

**А.А.ИЛЬИНОВА**, аспирант, *IljinovaAA@mail.ru*  
Санкт-Петербургский государственный горный университет

**A.A.I LJINOVA**, post-graduate student, *IljinovaAA@mail.ru*  
Saint Petersburg State Mining University

## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Предложена схема проведения стратегического анализа и алгоритм формирования конкурентной стратегии горно-химической компании в условиях жесткой конкуренции и волатильности мировых рынков минеральных удобрений. Разработана концептуальная модель декомпозиции ключевых факторов конкурентоспособности в производстве фосфорсодержащих минеральных удобрений. Определены основные направления стратегического развития горно-химической компании.

**Ключевые слова:** горно-химическая компания, повышение конкурентоспособности, конкурентная стратегия, стратегический анализ

## CONCEPTION OF MINING AND CHEMICAL COMPANY COMPETITIVENESS GROWTH STRATEGY CREATION

In the article the strategic analysis layout and algorithm of creating competitive strategy of the mining and chemical company in conditions of tough competition and volatility of world fertilizers market are proposed. The conceptual model of key factors of competitiveness decomposition in the phosphate fertilizers manufacture is developed. The principal directions of the mining and chemical company strategic development are defined.

**Key words:** mining and chemical company, competitive growth, competitive strategy, strategic analysis

В силу глобальных масштабов отрасли по производству минеральных удобрений основной конкурентной средой для нее является мировой рынок. Условия и требования глобальных рынков с жесткой конкуренцией, существенными колебаниями спроса и цен на различные виды продукции, нестабильным рыночным окружением диктуют особые требования к развитию системы менеджмента, уровню конкурентоспособности и устойчивости, к инновационным стратегиям развития, включая внедрение новых форм управления, организации и кооперации труда, диверсификации производства, дистрибьюции, передовых технологий добычи сырья и производства минеральных удобрений.

Новые условия хозяйствования на глобальных рынках с высокой изменчивостью рыночных индикаторов активизируют развитие методологической базы стратегическо-

го менеджмента горно-химических предприятий на основе современных теорий конкуренции, концепций инновационного развития, PEST- и SWOT-анализа, экономико-математического моделирования. В связи с огромной социальной значимостью компаний, работающих в отрасли минеральных удобрений и их существенной ролью в системе национальной экономики, повышение устойчивости их функционирования – одна из основных задач корпоративного менеджмента.

Ситуация на рынках минеральных удобрений, уровень конкуренции определяется силой и масштабом деятельности зарубежных компаний-лидеров, достигших совершенства в бизнес-процессе, обеспечивающих рентабельность бизнеса в условиях жесткой конкуренции. Отечественные отраслевые компании по сравнению с зарубежными имеют слабые конкурентные позиции

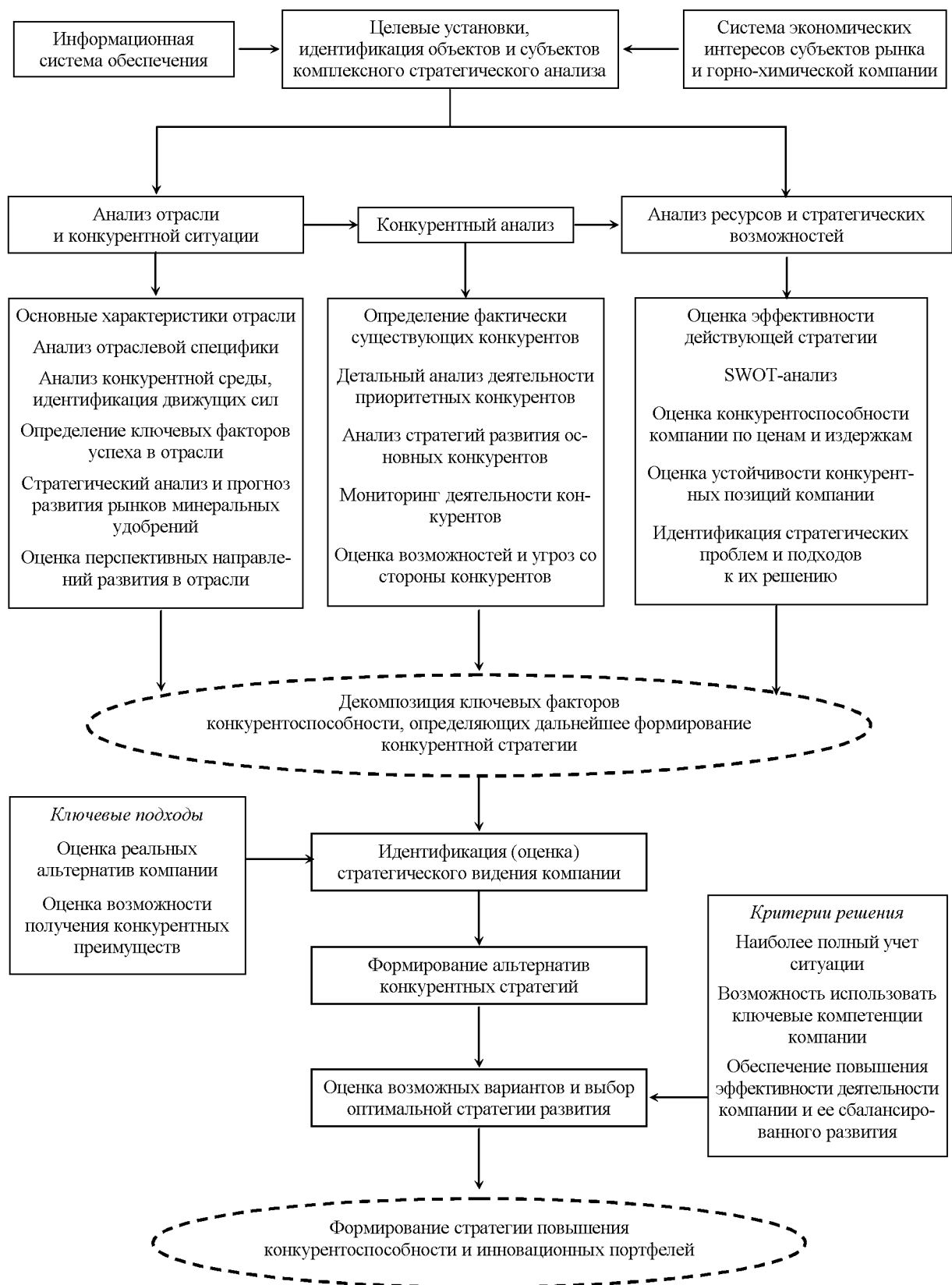


Рис. 1. Алгоритм формирования стратегии повышения конкурентоспособности горно-химической компании

### Основные экономические характеристики отрасли по производству минеральных удобрений

Отраслевые факторы конкурентоспособности	Характеристика факторов	Стратегическое значение факторов
Размер рынка	Трансконтинентальный (глобальный), объем производства в натуральном выражении 65,9 млн т	Рост привлекательности и реализации корпоративных стратегий крупными холдингами (слияние, поглощение, приобретение)
Темпы роста рынка	Незначительный (2-3 % в год). В связи с ростом потребления удобрений прогнозируется увеличение до 5-7 % (2010-2014 гг.)	Темпы роста в 2-3 % усиливают конкуренцию и приводят к вытеснению слабых компаний, а до 5 % привлекают новых конкурентов
Стадия жизненного цикла Количество компаний в отрасли	Стадия зрелости Около 300 компаний с 700 предприятиями суммарной мощностью до 100 млн т. Доля рынка крупнейшей компании «Mosaic» 16 %; доля крупнейших восьми компаний 36 %	Высокая степень конкурентного давления. Сильные позиции ряда лидеров, формирующих тенденции развития отрасли
Масштаб конкуренции	Глобальный, определяемый исторически сложившимся разделением стран на нетто-экспортеров и нетто-импортеров	Усиление конкуренции и вытеснение слабых компаний. Доминирование покупателей на рынке и соответствующий диктат цен со стороны покупателей
Степень вертикальной интеграции	Редуцированная модель интеграции (с поставщиками сырья), все восемь крупнейших компаний имеют вертикальную интеграцию	Увеличение требований к стартовому капиталу. При прочих равных условиях более низкие производственные издержки у интегрированных компаний
Барьеры входа и выхода из отрасли	Высокие барьеры входа в отрасль (строительство новых мощностей обходится примерно в 1 млрд долларов на 1 млн т P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	Требования к значительному размеру стартового капитала, способствующие сохранению позиций и доходов уже существующих компаний
Технологии / инновации	Стандартная и консервативная производственная технология (увеличение единичной мощности, совершенствование аппаратного оформления). Консерватизм отрасли в целом, длительный жизненный цикл продукции. Слабость инновационной деятельности	Обеспечение длительного жизненного цикла продукции и снижение отраслевых рисков в связи с длительным периодом морального старения оборудования
Характеристика продукции	Высокая степень стандартизации и унификации основных потребительских характеристик удобрений. Готовность покупателей к переходу на продукцию альтернативных поставщиков	Высокий уровень стандартизации и сильнее давление со стороны покупателей в связи с легкостью перехода от одного продавца к другому
Эффект масштаба	Фактор, имеющий принципиальное значение для поддержания конкурентоспособности за счет максимально возможной загрузки производственных мощностей, транспортировки крупной партии одному клиенту и др.	Высокий уровень производственно-финансового рычага, т.е. минимальные объем производства и доля рынка для обеспечения конкурентоспособного уровня удельных издержек
Степень загрузки производственных мощностей	Средняя степень загрузки производственных мощностей в последние три года 65-75 %, в 2010 г. – 73,5 %	Излишек производственных мощностей, приводящий к росту конкуренции, падению цен и доходов компании
Отраслевой показатель прибыльности	Примерно средний уровень или ниже (10-12 %). Прибыльность напрямую зависит от спроса	Низкая рентабельность, стимулирующая уход компаний в другие сферы
Отраслевой риск	Сезонные колебания цен, определяемые спецификой потребления удобрений в аграрном секторе	Необходимость внедрения структур управления и технологии, адаптированных к изменениям рыночной конъюнктуры

по уровню технологий и производства, транспорта и сбыта продукции, маркетинга и менеджмента на предприятиях и др. Для развития российских горно-химических компаний необходимы поиск резервов для обеспечения конкурентоспособности и разработка действенной стратегии повышения конкурентоспособности, учитывающей специфические особенности отрасли, требования, предъявляемые к горно-химическим компаниям субъектами рынка (потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления более высокого уровня) и условия нестабильной внешней среды (рис. 1).

Для успешного ведения бизнеса на мировых рынках минеральных удобрений необходимо четко понимать логику его функционирования и основные тенденции его развития. В этой связи стратегический анализ является одним из основных этапов формирования конкурентной стратегии. Предлагается следующая схема проведения комплексного стратегического анализа предприятия по производству минеральных удобрений:

- анализ отрасли и конкурентной ситуации;
- конкурентный анализ деятельности отечественных и зарубежных производителей минеральных удобрений;

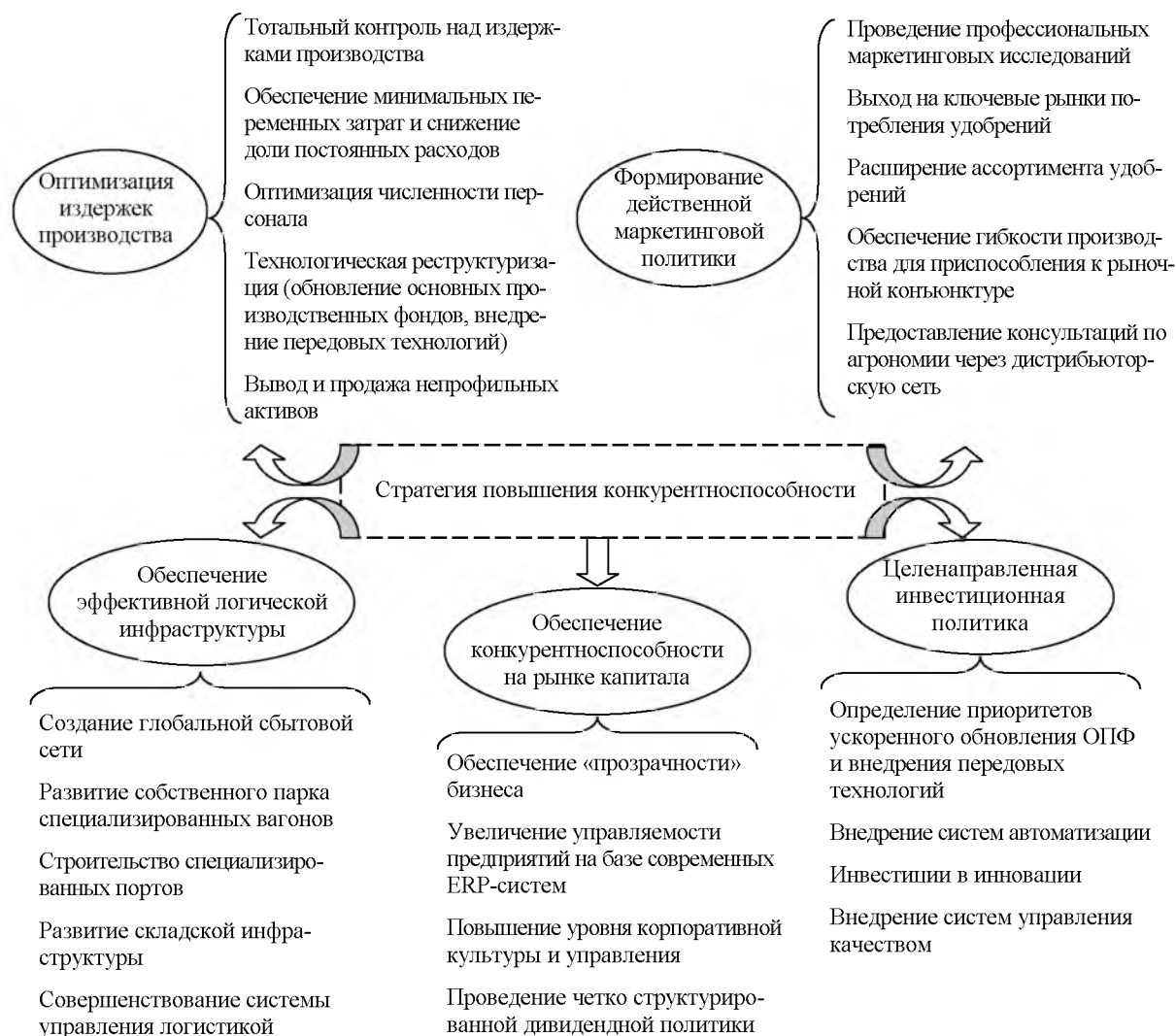


Рис.2. Декомпозиция ключевых факторов успеха для повышения конкурентоспособности горно-химической компании

• анализ ресурсов и стратегических возможностей предприятия.

На основе анализа определяются основные экономические характеристики отрасли по производству фосфорсодержащих минеральных удобрений, а также отраслевые факторы конкурентоспособности и их стратегическое значение в современных условиях\* (см. таблицу).

На основании проведенного стратегического анализа формируется отраслевая модель декомпозиции ключевых факторов успеха для повышения конкурентоспособности горно-химических холдингов в условиях жесткой конкуренции и волатильности мировых рынков минеральных удобрений (рис.2).

Таким образом, для формирования действенной конкурентной стратегии горно-химической компания должна проводить стратегический анализ, включающий анализ отрасли и конкурентной ситуации, конкурентный анализ деятельности отече-

ственных и зарубежных производителей минеральных удобрений, развернутый анализ ресурсов и стратегических возможностей компании, основанный на научно-обоснованном процессе сбора информации и учитывающий специфику отрасли, а также глобальный уровень конкуренции и изменчивую рыночную среду.

В качестве методических основ разработки стратегии повышения конкурентоспособности горно-химической компании целесообразно применять предложенный алгоритм с учетом специфического отраслевого подхода к декомпозиции факторов успеха предприятий – производителей минеральных удобрений. Необходимо также акцентировать внимание на возможных рисках сложной технологической и рыночной среды и определять основные стратегические направления развития с учетом выявленных условий и требований мировых рынков минеральных удобрений.

Научный руководитель проф. *А.Е. Череповицын*

---

\* *Гурьев А.А.* Повышение конкурентоспособности горнохимического холдинга на основе реализации программы технического перевооружения (на примере ОАО «ФосАгро»): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб, 2010.

*Gurev A.A.* Competitive growth of mining and chemical holding company on basis of technical retooling program realization (evidence from OJSC «PhosAgro»): Autoabstract in candidacy for a Candidate of economic sciences degree. Saint Petersburg, 2010.