

# Стратегическое планирование деятельности агрохимических компаний

**Андрей Гурьев,**  
президент Ассоциации производителей удобрений

*Продолжение, начало в № 7-8, 2004*

## Домашние заготовки

Технологическая база российских предприятий, пригодная для модернизации и увеличения мощности, позволяет им сохранить статус ведущих мировых производителей в области минеральных удобрений и обеспечивать растущие потребности внутреннего рынка в агрохимикатах.

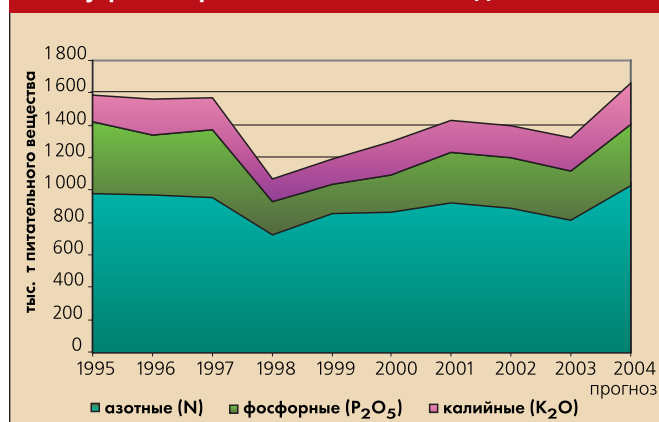
### Для российских производителей не существует другой альтернативы, кроме развития внутреннего потребления удобрений.

Это показывает анализ процессов продолжающейся концентрации промышленных активов, увеличения масштабов глобальных компаний, усиление конкуренции на мировом рынке.

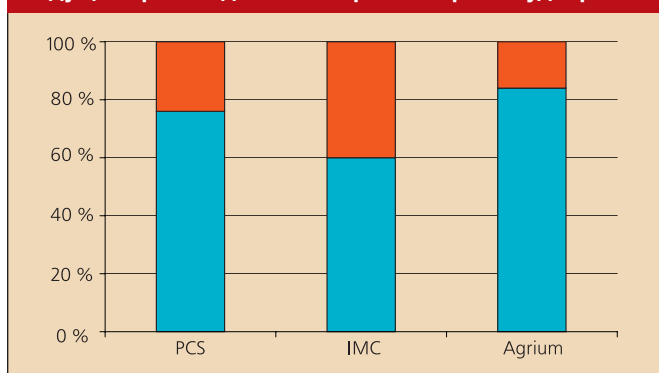
Из мировой практики известно, что устойчивость отраслевых производителей обеспечивается балансом экспортной и внутренней реализации продукции. На графике 1 приведены данные о распределении грузопотоков товарной продукции ведущих отраслевых производителей Северной Америки, свидетельствующие о приоритете внутреннего рынка. Это особенно показательно в том отношении, что североамериканский регион близок к России по агроклиматическим условиям.

Объективными основаниями стратегических интересов

## 2. Динамика поставок минеральных удобрений на внутренний рынок России с 1995 года



## 1. Пропорции распределения товарной продукции ведущих производителей мировой отрасли удобрений



российских производителей на внутреннем рынке являются:

- во-первых, особенности географического расположения предприятий, исходное размещение которых предполагало ориентацию на внутренний рынок;
- во-вторых, формирование цен на основе объективных производственных издержек и отсутствие неуправляемых колебаний цен, характерных для мирового рынка;
- в-третьих, наличие проблем с отгрузкой минеральных удобрений в зимний период, связанных с ограничением грузопотоков в адрес российских портов;
- в-четвертых, избыточность экспортного предложения российских удобрений в межсезонный период падения спроса, что приводит к негативному влиянию на рынок.

На графике 2 изображена ретроспектива поставок минеральных удобрений на внутренний рынок, показывающая стабилизацию объемов потребления удобрений на внутреннем рынке на уровне 1,4–1,5 млн тонн, что в несколько раз ниже необходимого уровня внесения для обеспечения баланса питательных веществ.

## Координация усилий

Создание в декабре 2003 году Ассоциации производителей удобрений, объединивших основных отраслевых производителей с полным ассортиментом продукции, во многом определялось пониманием стратегической важности развития внутреннего рынка. В апреле 2004 года участники Ассоциации производителей удобрений в качестве первого целеполагающего документа приняли Программу увеличения поставок на внутренний рынок в период 2004–2007 годов. Программой предусмотрено увеличение объемов поставки удобрений на внутренний рынок в 2,5 раза к 2007 году.

Реализация амбициозных планов российских отраслевых производителей на внутреннем рынке, прежде всего в части восстановления региональной складской сети и системы комплексного обслуживания российского потребителя создаст необходимую материальную базу и условия для устойчивого

развития агропромышленного комплекса, включая и производителей удобрений.

В свою очередь, развитие российского агропромышленного производства имеет принципиальное значение для стабильного роста базовых секторов экономики и решения поставленных задач об удвоении ВВП и увеличения реальных доходов малообеспеченных граждан страны, проживающих в основном в сельской местности. Сельскохозяйственное производство выполняет роль основного заказчика и потребителя для целого кластера промышленности: минеральных удобрений, средств защиты растений, машиностроения, резинотехнической, шинной, производства пластмасс и полимеров. Потенциал этого сектора экономики заключается не только в насыщении внутреннего рынка продуктами собственного производства и обеспечении продовольственной безопасности, но и в экспортных возможностях по ряду позиций, прежде всего по зерновым культурам.

### Россия обладает необходимым потенциалом для вхождения в число зерновых держав со стабильными экспортными объемами и регионами поставки.

О востребованности на мировом рынке российского зерна свидетельствуют результаты 2002/2003 годов, когда в европейский и ближневосточный регионы было поставлено почти 17 млн тонн зерна. К настоящему времени наша страна располагает необходимыми перевалочными мощностями для реализации зерна на экспорт.

Таким образом, постепенно приоритеты внешнеэкономической деятельности должны смещаться от экспорта минеральных удобрений к экспорту сельскохозяйственной и агропромышленной продукции, а использование минеральных удобрений должно создавать необходимую базу плодородия для устойчивого и прогнозируемого воспроизводства урожаев сельхозкультур.

В настоящее время одна из компаний, входящих в Ассоциацию производителей удобрений, координирует крупный сельскохозяйственный проект в Краснодарском крае. На посевной площади более 50 тыс. га проводится полный комплекс агрохимических и агротехнологических мероприятий, базирующихся на использовании средств химизации. Результаты первого сельскохозяйственного года показали, что даже в регионе с высоким естественным плодородием почвы химизация сельскохозяйственного производства является экономически оправданной.

Целью проекта является отработка на практике комплекса агротехнологических и агрохимических приемов с получением стабильно высоких и качественных урожаев. Фактор качества зерновых является не менее важным и принципиальным по сравнению с валовыми показателями в связи с падением доли ценных и сильных сортов зерновых в общей структуре урожая.

Этот проект рассматривается как продолжение цепочки создания добавленной стоимости в виде сельскохозяйственной и агропромышленной продукции, в формировании которой минеральным удобрениям отводится приоритетная роль.

Выход на качественно новый уровень обеспечения сельхозпроизводителя минеральными удобрениями представляет собой часть долгосрочной программы государственного масштаба, которая должна отражать все аспекты вывода сельского хозяйства страны на уровень устойчивого развития от лизинга сельхозтехники до страхования урожая. Поэтому Ассоциация производителей удобрений тесно взаимодействует с профильным комитетом по аграрным вопросам Государственной думы, Советом Федерации, Министерством сельского хозяйства Российской Федерации. С целью координации уси-

лий по созданию условий и развитию потребностей внутреннего рынка Ассоциация и министерство заключили соглашение о взаимодействии.

Решение этой задачи потребует от российских производителей координации усилий в создании ряда первоочередных условий.

1. *Восстановление нормального функционирования региональной складской сети с необходимой емкостью единовременного хранения и оптимальным территориальным распределением.*

Для обеспечения целевых показателей поставок удобрений на внутренний рынок минимально-необходимая емкость региональных складов единовременного хранения должна составлять 1,5–2 млн тонн. Наличие функциональных региональных складов критически важно по следующим причинам:

- необходимая буферность для обеспечения полной загрузки производственных мощностей и накопления удобрений;
- обеспечение равномерной отгрузки удобрений с предприятия доступным подвижным составом с исключением пиковых периодов;
- создание на региональных складах полноценного ассортимента ряда, востребованного потребителем.

2. *Создание системы комплексного агрохимического сопровождения применения минеральных удобрений — от агрохимической диагностики до получения практического результата.*

К необходимости развития этого направления ведущие российские производители пришли на основе анализа отечественной и зарубежной практики. Приведение в систему агрохимической диагностики, определения на ее основе баланса питательных веществ и необходимых доз и пропорций их внесения, формирование на этой базе заказов для отраслевых предприятий, агрохимическое сопровождение обеспечивают законченный потребительский цикл с выходом на конечный результат.

С этой целью на базе ОАО «Воскресенские минеральные удобрения» создается межотраслевой научно-методический и инновационный центр «Агрохимия», основной задачей которого является комплексное агрохимическое сопровождение на основе современных агротехнологий и лучшей российской и зарубежной сельскохозяйственной практики. На основе достоверных данных о плодородии почв и уровня содержания питательных веществ формируются инновационные задачи, прежде всего разработка и внедрение в промышленную практику новых видов удобрений.

Функциональная структура центра представлена на рис. 1.

Научно-исследовательский блок предусматривает законченную систему создания научно-технической продукции в профильной сфере — от поисковых работ до рабочей проектной документации. Единая цепочка позволит обеспечить управление процессом, необходимое качество работ и сократить продолжительность внедрения разработок в промышленную



Рис. 1. Основные направления деятельности инновационного и научно-методического центра «Агрохимия»

практику. В этом же блоке формируется база знаний наиболее эффективного применения минеральных удобрений на основе агрохимической диагностики почв и растений, расчета баланса питательных веществ, определения необходимых доз и пропорций их внесения. Здесь же формируются требования к разработке новых агрохимически эффективных марок удобрений и постановка задач для отраслевых производителей.

*Консультационно-практический блок* ориентирован на агрохимическое сопровождение применения средств химизации и достижение практических результатов — целевой урожайности и качества сельскохозяйственной продукции. Накопленный в начале 90-х годов опыт агрохимического сопровождения хозяйств Московской области показал, что реально достигаемыми являлись прибавки урожая в 2 раза при одновременном улучшении качества сельхозпродукции. Наличие в составе центра тукосмесительных установок позволит создавать необходимый ассортимент туков на базе крупнотоннажных продуктов и формировать агрохимически оптимальные композиции для потребителя под руководством опытных агрохимиков.

*Учебный блок* предусматривает комплекс программ по повышению квалификации и обучению специалистов, прохождению практики студентами химико-технологических вузов, создания постоянно действующего отраслевого центра по обмену опытом.

Удобное географическое расположение предприятия, наличие высококвалифицированных кадров и накопленный опыт в области агрохимического обслуживания сельхозпроизводителей Московской области создают объективные предпосылки для успешного функционирования центра.

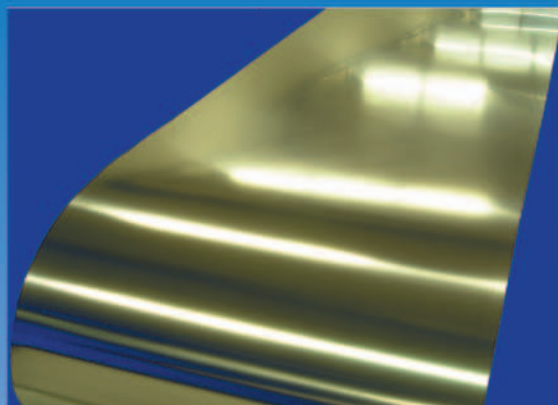
*3. Развитие сети тукосмесительных установок как проверенной на практике и доказавшей свою эффективность формы агрохимического обеспечения сельхозпроизводителя.*

В странах с аналогичными агроклиматическими условиями (США, Канада) количество тукосмесительных установок превышает 10 тыс. штук, общая мощность которых покрывает потребности аграрного сектора этих стран в минеральных удобрениях. В России объем тукосмесей, производимых на заводских и региональных тукосмесительных установках, ничтожно мал и не соответствует масштабам текущих задач по изменению пропорций внесения питательных веществ и обеспечению сбалансированного питания растений. В то же время практика использования тукосмесей в ряде областей (Белгородской, Орловской и др.) наглядно показала прирост урожайности до 1,5 раз относительно использования традиционных форм удобрений, рост качества и сохранности урожая. Тукосмешение является единственной формой создания полноценного ассортиментного ряда удобрений на базе промышленно выпускаемых видов — аммофоса, карбамида, гранулированного хлористого калия, каждый из которых в отдельности имеет ограничения в реализации на внутреннем рынке.

Создание масштабной сети региональных тукосмесительных установок послужит импульсом для обеспечения устойчивых заказов для машиностроительной и смежных отраслей промышленности и формирования внутреннего спроса и в этой сфере.

Таким образом, стратегические интересы российских производителей заключены в двух сферах: в сохранении и укреплении позиций ведущих глобальных компаний — производителей на мировом рынке; и в устойчивом развитии потребностей внутреннего рынка в минеральных удобрениях на основе эффективных агротехнологий с соответствующей экономической отдачей. Реализация данной стратегии российскими производителями при поддержке государства позволит повысить продовольственную безопасность страны и существенно увеличить долю российской химии в ВВП. ■

## Бесконечная надежность



## Бесконечные стальные ленты Берндорф Банд для химической промышленности

**БЕРНДОРФ БАНД ГмБХ & КО**  
шаттдекор АГ  
Московское представительство  
117198 Москва,  
Ленинский проспект 113/1  
Парк Плейс офис С-100  
Тел. +7-095-956 54 16  
Факс +7-095-956 51 39  
T.Barzakovskaja@schattdecor.co.ru



Berndorf Band GmbH & Co  
A-2560 Berndorf, Austria  
Tel (+43) 2672/800-292  
Fax (+43) 2672/84176  
jl@berndorf-band.at  
[www.berndorf-band.at](http://www.berndorf-band.at)