уникальность портфеля ресурсов и компетенций	Предоставляет возможность использовать внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ в отрасли, способствующие сокращению издержек, и нарастить их количество
5	Ключевые факторы успеха в отрасли - низкие издержки, дифференциация, стратегические активы и компетенции	Стратегические активы и компетенции заслуживают значительных инвестиций и внимания менеджмента компаний, являются основой для формирования действенных конкурентных стратегий
6	Определение эффективности важнейших производственных процессов, проведение мониторинга имеющихся на рынке инновационных технологий, разработка инвестиционных программ их внедрения	Передовые инновационные технологии в силу определяющего характера производственных процессов являются источниками устойчивых конкурентных преимуществ

Таким образом, конкурентная стратегия горнохимической компании должна основываться на концепции адаптации базовой стратегии лидерства в издержках к отраслевым особенностям и условиям рыночной среды, обосновывающей необходимость поиска резервов повышения эффективности добывающего производства, являющегося стержневым активом холдинга. В рамках стратегии низких издержек горнохимическим компаниям необходимо проводить инновационную политику в добывающем производстве и осуществлять технологические скачки путем выведения устаревших технологий добычи и внедрения новых с высоким потенциалом повышения эффективности производства.

#### **Список использованной литературы**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
2. Официальный сайт информационно-аналитического центра «Минерал». Эл. ресурс [Дата обращения 20.05.2014]. URL: <http://www.mineral.ru/>.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Пер. с англ. – 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
4. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.– 928 с.

5. Череповицын А.Е., Ильинова А.А. Ключевые факторы конкурентоспособности в отрасли фосфорсодержащих минеральных удобрений // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – Петрозаводск.: Изд-во ПетрГУ.– 2012. - №1(122). – с. 94-99.

6. Череповицын А.Е., Ильинова А.А. Концептуальные подходы к стратегическому анализу горнохимических холдингов при формировании конкурентной стратегии // Проблемы современной экономики. СПб.: ООО «Научно-производственная компания «РОСТ».– 2011. - №2 (38). - с. 143-147.