УДК338.45:622.3

Т.В.ГОЛОВАНОВА
Экономический факультет, аспирантка кафедры
организации и управления

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ГОРНО-РУДНЫХ КОМПАНИЙ

В последнее время диверсификация стала неотъемлемой частью стратегии любой крупной горно-рудной компании. Диверсификация может вестись в различных направлениях, но существует определенная тенденция поэтапного развития компании.

Для первого этапа характерна продуктовая диверсификация. На этом этапе различная продукция производится на основе единой технологии. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции достигается путем развития традиционной технологии, улучшения качества потребительских свойств товаров. При стратегии диверсификации производства происходит переход от обособленных производств к интегрированным системам. Формирование стратегических альянсов различных организационно-правовых форм позволяет создавать конкурентоспособные организации мирового уровня. Если сырьевая база основного производства не может обеспечить широкого спектра номенклатуры товаров, то речь может идти о географической диверсификации.

Перед принятием решения о направлении диверсификации горно-рудной компании необходим детальный анализ ее работы. Для определения перспектив развития следует проанализировать структуру отрасли в целом. Для комплексной и всесторонней оценки направлений диверсификации за рубежом применяется системный подход. Процесс принятия решения должен опираться на экономико-математические модели. Наиболее сложной задачей является оценка будущей прибыли проекта, определение прогнозных цен.

Diversification has recently become an integral part of the policy of any large mining company. Diversification can be carried out in different lines, but there exist a certain tendency of stage-by-stage development of the company.

The first stage is characterized by product diversification. At this stage various commodities are produced basing on a unified technology. Product diversification is achieved through development of traditional technology and improvement of consumer quality of the commodities produced. In diversification of the manufacture a transition from isolated businesses to integrated systems takes place. Formation of strategic alliances of different organizational and legal forms contributes to creation of competitive institutions of world importance. In case the raw material base of the main manufacturing line cannot secure wide product diversification, geographic diversification can be applied instead.

Before taking a decision on the line of diversification for a particular mining company a detailed analysis of its activity should be carried out. To define prospective lines of development the performance of the whole branch should be analyzed. For a complex and comprehensive evaluation of diversification lines abroad a systems approach is applied. The process of taking decisions should be based on economic and mathematical models. The most intricate problem is evaluation of prospective profits of the project and prospective price estimation.

В последнее время диверсификация стала неотъемлемой частью стратегии любой крупной горно-рудной компании. Диверсификация может вестись в различных направлениях, в соответствии с тенденцией поэтапного развития компании.

Для первого этапа характерна продуктовая диверсификация. На этом этапе различные виды продукции производятся на основе единой технологии. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции достигается путем развития традиционной технологии, улучшения качества потребительских свойств товаров. В горно-рудной отрасли наиболее эффективным направлением диверсификации является комплексное использование руд, содержащих сопутствующие ценные компоненты. Диверсификация продукции опирается на внутрипроизводственные факторы: утили-

зацию отходов, результаты научных исследований и возможности производственных мощностей. Так, например, наряду с выпуском нефелинового концентрата для производства глинозема, на ОАО «Апатит» разработана и освоена в промышленном масштабе технология получения на основе нефелина алюмокремниевого коагулянта-флокулянта АККФ. В настоящее время на ОАО «Апатит» производится до 90 тыс.т/год этого реагента. Он эффективен при очистке питьевой воды, коммунальных сточных вод, жидких стоков рыбообрабатывающих, металлургических, дорожно-строительных и других предприятий. Новым является также использование продуктов кислотной переработки нефелина при производстве промышленных взрывчатых веществ для горнодобывающей промышленности. На рудниках ОАО «Апатит» уже несколько лет применяется ВВ акватол Т-20 ГК, в состав которого входит кремниевый гель, получаемый на основе кислотной переработки нефелина.

Следует напомнить, что продуктовая диверсификация проводилась и раньше. При плановой экономике она основывалась на выпуске предприятием той или иной продукции, в которой нуждалось народное хозяйство. В основном это были товары народного потребления. Но у этой стратегии есть серьезный недостаток: если компания основывает свое дальнейшее развитие лишь на продуктовой диверсификации, она начинает вкладывать средства в прибыльные подразделения в ущерб долгосрочным перспективам. Так, многие горно-рудные компании основывали свое производство на отработке лишь лучшей части месторождений. В результате на многих месторождениях отмечено снижение качества руд, усложнение горно-технических и гидрогеологических условий по мере углубления добычных работ и ввода в эксплуатацию новых горизонтов. Укажем также, что при реализации такой стратегии компания рассматривается как замкнутая система.

Перспективным направлением развития компаний является диверсификация производства. Реализация этой стратегии обусловливает переход от обособленных производств к интегрированным системам. Совмещение последовательных стадий переработки одного продукта, соединение основного производства с переработкой отходов требует не столь крупных инвестиций, стимулирует разнообразие продуктов и расширяет рынки сбыта товарной продукции. Формирование стратегических альянсов различных организационно-правовых форм позволяет создавать конкурентоспособные организации мирового уровня. В настоящее время изучается проблема создания стратегического альянса ОАО «Кольская ГМК», ОАО «Апатит» и КНЦ РАН. Перспективным является комбинирование отходов и попутных продуктов ОАО «Апатит» и комбината «Североникель», которое позволит получать новые виды ценной продукции. Исследования показали, что из хибинского титаномагнетитового концентрата можно получить шлаки, содержащие до 70 % TiO_2. При совместной плавке титаномагнетитов и ильменитовых концентратов можно повысить содержание TiO_2 до 85 % и получать пигментный диоксид титана. Использование металлургических мощностей Мурманской области даст экономию капитальных вложений на строительство нового завода, позволит задействовать свободные мощности металлургического производства.

Если сырьевая база основного производства не может обеспечить широкого спектра номенклатуры товаров, то компании придерживаются стратегии приобретения новых месторождений, а также предпринимают шаги по слиянию или поглощению компаний, работающих в данной области. В данном случае речь идет о географической диверсификации. К географической диверсификации обычно прибегают компании, имеющие возможность крупномасштабного производства и сбыта за пределы страны. Диверсификация может предполагать внедрение в другие секторы рынка, не имеющие прямого отношения к основному виду деятельности. Примером подобной стратегии является канадская компания «Falconbbridge», которая наряду с собственным никелевым производством в Канаде имеет долю в медном руднике Collahuasi в

Чили, а также имеет в своем составе завод «Kidd Creek» по производству меди и цинка.

С переходом на рыночные отношения основной движущей силой диверсификации является комплекс экзогенных и эндогенных факторов. К эндогенным можно отнести ухудшение горно-геологических условий (истощение запасов, переход к отработке менее благоприятных участков месторождений), высокую капиталоемкость и фондоемкость продукции, ухудшение горно-технических параметров и социальных условий; к эгзогенным – конкурентную среду, экологическую обстановку, политико-правовые и налоговые отношения, тарифы на транспорт и энергоносители.

В настоящее время на горно-добывающих предприятиях диверсификация происходит по следующим направлениям (см. рисунок):

- вовлечение в эксплуатацию экономически эффективных забалансовых руд, отвалов горных пород, отходов обогащения;
- разработка и выпуск новых видов продукции, не связанных с горно-добывающей деятельностью, на одном предприятии;
- инвестирование в развитие эффективных отраслей промышленности;
- посредническая, биржевая и коммерческая деятельность;
- интеграция предприятий с целью создания региональных и межрегиональных компаний.

На многих предприятиях сложилась ситуация, когда внутренние источники для роста эффективности производства исчерпаны, и диверсификация является одной из немногих возможностей выживания и развития предприятия. Перед принятием решения о направлении диверсификации горно-рудной компании необходим детальный анализ ее работы. Для определения перспектив развития следует проанализировать структуру отрасли в целом. Для комплексной и всесторонней оценки направлений диверсификации за рубежом применяется сис-



Основные направления развития диверсификации горно-рудной компании

темный подход, который включает в себя следующие этапы: описание задачи, анализ, распределение альтернативных решений и выбор лучшего их них. Система принятия решения должна опираться на экономико-математические модели, экологические исследования, изучение общественного мнения. Наиболее сложной задачей является оценка будущей прибыли проекта, определения прогнозных цен.

В настоящее время в отечественной практике общепринятой методики для оценки направлений диверсификации как такой не существует. Можно отметить, что развитие горно-рудных компаний осуществляется, главным образом, на основе связанной диверсификации. Применялась стратегия широкой диверсификации, особенно монопродуктовых предприятий, при которой практически любые возможности вложения капитала использовались для повышения устойчивости рынка. При связанной диверсификации концентрация ресурсов происходит на наиболее важных направлениях развития конкретного вида деятельности.

Научный руководитель профессор, д.э.н. *В.А.Федосеев*