УДК 338.45

А.А.ТЕСОВЕЦ
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РУП ПО «БЕЛАРУСЬКАЛИЙ»

Выполнен анализ перспектив объединения, выявлены сильные и слабые стороны в развитии предприятия. Особое внимание уделено вопросам износа основных фондов: по результатам проведенного анализа предлагается схема приоритетности замены оборудования между рудоуправлениями. Разработана стратегия развития предприятия. Найдены пути поддержания рентабельной работы объединения с сохранением экспортного потенциала предприятия и достигнутого объема выпуска высококачественных калийных удобрений в необходимом ассортименте.

The author analyzed the prospects of the amalgamation development in the result of which discovered strong and delicate directions in the development of the enterprise. Special attention has been paid to the problem of the deprecation of the main funds. That is why the scheme of the equipment's substitution between the mine and refinery compleses was offered. The strategy of the enterprise's development is worked out. The ways of the maintaining of the profitable work of PA with the support of the export potential of the enterprise and the output of the high quality potash fertilizers in necessary assortment are found.

Производственное объединение «Беларуськалий» является одним из крупнейших производителей калийных удобрений в мире. В мировой системе калийного производства предприятию принадлежит 16 % мировых производственных мощностей, 13,2 % мирового объема поставок и 13,9 % мирового экспорта. Таким образом, объединение занимает третье место в мире после Канады и России. Наличие промышленных запасов, производство более дешевых, следовательно, более доступных для неплатежеспособного сельского хозяйства видов удобрений, лидирующие позиции на мировом рынке свидетельствуют о хороших перспективах предприятия.

В настоящее время ПО «Беларуськалий» находится в сложной ситуации. Среди факторов, ослабляющих позиции предприятия, выделим следующие:

- Запасы калийной руды II калийного горизонта в пределах рудника 1 практически истощены, идет доработка запасов на II горизонте рудника 2. Исчерпание промышленных сырьевых ресурсов II калийного горизонта на руднике 1 (с 2004 г.) и на руднике 2 РУ (с 2009 г.) приведет к снижению объемов выпуска минеральных удобрений на объединении.
- В последние годы из-за отсутствия финансирования наблюдаются негативные сдвиги в структуре производства. Около 25 % оборудования имеют физический износ более 70 %. Большая часть производств требует технического перевооружения. Высока зависимость отрасли от импорта запасных частей и отдельных агрегатов.
- Недостаток собственных средств не позволяет производить комплексные удобрения (NPK). Невозможно также своевременное обновление основных фондов.

Для того чтобы объединение работало стабильно, а его продукция оставалась конкурентоспособной на мировом рынке, необходимо разработать портфель стратегий. Общая стратегия развития объединения заключается в обеспечении поддержания достигнутых объемов производства калийных удобрений и сохранении достигнутого экспортного потенциала.

Поддержание рентабельной работы объединения с сохранением достигнутого объема выпуска высококачественных калийных удобрений в необходимом ассорти-

менте может осуществляться только при условии разработки новых запасов калийных солей. Таким образом, для компенсации выбывающих горизонтов на рудниках необходим ввод новых производственных мощностей. Для поддержания объема производства в период строительства нового рудника на Краснослободском участке требуется вовлечение в отработку I горизонта в пределах шахтного поля рудника 1.

В результате анализа использования основных фондов выявлено, что в настоящее время их износ составляет 72,9 % при доле износа оборудования 79,2 %. Так как ПО «Беларуськалий» не располагает достаточными средствами для перевооружения на всем предприятии одновременно, то необходимо определить приоритетность замены оборудования между рудоуправлениями. Для этого была прослежена динамика изменения объемов добычи, себестоимости и стоимости оборудования со 100-процентным износом по рудоуправлениям (см. таблицу).

Динамика показателей рудоуправлений ПО «Беларуськалий»

Рудоуправление	Добыча, тыс.т	Себестоимость, тыс. бел.руб.	Сумма износа, тыс. бел.руб.	Износ оборудования, %
3	3 932,1	545,4	2 345, 2	78,2
2	3 220,1	570,8	1 329, 1	81,0
4	2 677,1	761,3	1 586, 0	73,4
1	2 868,7	569,4	2 710, 9	72,3

По результатам проведенного анализа предлагается следующая схема замены оборудования: средства должны направляться, в первую очередь, рудоуправлению 3 (здесь наименьшая себестоимость при большем объеме добычи), затем рудоуправлениям 2 и 4. Так как запасы полезного ископаемого на руднике 1 ограничены, значительные капитальные вложения рациональны лишь при условии переориентации производства на новый вид продукции.

Чтобы определить приоритетность замены оборудования, работающего на очистной выемке и подготовительных работах, был проведен анализ показателя добычи руды по видам работ.

Добычу руды по видам работ (очистные – в числителе, подготовительные – в знаменателе) характеризуют следующие данные:

Рудопроявление	1	2	3	4
Добыча, % к плану	102,5 97,7	101,4 102,6	103,0 104,8	104,0 104,8
Удельный вес работ	82,4 17,6	73,8 26,2	78,3 21,7	79,6 20,4

План очистных работ выполнен всеми рудниками, но рудоуправление 1 не справилось с планом подготовительных работ. Так как фронт подготовительных работ на остальных рудниках опережает очистную выемку, то перевооружение необходимо начать именно с очистных работ.

В настоящее время на мировых рынках растет спрос на гранулированные удобрения. Согласно прогнозу Международного института калия, спрос на удобрения будет увеличиваться в среднем на 1,7 % в год. Очевидна тенденция к увеличению потребления хлористого калия в Азии и Латинской Америке. Рост спроса происходит на фоне сокращения мощностей в Канаде, США и Испании и связан как с общим увеличением использования удобрений для интенсификации сельскохозяйственного производства, так и с повышением доли калия в структуре вносимых питательных веществ с целью улучшения баланса между азотом, фосфором и калием. Эти тенденции весьма благоприятны для ПО «Беларуськалий», поскольку государства Азии являются основным внешним рынком сбыта для него.

Главным требованием потребителей является дальнейшая разработка и промышленный выпуск удобрений под конкретные сельскохозяйственные культуры с включением в их состав микроэлементов, ростовых веществ и других добавок, повышающих урожайность и качество сельскохозяйственных культур.

Одним из наиболее перспективных направлений развития является производство



Портфель стратегий

NPK – высококонцентрированных удобрений, включающих три основных питательных компонента. Эти удобрения, не конкурируя с другими сложными удобрениями на мировом рынке, имеют свою стабильную нишу в регионах традиционного их применения (Европа и Азия).

В связи с этим, ПО «Беларуськалий» можно предложить следующие направления развития:

- расширить рынки сбыта в Азии;
- дополнить ассортимент минеральных удобрений комплексными (сложными и смешанными) удобрениями;
- поставлять все твердые удобрения только в гранулированном или крупнокристаллическом виде.

Таким образом, разработан портфель стратегий (см. рисунок), позволяющий поддержать достигнутые объемы производства калийных удобрений и сохранить экспортный потенциал предприятия.

Научный руководитель к.э.н. доц. *А.М.Вдовиченко*