УДК 334.75:622.363.2(470)

Д.М.ДМИТРИЕВА, *магистрант, diana-dmitrieva@mail.ru*
Санкт-Петербургский государственный горный университет

D.M.DMITRIEVA, *undergraduate student, diana-dmitrieva@mail.ru*
Saint Petersburg State Mining University

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРУЮЩЕЙ КОНСОЛИДАЦИИ КОМПАНИЯМИ КАЛИЙНОЙ ОТРАСЛИ

В современных условиях компаниям необходимо не только концентрировать свое внимание на внутренней деятельности компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного развития. Рассмотрены стратегии конкурентного поведения компаний. Выбрана наиболее эффективная стратегия для компаний калийной отрасли и произведены расчеты ее эффективности. Определены возможные синергетические эффекты для компаний.

***Ключевые слова*:** стратегии конкурентного поведения, эффективность, консолидация, калийные компании.

EVALUATION OF EFFICIENCY OF INTEGRATING CONSOLIDATION STRATEGY FOR COMPANIES OF POTASH INDUSTRY

Under current conditions companies need not only to focus on their internal operations, but also to work out long-term development strategy. The strategies of competitive behavior of companies are considered. The most effective strategy for potash companies is chosen. Calculations of the efficiency of the strategy's implementation are performed.

***Key words*:** strategies of competitive behavior, efficiency, consolidation, potash companies.

Значение стратегического поведения, позволяющего компаниям функционировать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В таких условиях исключительно важным становится осуществление такого конкурентного поведения, которое обеспечивает наличие преимущества в быстро меняющейся окружающей среде. Компании необходимо формирование и реализация установок на усиление и обеспечение большей устойчивости стратегических конкурентных позиций. В зависимости от стратегических целевых установок фирма-конкурент может применять в отношении соперников следующие стратегии: механической монополизации; интегрирующей консолидации; простого и дезинтегрирующего разъединения; обособления бизнеса; кооперативной солидарности; компромиссного сотрудничества; вхождения в бизнес (стратегии дебюта) и ухода из бизнеса [4].

Во многих отраслях минерально-сырьевого комплекса наблюдаются олигополии. В таких условиях многие компании стремятся к монопольному стратегическому доминированию. Это стремление реализуется с помощью двух типов стратегии конкурентного поведения – механической монополизации и интегрирующей консолидации.

Стратегия механической монополизации направлена на ослабление конкурентов, вытеснение их с рынка и возможное устранение. Применение этой стратегии связано с

существенными рисками для безопасности компании, так как усиление собственных позиций происходит за счет попыток сокращения, вплоть до обнуления доли конкурента-жертвы на рынке, а конкурирующая фирма способна отстаивать свои позиции и предпринять ответные действия.

Стратегия интегрирующей консолидации состоит в ориентации на увеличение рыночной доли компании за счет присоединения конкурентов. Сильная компания-интегратор опирается на использование сильных сторон, достижений, возможностей прямых конкурентов в своих интересах. Сильные стороны могут быть обнаружены в различных аспектах деятельности конкурентов, например, в разнообразии ассортимента продукции, передовой технологии, инновационных бизнес-идеях, эффективном менеджменте.

Объединение субъектов бизнеса может иметь при этом вынужденный (односторонняя консолидация) или добровольный (двусторонняя консолидация) характер. В первом случае одна из интегрируемых сторон вынуждена идти на объединение с другим субъектом бизнеса под влиянием различных обстоятельств. Во втором случае консолидация происходит под влиянием стратегической мотивации и заинтересованности обеих сторон, решающих взаимно интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от внешнего окружения по отношению к каждой из них. Подобные действия снижают уровень риска и неопределенности деятельности, облегчают предметное и технологическое развитие [3].

Интегрирующая консолидация имеет вертикальную или горизонтальную формы. Участниками вертикальной консолидации выступают фирмы-контрагенты, а горизонтальной – компании, выпускающие и продающие идентичную или однородную продукцию.

В качестве примера применения стратегии интегрирующей консолидации рассмотрим предприятия калийной отрасли России. Калийная отрасль одна из стратегически важных отраслей минерально-сырьевого комплекса, при этом доля России составляет 33 % мирового производства. До недавнего времени в калийной отрасли России наблюдалась дуополия – две сопоставимые по размеру компании – ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит». Однако с лета 2010 г. российская отрасль производства минеральных удобрений подверглась переделу собственности и дальнейшей масштабной консолидации. Сейчас на калийном рынке происходит создание объединенной компании – одной из крупнейших компаний на рынке калийных удобрений с наибольшими уровнями производства и производственной мощности в мире, с одним из самых низких уровней производственных затрат в калийной отрасли.

Для эффективного применения стратегии интегрирующей консолидации необходимо соблюдение следующих условий:

- примерное соответствие компаний по своим размерам;
- близость по корпоративным ценностям и организационной культуре (соблюдается принцип культурной близости компаний);
- обладание технологически совместимыми ресурсами;
- одна компания располагает в избытке теми ресурсами, которые являются дефицитными для другой;
- одна компания имеет более высокую компетенцию в той области, в которую другая пытается проникнуть.

Калийные компании России практически полностью удовлетворяют приведенным условиям. В связи с этим для них возможно эффективное применение данной стратегии.

Объединения активов обеих компаний осуществляется на базе ОАО «Уралкалий». Во-первых, у компании более обширная по сравнению с ОАО «Сильвинит» ресурсная база, следовательно, это более мощная компания с более высоким потенциалом. Во-вторых, ОАО «Уралкалий» – компания более эффективная и прозрачная [2].

Объединение послужит основанием для реализации существенных синергетических эффектов.

Синергетический эффект – взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат ко-

Издержки калийных компаний

Показатель	ОАО «Уралкалий»	ОАО «Сильвинит»	Объединенная компания
Производственные издержки, млн руб.	12226	9518	21309,12
Транспортные издержки, млн руб.	14408	4950	18002,94
Общие и административные издержки, млн руб.	4918	1048	5548,38
Объем производства фактический, млн т	5,1	5,2	10,3
Производственная мощность, млн т	7	6	13

торого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний.

Возможные операционные синергетические эффекты классифицируются по двум категориям:

• эффекты, полученные от сокращения издержек при объединении компаний;

• эффекты новых возможностей, возникающих при объединении.

Общий эффект будет суммарным из этих двух категорий.

Категорию сокращения издержек можно детализировать по группам:

• сокращения прямых издержек (за счет повышения отдачи от факторов);

• сокращения накладных издержек (за счет устранения дублирования работ).

Соответственно методика расчета показателей по этим группам будет несколько отличаться. Для расчета этих эффектов воспользуемся следующими формулами.

Сокращение прямых издержек

$$(\text{СИ}_{\text{АБ}})_{dc} = \frac{DC_{\Sigma}}{V_{\Sigma}} - \frac{DC_1 - DC_j}{V_1 + V_j}, \qquad (1)$$

где $(\text{СИ}_{\text{АБ}})_{dc}$ – операционный синергетический эффект от сокращения прямых издержек при объединении предприятий А и Б; DC_{Σ}, DC_1, DC_j – прямые издержки интегрированного предприятия, компании-инициатора сделки и j-й компании-объекта соответственно; V_{Σ}, V_1, V_j – валовый выпуск продукции (работ, услуг) интегрированного предприятия, компании-инициатора сделки и j-й компании-объекта соответственно.

Сокращение накладных издержек

$$(\text{СИ}_{\text{АБ}})_{ic} = \frac{IC_{\Sigma}}{(V_{\max})_{\Sigma}} - \frac{IC_1 - IC_j}{(V_{\max})_1 + (V_{\max})_j}, \qquad (2)$$

где $(\text{СИ}_{\text{АБ}})_{ic}$ – операционный синергетический эффект от сокращения накладных издержек при объединении предприятий А и Б; IC_{Σ}, IC_1, IC_j – накладные издержки интегрированного предприятия, компании-инициатора сделки и j-й компании-объекта соответственно; $(V_{\max})_{\Sigma}$, $(V_{\max})_1$, $(V_{\max})_j$ – максимально возможный валовый выпуск продукции (работ, услуг) интегрированного предприятия, компании-инициатора сделки и j-й компании-объекта соответственно при данных накладных издержках.

Исходные данные для расчетов приведены в таблице [1].

По формулам (1) и (2) с использованием данных был произведен расчет приблизительных операционных эффектов от сокращения издержек. Результаты расчетов следующие:

Показатель	Операционный синергетический эффект от сокращения издержек, руб./т
Производственные издержки	42,2
Транспортные издержки	131,6
Общие и административные издержки	32,1
Итого	205,9

Таким образом, операционный синергетический эффект от сокращения издержек составит 2676,8 млн руб.

Эффект новых возможностей достигается за счет возможности реализации таких проектов, которые были неосуществимы для каждого предприятия по отдельности. В данном случае при осуществлении стратегии консолидации калийными компаниями возможны следующие положительные эффекты:

• объединенная компания станет главным игроком на всех развивающихся рын-

ках, крупнейшим в мире трейдером, который будет контролировать около 45 % мирового рынка, в том числе большую часть индийского рынка и рынков Юго-Восточной Азии. При этом крупнейший поставщик калийных удобрений сможет в некоторой степени определять ценовую политику на мировом рынке;

• объединенная компания будет обладать широким рынком для реализации продукции, поскольку 84 % совокупного объема реализации за первое полугодие 2010 г. было направлено на экспорт, включая рынки таких быстроразвивающихся стран, как Бразилия, Индия, Китай и страны Юго-Восточной Азии. Она будет иметь такую стоимость и структуру капитала, которая позволит объединенной группе быть конкурентоспособной и воспользоваться преимуществами ожидаемого роста спроса, принимая во внимание положительную динамику на рынке калийных удобрений;

• на уровне капитализации объединенной компании возможен крупный синергетический эффект. Вместо двух игроков с капитализацией каждого 6-8 млрд долларов может быть компания со значительно большей суммарной стоимостью – по оценкам экспертов 23,9 млрд долларов [2].

Ситуация в калийной отрасли России является примером успешного применения стратегии интегрирующей консолидации и осуществления двусторонней горизонтальной консолидации, которая позволяет не только значительно оптимизировать деятельность компаний, но и создать сильную компанию, способную стать лидером на мировом рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Годовая отчетность ОАО «Сильвинит». http://www.silvinit.ru

2. Годовая отчетность ОАО «Уралкалий». http://www.uralkali.ru

3. *Динз Г.* К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Г.Динз, Ф.Крюгер, С.Зайзель. М., 2004.

4. *Рубин Ю.Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции / МФПА. М., 2004.

REFERENCES

1. Annual accounts «Silvinit». http://www.silvinit.ru

2. Annual accounts JSC «Uralkali». http:// www. uralkali.ru

3. *Deans G., Kroeger F., Zeisel S.* Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation. Moscow, 2004.

4. *Rubin Y.B.* Theory and practice of entrepreneurship competition / MFA. Moscow, 2004.

Научный руководитель д-р экон. наук, профессор *Н.Я.Лобанов*