

Отраслевые особенности формирования конкурентных стратегий в горнохимическом комплексе*

А.А. ИЛЬИНОВА, кандидат экономических наук, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»,

А.Е. ЧЕРЕПОВИЦЫН, доктор экономических наук, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный», Санкт-Петербург. E-mail: alekseicherepov@inbox.ru. Ф.Д.

ЛАРИЧКИН, доктор экономических наук, Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН, Апатиты. E-mail: lfid@iep.kolask.net.ru.

Проанализированы основные тенденции развития горнохимической отрасли, особенности конкуренции на рынках минеральных удобрений, разработана отраслевая модель анализа конкурентной среды. Предложена концепция адаптации базовой стратегии лидерства в издержках к специфике горнохимической компании. На примере холдинга «ФосАгро» представлен комплекс инвестиционных проектов модернизации добывающего производства, который выступает в качестве инструмента реализации конкурентной стратегии, нацеленной на снижение издержек. *Ключевые слова:* горнохимические компании, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества

Более 85% добываемого в мире фосфорсодержащего сырья (фосфатов) используется в сельском хозяйстве для производства химических удобрений и кормовых добавок. Наиболее значимый источник фосфора – фосфаты, представленные природными минералами – фосфоритами и апатитами. Фосфатные породы имеются в различных регионах планеты, но залежи, содержащие сырье высокого качества, довольно редки. При этом разработка месторождений и переработка добытого материала требуют значительных капитальных вложений.

Место России в мире

Разведанные подтвержденные запасы фосфатного сырья в мире, по данным USGS, составляют 15417 млн т, они расположены в более чем 15 странах мира, на которые

* Публикация подготовлена в рамках поддержанного РГНФ научного проекта №12-32-06001.

приходится порядка 97% всей мировой добычи фосфатов, с долей России – около 8% (четвертое место после Китая, США и Марокко)¹.

Россия обладает значительными ресурсами для производства фосфатов. В соответствии с данными Министерства природных ресурсов РФ, государственным балансом запасов полезных ископаемых учтены 48 месторождений фосфатных руд, в том числе 19 апатитовых и 29 – фосфоритовых.

В структуре минерально-сырьевой базы и добычи фосфатов в мире фосфориты занимают примерно 90%, апатитовые руды – менее 10%. В России отмечается обратное соотношение между запасами фосфоритов (менее 20%) и апатитов (более 80%). Основные доказанные запасы и прогнозные ресурсы апатитосодержащих фосфатов РФ находятся в суровых условиях Заполярья, Крайнего Севера и в Арктической зоне (Хибинские и Ковдорское месторождения в Мурманской области, Ессей, Ыраас и др. – Анабарская провинция в 700 км от Норильска, Селигдарское месторождение – Алданская провинция и др.).

Более 40% (530 млн т P_2O_5) балансовых запасов фосфатного сырья России заключены в уникальных апатитоне-фелиновых месторождениях Хибинской группы. ОАО «Апатит» ведет отработку шести крупнейших в мире хибинских месторождений с суммарными запасами руды 2,2 млрд т и обеспечивает более 80% потребностей России в фосфорсодержащем сырье. Апатитонфелиновые руды являются одними из лучших в мире и пригодны для получения любых видов фосфорных удобрений.

Аналогов этим объектам в мире не обнаружено². ОАО «Апатит» выпускает лучший по качеству экологически наиболее чистый (до 40% P_2O_5 и минимум вредных примесей, в том числе радионуклидов) в мире апатитовый концентрат, удостоенный международной премии «Золотой Меркурий», пользующийся неизменным спросом на внутреннем рынке, в странах ближнего и дальнего зарубежья.

В настоящее время в Хибинах реализуется проект «Северо-Западная фосфорная компания» (СЗФК, холдинг «Акрон»). Первая очередь ГОКа на месторождении «Олений

¹ Обзор отрасли: производство минеральных удобрений. URL: <http://www.rbc.ru/info/info>.

² Официальный сайт информационно-аналитического центра «Минерал». URL: <http://www.mineral.ru/> (дата обращения: 20.03.2013).

Ручей» введена в 2012 г. Первые промышленные поставки собственного апатитового концентрата, аналогичного выпускаемому ОАО «Апатит», ожидаются в 2013 г. На проектную мощность – 3 млн т руды – предприятие выйдет к 2016 г. с производством более 1 млн т апатитового концентрата. Согласно дальнейшим планам СЗФК, ГОК будет ежегодно выпускать 1,9 млн т апатитового и 1,8 млн т нефелинового концентратов.

Уникальность российской сырьевой фосфатной базы позволяет отечественным горнохимическим компаниям обеспечивать не только внутренний спрос, но и занимать значительные доли на мировых рынках удобрений, где ведущую роль играют предприятия, входящие в состав холдинга «ФосАгро» (ОАО «Апатит», ОАО «Аммофос» (Череповец), «Воскресенские минудобрения», «Балаковские минудобрения», Минудобрения (Мелеуз), ООО «РегионагроОскол»), которые контролируют более 60% производства в России.

Благодаря наличию и уникальности природных ресурсов отечественная продукция отрасли в целом отличается высоким качеством и конкурентоспособной ценой. Однако преимущества российских производителей на мировых рынках могут быть частично или полностью утеряны. Например, за более чем 80-летний период работы ОАО «Апатит» наиболее привлекательная, богатая и доступная часть запасов апатитонфелиновых руд уже отработана, в частности высокогорным рудником «Центральный». Закрытие карьера намечено на 2014–2015 гг. В связи с этим на предприятии наблюдается устойчивая тенденция снижения доли открытой добычи в пользу подземной. Чем глубже рудники, тем дороже обходится руда. Для обеспечения безопасности работы людей нужны специальные методы проходки и другие мероприятия, требующие дополнительных затрат сил и средств. Руководство «ФосАгро» с целью поддержания производительности ОАО «Апатит» на уровне 8,5 млн т концентрата в год до 2020 г. планирует суммарные капитальные вложения в размере 1 млрд долл.

Мировые фосфатные производственные мощности в 2013 г. составят 248 млн т, что эквивалентно росту на 30% по отношению к 2008 г. Вследствие увеличения затрат и проблем с интеграцией в новые перерабатывающие производства были отложены

строительство нескольких новых добывающих мощностей и расширение уже существующих.

Ожидается рост потенциального предложения фосфорсодержащего сырья в Восточной и Западной Азии, Африке, Латинской Америке и Океании. Новые производственные мощности на 15 млн т фосфорсодержащего сырья смогут поставлять продукцию на экспорт. В случае, если все проекты будут реализованы согласно планам, возможно возникновение значительного профицита для экспортных рынков уже в ближайшее время³.

Ужесточение ценовой конкуренции на рынках удобрений заставляет мировые горнохимические компании концентрироваться на управлении издержками: отраслевые лидеры оптимизируют затраты производства, обеспечивают доступ к дешевым сырьевым и энергетическим ресурсам, внедряют инновационные программы развития с целью снижения издержек, располагают свои мощности рядом с морскими портами для сокращения транспортной составляющей в структуре себестоимости.

На большинстве же российских предприятий пока еще применяются устаревшие технологии добычи минерального сырья и производства удобрений, а высокая степень износа производственных фондов требует их ускоренного обновления. Все это уже в ближайшей перспективе может серьезно осложнить ситуацию для российских предприятий на внешнем рынке.

Факторы успешной конкуренции

В связи с глобальными масштабами отрасли по производству минеральных удобрений основной конкурентной средой для нее является мировой рынок, развитие которого подвержено ряду макроэкономических факторов, обеспечивающих стабильный рост спроса на удобрения (увеличение численности населения, уменьшение пахотных земель, развитие рынка биотоплива).

Высококонцентрированный характер отрасли определяет поведение участников на олигополистическом рынке и ожесточенную конкуренцию за долю рынка, особенно в условиях увеличения мировых мощностей по добыче руды и

³ Хэффер П., Прудом М. Международная ассоциация производителей удобрений (IFA). Прогноз рынка удобрений 2009–2013 гг.

производству удобрений. Рыночная среда отличается высокими барьерами входа-выхода, избытком производственных мощностей, высокой степенью стандартизации продукции и доминирующим положением покупателя минеральных удобрений.

К основным особенностям отрасли фосфорных минеральных удобрений можно отнести ограниченную географическую доступность минерально-сырьевых ресурсов; высокую капиталоемкость производственных активов и их концентрацию вблизи источников сырья, рынков сбыта или морских портов. Кроме того, рост цен на сырье и энергоносители оказывает существенное влияние на уровень цен на удобрения; из-за несовпадения географии производства и потребления значительная доля продукции отрасли экс-портируется⁴.

Крупнейшие мировые компании по добыче фосфорной руды – это китайские производители, на которых приходится 37% мировой добычи, ОСП (Марокко) – 15%, Mosaic (США) – 8%, «ФосАгро» (Россия) – 5%; далее следуют компании из Туниса, Канады, Иордании, Сирии и др., с долями 2–4% и менее (2010 г., данные компаний, агентства Fertecop и группы «Тройка-Диалог»). По объемам выпуска диаммонийфосфата/моноаммонийфосфата (DAP/MAP) ведущие мировые производители распределились следующим образом: Mosaic (7,5 млн т), ОСП (3,2 млн), Maaden (Саудовская Аравия) (2,9), «ФосАгро» (2,5), «Еврохим» (2,2), CF Industries (1,6) и Potash Corp. (1,3 млн т).

Интеграция и укрупнение компаний в отрасли, а также истощение мировых запасов богатой фосфорной руды оказывают основное влияние на развитие горнохимических компаний, угрожают неинтегрированным производителям, тогда как доступ к сырью и эффективная добыча являются ключевым фактором успеха в отрасли.

Результаты анализа конкурентной среды, отражающие основные параметры и характеристики рынка и их стратегическое значение при формировании конкурентных стратегий в горнохимическом комплексе, представлены в таблице 1.

⁴ Череповицын А.Е., Ильинова А.А. Концептуальные подходы к стратегическому анализу горнохимических холдингов при формировании конкурентной стратегии // Проблемы современной экономики. СПб.: ООО «Научно-производственная компания «РОСТ». – 2011. – №2 (38). – С. 143–147.

Таблица 1. Отраслевая модель результатов анализа конкурентной среды

Параметры и их характеристика		Стратегическое значение
Размер рынка	Глобальный; около 40 млн т P ₂ O ₅	При темпах роста рынка до 2% наблюдались выход крупных игроков из отрасли;
Темпы роста рынка	1,5–2%; в связи с ростом потребления удобрений прогнозируется до 5%	консолидация и концентрация оставшихся компаний; снижение уровня конкуренции. При прогнозируемых темпах роста рынка до 5% ожидается появление новых крупных игроков, способных преодолеть высокие входные барьеры; усиление конкуренции
Стадия жизненного цикла	Зрелость отрасли	
Характеристика рынка	Около 300 компаний с 700 предприятиями. Суммарные мировые мощности по фосфорной руде – около 203 млн т; по производству промышленных фосфатов – около 36,6 млн т. Доля компании ОСП по добыче руды – около 14%, доля восьми компаний – около 40%;	Сильные позиции ряда лидеров, формирующих тенденции развития отрасли. Наличие у крупных фирм рыночной власти. Высокая степень концентрации определяет сильную конкурентную борьбу

	доля Mosaic по производству фосфатов – около 20%; доля восьми компаний – около 60%	
Масштаб конкуренции	Глобальный, с мировыми компаниями-лидерами	Российским горнохимическим компаниям необходимо использовать практический опыт зарубежных компаний-лидеров, обеспечивающих рентабельность бизнеса в жестких конкурентных и макроэкономических условиях, для ведения ценовой конкурентной борьбы за долю мирового рынка
Характер конкуренции	Энергичная/ожесточенная конкуренция на олигополистическом рынке стандартизированного продукта	
Потребители	Значительный круг конечных покупателей (несколько сотен тысяч), в основном фермерские хозяйства	Базовая стандартная модель полностью удовлетворяет покупателей; цена становится главным фактором при принятии решения о покупке. Ни один из покупателей не может оказать влияние на условия заключения рыночных сделок и уровень конкуренции

Окончание табл. 1

Параметры и их характеристика		Стратегическое значение
Степень вертикальной интеграции	Редуцированная модель интеграции (с поставщиками сырья), крупнейшие компании отрасли интегрированы на базовых сырьевых ресурсах	Определяет более низкие производственные издержки у интегрированных компаний, угрожает неинтегрированным производителям, которые уязвимы из-за возможной нерегулярности поставок сырья и многообразия ценовых факторов, формирующих стоимость
Отраслевые барьеры	Высокие, связанные с капиталоемкостью производства (строительство новых мощностей составляет около 1,5 млрд долл. на 1 млн т P ₂ O ₅) и необходимостью завоевания значительной доли на олигополистическом рынке для получения части отраслевой прибыли	Увеличивают требования к стартовому капиталу, способствуют сохранению позиций и доходов действующих компаний
Технологии/инновации	Производственная технология стандартна и консервативна; в связи с ограниченным потенциалом роста необходимо осуществлять замену устаревших технологий на более прогрессивные	Технологическое инновационное развитие, внедрение новых технологий с высоким потенциалом повышения эффективности производства определяют лидерство и конкурентоспособность в отрасли и способствуют сокращению издержек
Степень загрузки производственных мощностей	Средняя степень загрузки мощностей по фосфорной кислоте в докризисный период – 80–85%, в 2010 г. – 81%	Излишек производственных мощностей приводит к энергичной/ожесточенной конкуренции, падению цен и доходов компании. Высокая степень специфичности активов затрудняет уход компаний в другие сферы
Отраслевой показатель прибыльности	Примерно на среднем уровне или ниже (10–12%); из-за характера продукции при падении спроса цена резко снижается, однако при его росте снова увеличивается (прибыль напрямую зависит от спроса)	
Движущие силы конкуренции в отрасли	– глобализация; – увеличение спроса на фосфорные удобрения (до 44,9 млн т P ₂ O ₅ в 2016 г.); – выход на рынок крупных игроков (увеличение мировых мощностей по производству фосфатов до 44,4 млн т., по добыче руды – 257 млн т к 2015 г.)	Рост спроса является основным положительным фактором развития рынка, нивелирует выход на рынок крупных игроков; в этих условиях конкурентоспособные компании могут удержать свою долю рынка

Конкурентную стратегию горнохимической компании необходимо формировать с учетом ресурсно-рыночного подхода к управлению, который позволяет учесть различные аспекты конкурентоспособности, внутренние и внешние ключевые факторы

успеха, а также применять различные инструменты для достижения конкурентных преимуществ. Рыночный подход находит свое отражение в позиционировании товара и управлении ценами в сложившихся конкурентных условиях. При этом ресурсы и компетенции, с помощью которых предприятие может завоевать и укрепить стратегически выгодные и недоступные для конкурентов рыночные позиции, должны быть включены в заявление о позиционировании, в котором акцент делается на сильных сторонах компании. Применение ресурсно-рыночного подхода позволяет обозначить взаимосвязь ресурсов со структурой отрасли и рыночной ситуацией.

В современном менеджменте выделяют базовые варианты конкурентных стратегий⁵: лидерства в издержках, широкой дифференциации, оптимальных издержек, а также сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек или дифференциации. Базовые варианты различаются целями, преследуемыми компанией на рынке, основой конкурентного преимущества, а также предъявляют определенные требования к ресурсам, квалификации и организационным условиям.

Наряду с выбором базового варианта конкурентной стратегии необходима ее адаптация к особенностям отрасли, конкурентной среды и возможностям компании, которая должна определить основные целевые установки конкурентной стратегии и способы достижения конкурентных преимуществ.

В классическом менеджменте выделяют два вида конкурентных преимуществ⁶: основанное на качестве (преимущество дифференциации); основанное на издержках (преимущество по издержкам). Считаем также важным дополнительно выделить коммерческое преимущество, основанное на ключевых активах и компетенциях. Так, в отрасли минеральных удобрений к ключевым компетенциям относятся интеграция на базе сырьевых ресурсов, эффективная работа основных

⁵ Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2011. – 928 с.

⁶ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

технологических звеньев производства, диверсифицированная бизнес-модель и эффективная дистрибуция.

В горнохимических холдингах стержневыми активами⁷, способными обеспечить конкурентоспособность, выступают добывающие активы, которые являются базой интеграции, а также основой многих видов бизнеса горнохимической компании (горнохимическое сырье, производство всех видов фосфорсодержащих и комплексных удобрений, кормовых фосфатов) и в этой связи заслуживают значительных инвестиций и внимания менеджмента.

Если на рынке преобладает ценовая конкуренция, большинство покупателей отличаются чувствительностью к цене, а продукт однороден, как в случае с горнохимической отраслью, компании стараются лидировать по издержкам. При этом стратегической целью становится не максимальное сокращение издержек само по себе, а достижение более низких суммарных затрат во всей цепочке создания стоимости продукции по сравнению с конкурентами и установление контроля над рыночной ценой.

Снижать затраты горнохимической компании можно путем реорганизации цепочки создания стоимости или в отдельных ее звеньях за счет эффекта масштаба, обучаемости и накопления опыта, приобретения ключевых ресурсов, внедрения новых технологий в затратных звеньях, контроля над «сцеплениями» цепочки создания стоимости и др. При этом важно уменьшить зависимость цепочки создания стоимости от ключевых составляющих издержек (в горнохимической отрасли это – сырье и транспортные расходы). Для реализации такой стратегии необходимы доступ к источникам снижения затрат, активная инвестиционная и инновационная деятельность, жесткий контроль за издержками производства, наличие стратегических активов и компетенций.

Горнохимические компании обладают необходимыми предпосылками для применения стратегии низких издержек, а также имеют эффективные способы снижения затрат, что обосновывает выбор долгосрочного развития горнохимической компании на основе стратегии лидерства в издержках.

⁷ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.

Конкурентоспособность российских компаний

В настоящее время российские горнохимические компании конкурентоспособны по себестоимости производства основных видов фосфорных удобрений на ключевых экспортных рынках. В частности, себестоимость производства диам-монийфосфата холдинга «ФосАгро» составляет 263 долл./т (компания уступает только комплексу Maaden – 209 долл./т). Себестоимость производства у остальных компаний в отрасли – более 300 долл./т, у неинтегрированных производителей – до 500 долл./т. Тем не менее в сложившихся условиях отечественным производителям необходимо искать резервы снижения себестоимости для удержания конкурентного преимущества по издержкам.

При этом стратегия должна разрабатываться на основе сильных сторон компании. Наличие и уникальность природных ресурсов – одно из основных конкурентных преимуществ российских горнохимических холдингов (в частности, уникальная минерально-сырьевая база для компании «Фос-Агро»). Использование высокосортного фосфорного сырья для производства удобрений способствует получению продукции высочайшего качества и значительному сокращению расходов на ее дальнейшую переработку.

В связи с вводом новых высокоэффективных производств в мире с передовыми инновационными технологиями добычи и переработки сырья минерально-сырьевая база как конкурентное преимущество имеет среднюю степень устойчивости, обеспеченную в большей степени уникальностью руд. Поэтому для успешного функционирования холдингов этот фактор должен быть дополнен инновационной составляющей, что позволит нарастить и сделать устойчивым значимое конкурентное преимущество, а с учетом того, что около 51% расходов на производство диаммоний-фосфата приходится на добычу и переработку руды, – также эффективно управлять издержками.

Конкурентные преимущества низкого ранга в горнохимическом комплексе основаны на доступе к дешевой рабочей силе, материально-техническим и финансовым ресурсам. Доступ к минерально-сырьевым ресурсам в классическом менеджменте считается также источником преимущества низкого порядка, однако из-за особенностей отрасли его

целесообразно относить к источникам преимущества высокого порядка наряду с техническими и управленческими инновациями, запатентованными технологиями, диверсифицированной бизнес-моделью, эффективной дистрибуцией, репутацией компании и т.д.

Концепция адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании представлена на рисунке.



Концепция адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании

Декомпозиция ключевых факторов адаптации представлена в таблице 2.

Таблица 2. Декомпозиция ключевых факторов адаптации конкурентной стратегии к специфике горнохимической компании

Сущность	Стратегическое значение
Высокая капиталоемкость и масштабность производства; эксплуатация минерально-сырьевых активов; определяющая роль производственных процессов; невозможность дифференциации продукции; длительный срок окупаемости и необратимость инвестиций	Определяет развитие на основе масштабных инвестиционных мероприятий по совершенствованию основных производственных процессов и необходимость тщательного отбора нововведений и путей их реализации
Олигополистический характер рынка; консервативность и зрелость отрасли; энергичная/ожесточенная конкуренция по цене на глобальных рынках	Определяет необходимость эффективного использования потенциала и сильных сторон компании для снижения издержек
Снижение затрат за счет реорганизации цепочки создания стоимости или в отдельных ее звеньях за счет основных факторов снижения издержек	Предопределяет, по возможности, реорганизацию цепочки создания стоимости либо применение факторов снижения издержек в ключевых затратных звеньях

Окончание табл. 2

Сущность	Стратегическое значение
Основой долгосрочного развития компании являются: тенденции развития рынка и конкурентной среды, товарно-рыночное позиционирование; уникальность портфеля ресурсов и компетенций	Предоставляет возможность использовать внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ в отрасли, способствующие сокращению издержек, и нарастить их количество
Ключевые факторы успеха в отрасли – низкие издержки, дифференциация, стратегические активы и компетенции	Стратегические активы и компетенции заслуживают значительных инвестиций и внимания менеджмента компаний, являются основой для формирования действенных конкурентных стратегий
Определение эффективности важнейших производственных процессов, проведение мониторинга имеющихся на рынке инновационных технологий, разработка инвестиционных программ их внедрения	Передовые инновационные технологии в силу определяющего характера производственных процессов являются источниками устойчивых конкурентных преимуществ

Таким образом, конкурентная стратегия горнохимической компании должна основываться на концепции адаптации базовой стратегии лидерства в издержках к отраслевым особенностям и условиям рыночной среды, обосновывающей необходимость поиска резервов повышения эффективности добывающего производства – стержневого актива холдинга.

«ФосАгро»: пример адаптации стратегии

В рамках стратегии низких издержек горнохимическим компаниям необходимо проводить инновационную политику в добывающем производстве и осуществлять технологические скачки путем отказа от устаревших технологий добычи и внедрения новых с высоким потенциалом повышения эффективности производства.

Горнохимический холдинг «ФосАгро» – один из ведущих мировых вертикально-интегрированных производителей фосфатного сырья и удобрений. Стержневой его актив – горнодобывающее производство ОАО «Апатит».

В настоящее время на ОАО «Апатит» усложняются горно-геологические условия добычи руд, снижается содержание полезного компонента в добываемой руде, растут издержки производства, что ослабляет конкурентные позиции «ФосАгро» как производителя с низким уровнем

издержек. Поэтому необходимы реализация в добывающем производстве инновационных проектов, в наибольшей мере отвечающих требованиям снижения издержек, совершенствования технологии добычи сырья, глубокой модернизации производства, создания производственных мощностей эффективного масштаба.

В 2011–2012 гг. на ОАО «Апатит» было разработано технико-экономическое обоснование (ТЭО) кондиций, в соответствии с которым предполагается значительное увеличение объемов взрывающей горной массы на рудниках, которое невозможно обеспечить с использованием существующих мощностей по производству собственных взрывчатых веществ. Недостающее их

количество придется закупать, что потребует огромных материальных и трудовых затрат. Среднегодовые убытки составят не менее 600 млн руб.

Кроме того, традиционная технология взрывания исчерпала свой потенциал, не обеспечивает необходимый уровень безопасности, эргономичности и экологичности. Повысить эффективность взрывных работ возможно в результате технологического скачка – перехода к эмульсионным взрывчатым веществам (ЭВВ).

Таким образом, одно из приоритетных направлений в горнодобывающем производстве – инновационная программа внедрения современных безопасных эмульсионных взрывчатых веществ на рудниках ОАО «Апатит» и развития собственного высокотехнологичного производства компонентов для них на местах добычи руды, с целью снижения издержек во взрывных работах.

Эту программу необходимо рассматривать как комплекс инвестиционных проектов по внедрению на подземных горных работах эмульсионных взрывчатых веществ, закупаемых на первых этапах у стратегического партнера – компании «Орика» (инвестпроект №1), развитию собственного эмульсионного производства и внедрению на открытых горных работах (инвестпроект №2), применению эмульсии собственного производства (инвестпроект №3).

Основные финансовые результаты реализации инвест-программы ОАО «Апатит» таковы: инвестпроект №1 при капитальных вложениях в объеме 268 млн руб. даст чистый дисконтированный доход (ЧДД) в размере 71,3 млн руб., снижение себестоимости руды – до 1%; проект №2:

ЧДД – 339 млн руб., себестоимость добычи снизится на 1,5% при капвложениях 916 млн руб.; проект №3: капвложения — 418 млн руб., ЧДД — 110 млн руб., себестоимость добычи уменьшится на 3%. В целом ЧДД инвестиционной программы может быть равен 520,3 млн руб.

В данном случае основой реализации и оценки конкурентной стратегии служит цепочка создания стоимости М. Портера. В горнохимическом комплексе решающим фактором получения конкурентных преимуществ является производственный процесс, а стратегически важным звеном цепочки создания стоимости продукции – добыча руды.

Реализация инвестпрограммы позволит реорганизовать цепочку создания стоимости продукции горнохимической компании, посредством которой нейтрализуется действие таких отрицательных факторов, как высокая стоимость традиционных взрывчатых веществ и большая опасность их применения на горных предприятиях. В результате возможно снижение себестоимости добычи руды в среднем на 2,3% (до 10 руб./т), а производства удобрений (DAP) – на 1% (66 руб./т).

При традиционном подходе к оперативному планированию и управлению, как правило, наблюдается разрыв между долгосрочными стратегическими целями компании и текущими действиями в процессе ведения горных работ. Эффективность горных работ необходимо оценивать с учетом параметров конечной продукции, конкурентного положения и финансовых результатов компании, не ограничиваясь индикаторами, характеризующими работу подземных рудников и карьеров.

Для решения такой задачи целесообразно использовать разработанный комплекс показателей, оценивающих воздействие проводимых в горнодобывающем производстве мероприятий на конкурентную стратегию горнохимического холдинга. Их состав определен, исходя из специфики реализуемой инвестиционной программы (табл. 3). Помимо снижения себестоимости добычи руды и производства удобрений, прогнозируются среднегодовые темпы прироста чистой прибыли, рентабельности производства и повышение квалификации персонала.

Таким образом, реализация инвестиционной программы позволит снизить себестоимость добычи руды и производства

Таблица 3. Комплекс показателей для оценки конкурентной стратегии горнохимического холдинга

Стратегическая цель	Показатели	До реализации инвест-программы	После реализации инвест-программы	Факторы достижения результатов
Рыночное позиционирование как производителя с низким уровнем издержек	Себестоимость производства DAP	6600 руб./т	6534 руб./т	Снижение себестоимости добычи апатитонепелиновой руды, используемой для производства удобрений
Снижение себестоимости добычи руды	Себестоимость добычи на работах: – подземных – открытых	370 руб./т 584 руб./т	358 руб./т 576 руб./т	Реорганизация и улучшение «сцеплений» цепочки создания стоимости путем внедрения новых технологий ведения взрывных работ и развития собственного производства ЭВВ
Повышение квалификации персонала	Численность обученного персонала	0	Около 6% от численности ППП	Обучение персонала в области изготовления ЭВВ и проведения взрывных работ по новой технологии; эффект обучаемости и накопления опыта

минеральных удобрений, что обеспечит холдингу «ФосАгро» укрепление конкурентных позиций на мировых рынках как производителя с низким уровнем издержек, а в условиях увеличения производственных мощностей в мире – сохранить и даже увеличить долю рынка и обеспечить устойчивую прибыль в долгосрочной перспективе. Результатирующими показателями использования рассмотренных в таблице факторов стали среднегодовой прирост чистой прибыли до 128 млн руб., рентабельности производства – на 1,1%. Комплекс представленных инвестиционных проектов выступает в качестве инструмента реализации конкурентной стратегии, нацеленной на снижение издержек.