Стратегическое планирование деятельности агрохимических компаний

Андрей Гурьев,
президент Ассоциации производителей удобрений

В настоящий момент перед российскими производителями минеральных удобрений стоят две основные задачи:

- укрепление позиций отечественных предприятий как ведущих компаний на мировом рынке;
- развитие потребления минеральных удобрений на внутреннем рынке, что представляется стратегически более важным.

Краткая характеристика рынка

Производство минеральных удобрений и минерального сырья является важнейшей составляющей химического и нефтехимического комплекса России. Объем выпуска удобрений в натуральном выражении составляет около 26 млн тонн, в стоимостном выражении — более 3 млрд долларов.

В сфере производства минеральных удобрений и фосфатного сырья занято около 130 тыс. человек, т. е. более 15 % всех работающих в химическом комплексе. Продукция агрохимических компаний востребована в различных секторах экономики — от сельскохозяйственного производства до производства продукции военного назначения.

Для понимания перспектив развития агрохимии и особенностей стратегического планирования деятельности крупных отраслевых компаний необходим небольшой исторический экскурс.

Фактическая интеграция в мировую торговлю российских производителей минеральных удобрений состоялась более 10 лет назад. За исторически короткий срок Россия превратилась в крупного нетто-экспортера минеральных удобрений и существенно повлияла на мировой торговый баланс. На диаграмме 1 в качестве показательного примера приведена динамика грузопотоков с импорта на экспорт фосфорсодержащей продукции. К настоящему времени в мировой торговле минеральными удобрениями Россия заняла достойное место, соответствующее ее природным ресурсам, производственным возможностям и отличительным конкурентным признакам. По данным IFA, доля России в мировой торговле минеральными удобрениями в 2003 году по азотным и по фосфоросодержащим удобрениям была 17 %, а по калийным — 16 %.

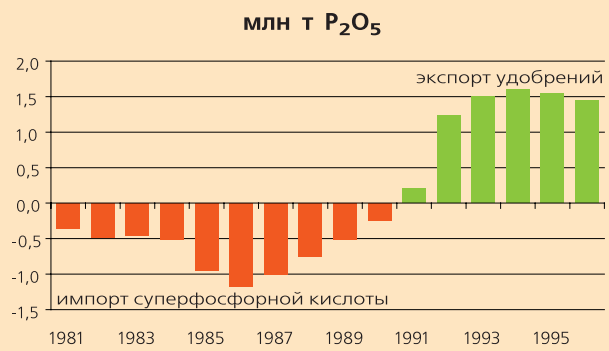
Основным позитивным результатом начала 2000-х годов явилось формирование крупных вертикально-интегрированных компаний («ФосАгро», «Еврохим»), а также четкое организационно-структурное построение крупнейших отраслевых производителей (ОАО «Уралкалий»). Действующие отраслевые структуры по ключевым показателям деятельности, прежде всего, по валовому объему производства, позиционируются как ведущие мировые производители в профильных сегментах. На рис. 1 приведена ранжировка (по физическим объемам производства) мировых кампаний, задающих отраслевые масштабы как основной фактор конкурентоспособности.

Внутренние и внешние угрозы

Конкурентоспособность российских производителей во второй половине 90-х годов в значительной степени обеспечивалась за счет благоприятной конъюнктуры на мировых рынках, ослабления национальной валюты и возможности увеличения загрузки мощностей.

Вынужденная экспортная ориента- ▶

1. Динамика экспортно-импортного баланса фосфорсодержащих удобрений в странах СССР и СНГ



Пояснения:

до 1990 г. — импорт суперфосфорной кислоты для покрытия потребности в фосфоре в условиях плановой экономики;

после 1990 г. — резкое сокращения внутреннего спроса и выход на экспортный рынок

Fertecon

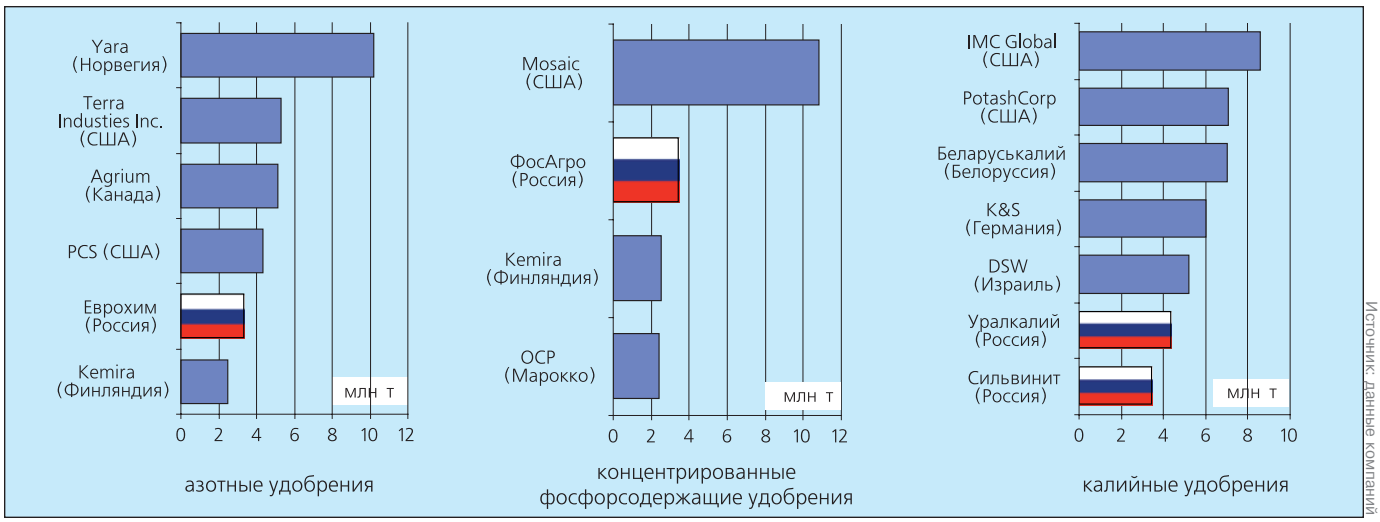


Рис. 1. Рейтинг ведущих мировых производителей минеральных удобрений по валовому объему производства в 2003 году

◀ ция обеспечивала производственную устойчивость предприятий в условиях резкого снижения платежеспособности внутренних потребителей: в условиях кризиса на российский рынок приходилось лишь 10 % от объемов выпуска, что демонстрирует график 2.

Однако в этот же период при практически полной экспортной ориентации проявился ряд угроз и рисков, потребовавших от производителей мобилизации внутренних ресурсов:

во-первых, опережающий ввод импортозамещающих мощностей в странах потребления, таких как Индия и Китай, что предопределяет длительные системные кризисы на мировых рынках. Красноречивым примером явилось почти 5-летнее падение и медленное восстановление цен на концентрированные сложные удобрения с середины 1999 по конец 2003 года. На графике 3 приведена динамика цен на сложные концентрированные удобрения, показывающая уязвимость полной экспортной ориентации;

во-вторых, активное введение защитных мер в странах-импортерах относительно российских удобрений, особенно в последний трехлетний период. Это следует из таблицы 1, в которой приведены наиболее показательные примеры ограничений в наиболее емких регионах потребления;

в-третьих, географическая удаленность основных российских производителей от рынков сбыта, что определяет сложную многоступенчатую цепочку транспортировки удобрений, зависимость от ситуации в портах перевалки и международных фрахтовых ставок. Значительное удаление от регионов сбыта приводит к высоким транспортным издержкам, что вместе с ввозными пошлинами ухудшает конкурентные позиции российских производителей;

в-четвертых, существенный рост издержек за счет опережающего роста стоимости энергоресурсов, конструкционных материалов, заработной платы и услуг подрядчиков. В результате под угрозу ставится основное конкурентное преимущество российского производителя — низкий уровень производственных издержек;

в-пятых, значительная степень морального и физического старения основных производственных фондов, приводящая к разрыву ключевых технико-экономических показателей российских и ведущих мировых производителей.

Быть готовым заранее

В этих условиях для сохранения конкурентоспособности российским компаниям необходима разработка и реализация комплексных масштабных программ развития, направленных на адаптацию к изменению макроэкономических и конъюнктурных условий. Один из вариантов такой комплексной программы, отвечающей приоритетам российских отраслевых компаний, приведен на рисунке 2.

Приоритетными направлениями концентрации организационных и финансовых усилий отраслевых производителей являются:

- в производственной сфере — коренное обновление основных производственных фондов на базе лучшей оте-

2. Динамика пропорций производства и потребления минеральных удобрений на внутреннем рынке

3. Динамика цен на мировом рынке на диаммоний-фосфат в 1999–2003 гг. (январь 1999 года — 100 %)

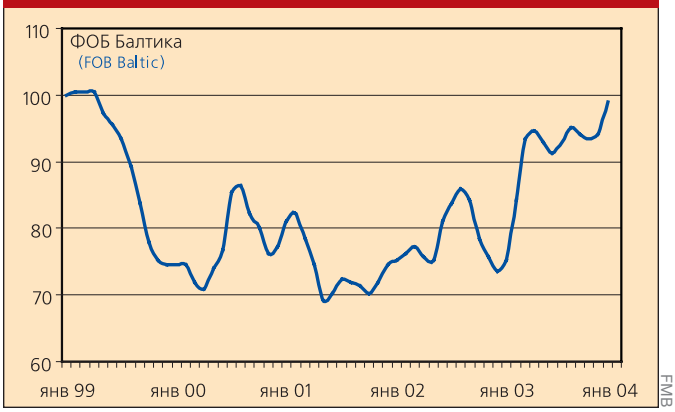


Таблица 1. Действующие в странах-импортерах ограничения на ввоз российских минеральных удобрений

Страна-импортер	Продукт	Форма ограничения	Ввод в действие
ЕС	Аммиачная селитра	Пошлина — 47,07 евро/т	Апрель 2002
Китай*	Аммиачная селитра	Запрет на ввоз. Перевод аммиачной селитры в класс взрывчатых веществ	ноябрь 2002
Бразилия	Аммиачная селитра	Пошлина — 32,1 %	Ноябрь 2002
Чехия	Аммиачная селитра	Пошлина с февраля 2003 временная, с августа постоянная — 35 %	Август 2003
Страны ЕС	Фосфоросодержащие удобрения	Ввозная пошлина — 6,5 %	Декабрь 1995
Страны ЕС	Хлористый калий	Ввозная пошлина — 29,65–40,63 % в зависимости от типа продукта	Май 2000

** для всех стран-производителей*

чественной и зарубежной практики с ориентацией, прежде всего, на ресурсосберегающие технологии, надежность аппаратурного оформления, высокий уровень автоматизации технологического процесса, сокращение негативного воздействия на окружающую среду;

- в области транспортного обеспечения — увеличение собственного парка специализированного подвижного состава, создание технологичных транспортных схем грузопотоков с минимальной долей непроизводительного порожнего пробега, создание специализированных перевалочных мощностей в российских портах;
- в области управления персоналом — создание эффективной системы преемственности и обновления кадров, прежде всего, в производственной сфере, системы мотивации и стимулирования персонала, создание условий для привлечения и роста молодежи в производственной, научной и управленческой сферах;
- в сфере технологий — переход на инновационные формы научно-прикладной деятельности с выделением приоритетов; расширение продуктовой линейки выпускаемой продукции с включением эксклюзивных или отличительных видов удобрений, имеющих нишу на рынке, коммерциализация разработок в области комплексной и глубокой переработки минерального сырья;
- в организационной и поддерживающей сферах — использование высокоуровневых систем управления, использование процессного типа организационного построения, следование принципам корпоративной этики, внедрение принятых в мировой практике систем управления качеством (ISO серии 9000) и воздействием на окружающую среду (ISO серии 14000).

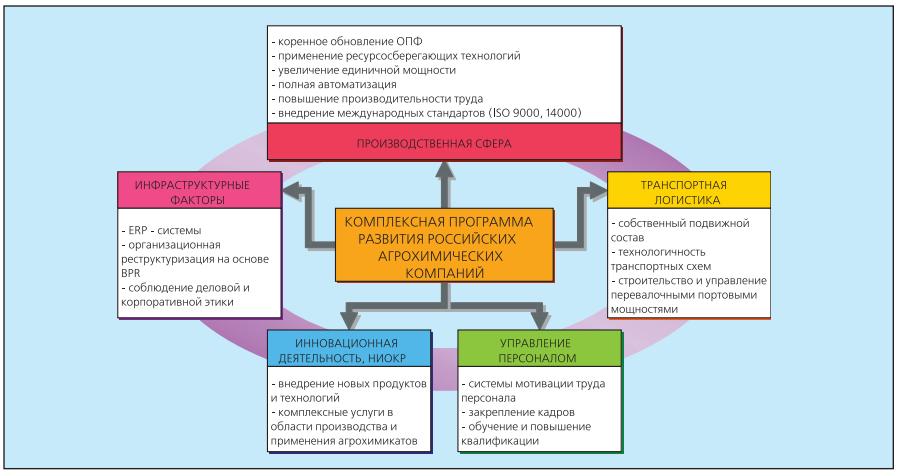


Рис.2. Блок-схема комплексной программы развития

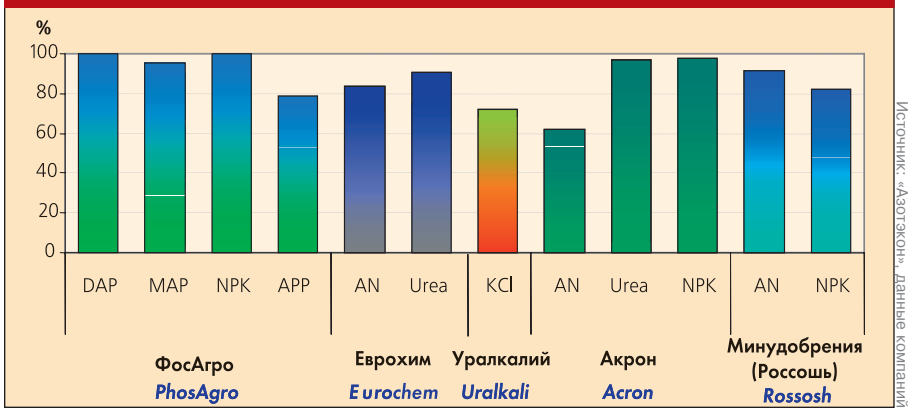
Приведение всех значимых процессов производственно-коммерческой деятельности к лучшей мировой практике необходимо российским компаниям для долгосрочного закрепления конкурентных позиций на мировом рынке.

Ближайшая перспектива вступления России в ВТО также потребует от российских отраслевых компаний усилий по адаптации к действующей в организации системе торговых взаимоотношений, рассмотрения торговых споров и применения мер тарифного и нетарифного регулирования.

На графике 4 приведены данные о загрузке производственных мощностей ведущих российских отраслевых производителей. Как следует из приведенных данных, практически все ведущие российские производители достигли высокой степени загрузки мощностей. В ближайшей перспективе увеличение поставок на внутренний рынок будет обеспечиваться за счет дозагрузки производственных мощностей и перераспределения потоков продукции. ■

Продолжение следует

4. Загрузка производственных мощностей ведущих российских отраслевых производителей по конечным продуктам в 2003 году



Источник: «Азотэкон», данные компаний