

Барменков Д.В.
Аспирант
Российского Университета дружбы народов
Dmitry.barmenkov@gmail.com

Факторы и механизмы повышения конкурентоспособности крупнейших предприятий, производящих минеральные удобрения

В предлагаемой читателю статье выработаны основные подходы и возможные шаги по повышению конкурентоспособности и устойчивого развития для российских и зарубежных компаний функционирующих на рынке минеральных удобрений. Также приведен комплексный анализ ситуации на рынке минеральных удобрений и его сегментах и отражены основные проблемы, с которыми сталкиваются производители на этом рынке.

В настоящее время в мире происходят переломные для мировой экономики моменты. Это и международный финансовый кризис, разразившийся в США в 2007-2008 гг. и распространивший свое влияние на всю мировую финансовую систему, и мировой энергетический кризис, который только набирает обороты, о котором свидетельствует и рекордные за всю историю цены на нефть, и дефицит производства энергоносителей, который в совокупности с растущим спросом компенсируется ростом цен на энергоносители. Требуется диаметрально новый источник энергии отличный от нефти и природного газа. Рост населения земли требует большего потребления любых ресурсов, включая такой, как еда. Рост потребления, вызванный ростом населения преимущественно в Азии, ростом доходов этого населения и соответственно большими запросами к качеству жизни.

Приобретает все большую силу утверждение Томаса Мальтуса (1766–1834), о том, что, в конце концов, человечеству грозит голод. Если принять во внимание ограниченность производства еды, ограниченностью сельскохозяйственных угодий и возделываемых земель, возможности которых сейчас в мире практически исчерпаны, то мы увидим проблему, которая еще ни разу не вставала в таком контексте перед человечеством – это проблема голода.

В данной ситуации, такой продукт как минеральные удобрения приобретают новый абсолютно не освещенный до этого аспект. Человечество задумывается над тем, как увеличить производительность земель для большего производства продуктов питания с одного гектара.

С другой стороны энергетический кризис предъявляет требования к поиску новых ресурсов на замену нефти. На что был дан ответ в виде так называемой биоэкономики и биотоплива, как ее части. Данный, пусть еще слабо развитый сектор мировой экономики, также предъявляет новые тре-

бования к сельскому хозяйству и отрасли минеральных удобрений соответственно. В рамках такой ситуации на мировых рынках особую актуальность приобретает вопрос повышения конкурентоспособности и выживания на этом рынке основных игроков.

Как только завод по производству азота построен, его конкурентоспособность начинает зависеть от реальных издержек производства (затрат на поддержание товарных запасов и эффективности использования энергии на предприятии) и от издержек по доставке продукта на рынок. Недавно проведенный предварительный обзор величины стоимости газа в Северной Америке вскрыл факт недооценки затрат на поддержание товарных запасов у производителя азотосодержащих продуктов. И, после первого же скачка цен на природный газ в США, который имел место в 2000 году, семнадцать заводов по производству аммиака, на долю которых приходилось 5,8 миллионов тонн мощностей по производству этого продукта, были вынуждены прекратить производство и закрыться. В результате, за тот же самый период объем производства аммиака в США снизился на 3,2 миллиона тонн. Энергетические затраты могут составлять от половины до 90% реальных издержек производства на тонну аммиака. А заводы США по производству азотосодержащих продуктов находились на самой высокой точке этой шкалы энергетических затрат.

Аммиак и более высококачественные азотосодержащие продукты, такие как карбамид и карбамидо-аммиачная смесь, будут со временем все больше и больше рассматриваться как недорогая форма импорта энергии. Затраты на природный газ станут важным детерминантом того, где возводить новую мощность по строительству азота. Поскольку затраты на возведение новых заводов быстро возрастали в последнее время, решение о строительстве новых мощностей потребует наличия в будущем высоких цен на азот, чтобы такие инвестиции стали оправданными. Следует тщательно рассмотреть все эти элементы, чтобы определить конкурентные издержки в связи со строительством новых заводов по производству азотосодержащих удобрений.

В настоящее время планируется большой ввод дополнительных мощностей по производству азотных удобрений в регионах с дешевым природным газом, а именно, на Ближнем Востоке и Северной Африке. Ввод этих мощностей очень сильно ударит по предложению минеральных удобрений в мире. Многие производители просто не смогут конкурировать с высокоэффективными новыми производствами, которые помимо всего прочего будут иметь доступ к сверх дешевому сырью.

Главный риск для российского производителя азотной продукции представляет собой международный рынок. Мировая продажа азота растет. В то же время в мире растет и число предприятий по добыче азота, большая часть которых строится для экспортного рынка в странах Среднего Востока и Латинской Америки с низкой стоимостью и богатых газом.

Как и в предшествующий период, издержки производства при выработке азотосодержащих продуктов будут в очень большой степени зависеть от затрат на поддержание товарных запасов, в первую очередь от затрат на природный газ. Согласно обзору «Экономическое положение и состояние энергетики в мире», опубликованному Агентством по информации в области энергетики (АИЭ) Министерства энергетики США, природный газ остается самым быстро растущим источником энергии в мире, рост объема которого составляет 2,3% в год. Совокупный объем роста потребления природного газа, согласно прогнозам, к 2025 году составит 70%, причем наибольший спрос на него придется на страны с новыми рыночными экономиками.

По состоянию на 1 января 2005 года, подтвержденные запасы природного газа, согласно данным журнала «Гэз энд Ойл Джорнэл», оценивались как равные 6.040 триллионов кубических футов. Почти три четверти мировых запасов природного газа находятся на Ближнем Востоке и в странах с переходной экономикой Ближнего Востока и бывшего СССР. Россия, Иран и Катар вместе взятые обладают приблизительно 58% мировых запасов природного газа. В остальных районах мира они распределяются довольно равномерно.

Таблица 1. Мировые запасы газа

Страна	Запасы (триллионы куб. футов)	Доля мировых запасов в процентах
Мир в целом	6,040	100.0
Главные 20 стран	5,391	89.3
Россия	1,680	27.8
Иран	940	15.6
Катар	910	15.1
Саудовская Аравия	235	3.9
ОАЭ	212	3.5
США	189	3.1
Нигерия	176	2.9
Алжир	161	2.7
Венесуэла	151	2.5
Ирак	110	1.8
Индонезия	90	1.5
Малайзия	29	0.5
Норвегия	75	1.2
Туркменистан	74	1.2
Узбекистан	71	1.2
Казахстан	66	1.1
Нидерланды	65	1.1
Канада	62	1.0
Египет	57	0.9
Украина	40	0.7
Прочие страны мира	649	10.7

Источник: Статистика Мирового банка

EnergyInformationAdministration – <http://eia.doe.gov/>

Промышленность по производству азотосодержащих удобрений в России испытывает период инвестиций в эту отрасль; модернизация и совершенствование ее предприятий делает их всё более эффективными. Устаревшие и неэффективные предприятия закрываются, что позволяет остальным предприятиям работать еще более эффективно. Возрастает и спрос на эту продукцию и в самой стране, так что местные производители получают выгоды от растущего спроса в стране на азотосодержащую продукцию. А это является безусловно положительным явлением.

Риск, который подстерегает производителя азотосодержащих удобрений в России, это ситуация на мировых рынках. Международный рынок по продаже азотосодержащих удобрений расширяется. В то же самое время возрастают и мощности по производству этой продукции. Большая часть этих мощностей создается для удовлетворения потребностей экспортного рынка в странах, располагающих большими запасами природного газа – на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Эти новые и ориентированные на экспорт предприятия будут оснащены самыми новейшими технологиями, станут исключительно эффективными производствами и, располагая запасами недорогого газа, получают большие преимущества перед лицом ныне действующих производителей азотосодержащих удобрений.

Международный рынок движется к периоду избыточности и конкурентной борьбы, поскольку новые заводы на Среднем Востоке и в Латинской Америке, ориентированные на экспорт, будут действовать весьма энергично и агрессивно. По моему мнению, Российские производители должны сосредоточить свои усилия в сфере продаж аммиака и мочевины на выгодных в отношении фрахта рынках Европы и бывшего СССР. Торговлю аммиачной селитрой в США также может ожидать кратковременный рост, пока не будут построены новые заводы в Тринидаде, самое раннее в 2009 г. Международные коммерсанты по-прежнему будут лучше всего привлекать в США российские компании, специализирующиеся на удобрениях. Эти продавцы хорошо знают и рынок, и местных покупателей, и готовы пойти на риск, связанный с международным маркетингом. Поскольку в США вскоре ожидается ограниченное количество аммиачной селитры, появится возможность вести переговоры и заключать торговые соглашения с одним из крупных международных продавцов или с несколькими крупными покупателями США.

Если рассмотреть фосфорный сегмент рынка минеральных удобрений, то тут ситуация следующая.

Затраты на три вида сырья для производства ДАП и МАП: фосфорное сырье, серу и аммиак – составляют от 65 % до 75 % себестоимости; эти затраты не всегда переносятся на потребителя. Иногда цены и себестоимость движутся в одном направлении, но это только дело случая.

Стоимость сырья влияет на рентабельность производства, но не определяет непосредственно рыночные цены. Средняя себестоимость фосфорного сырья и аммиака в период действия прогноза, возможно, будет повышаться, тогда как стоимость серы будет оставаться на стабильном уровне немного ниже текущего. Цены на сырье также будут носить циклический изменчивый характер, что приведет к колебаниям доходности производства ДАП.

Исходя из всего вышесказанного я могу выделить несколько путей или механизмов повышения конкурентоспособности предприятий производящих минеральные удобрения. Я разделил рынок на три сегмента и выделил, те факторы, которые способны существенно увеличить конкурентоспособность отдельно взятого производителя этих видов удобрений. Хотел бы также отметить, что не все механизмы применимы для любого из сегментов, есть специфические, которыми может воспользоваться только производитель отдельного вида удобрений. Все механизмы можно в свою очередь разделить на четыре подгруппы:

1. Механизмы направленные на совершенствование производственной составляющей бизнеса;
2. Механизмы направленные на совершенствование маркетинговой составляющей бизнеса;
3. Механизмы направленные на совершенствование коммерческой, логистической составляющей бизнеса;
4. Слияния и поглощения, позволяющие увеличить конкурентоспособность компании и объединяющие в себе эффект от всех трех вышеуказанных механизмов.

Я отдельно выделили четвертую подгруппу, так как в текущей ситуации энергетического кризиса и нарастающего дефицита продовольствия это тенденция набирает очень сильный ход. И в скором времени мы увидим очень сильную консолидацию отрасли. К первой группе можно отнести следующие элементы:

- Обеспечение доступа к дешевому сырью. Как механизм повышения конкурентоспособности применим далеко не ко всем производителям азотных и фосфорных удобрений, и совершенно не применим к производителям калийных удобрений. Этим пользуются производители, которые находятся в регионах с дешевым природным газом, таких как Ближний Восток и Северная Африка. Частично Россия, хотя если сравнивать российские производители не способны конкурировать с вновь построенными производствами в этих регионах.
- Совершенствование технологических процессов.

- Внедрение совершенно новых технологий переработки сырья, переход на альтернативные более дешевые источники сырья¹.
- Автоматизация процессов и сокращение административных расходов.

Ко второй группе я отнес следующее:

- Приближение к конечному потребителю продукции развивая свою собственную дистрибьюторскую сеть.
- Развитие информационных систем для усовершенствования систем маркетинга².

И в третью подгруппу вошли следующие механизмы:

- Создание и расширение собственной логистической инфраструктуры, которое включает:
 - расширение парка минераловозов для транспортировке по железной дороге;
 - усиление своего присутствия в портах путем прямого участия или полного поглощения терминалов перегружающих минеральные удобрения;
 - приобретение или взятие в долгосрочную аренду морских судов³.

Оптимизация существующих потоков путем внедрения современных информационных решений.

В заключении хотелось бы отметить, что российские предприятия находятся в очень выгодном положении, во всех трех сегментах рынка минеральных удобрений, что связано с сырьевой обеспеченностью. Наиболее уязвимым является азотный сегмент, но даже здесь у российских производителей есть абсолютное логистическое преимущество. Но тем не менее для России сейчас ни в коем случае нельзя упускать момент совершенствования производств, повышения эффективности производств, развития собственной дистрибуции и логистики.

¹ Переход на альтернативные источники не может быть использован в фосфорном и калийном сегментах, по причине отсутствия заменителей

² Особенно актуально для большинства российских производителей, потому что до сих пор они пользовались и продолжают пользоваться только механизмами, направленными на снижение производственных издержек. Российские производители только начинают задумываться над система маркетинга и выявления потребностей конечных потребителей.

³ Речь идет о таком понятие как “time-charter”, что означает взятие в долгосрочную аренду, на 3-5 лет, судов. Что позволяет производителям не только перевозить свой собственный груз в другие страны, но также перевозить обратно грузы прочих производителей и зарабатывать на фрахте.

Список используемой литературы:

1. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия», - М.: Издательство «Питер», 1999
2. Друкер П. «Эффективное управление», - М.: Издательство «ФАИР-ПРЕСС», 2003.
3. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп – Бизнес, 2002
5. Porter M.E. On competition and strategy// — A Harvard Business Review Paper back, 1991.
6. Hamel G. Leading the Revolution. HBS Press, Boston (MA), 2000.

Периодические издания:

7. «АзотЭкон», Промышленность минеральных удобрений России, №2 (101), 2007