

*Анжелика ГЕНДОН*

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РОССИИ

*Россия формирует значительную часть мирового рынка удобрений, однако большая часть производимой в отрасли продукции идет на экспорт. В условиях наличия огромных сельскохозяйственных площадей такое соотношение является негативным, формируя недостаток продукции на внутреннем рынке. В настоящее время в российской горно-химической промышленности сформированы пять вертикально интегрированных групп, обеспечивающих выпуск большей доли минеральных удобрений в России. В статье представлен обзор российского рынка и отрасли по производству минеральных удобрений, приведена характеристика трех сегментов горно-химической промышленности России (азотного, фосфорного, калийного). Показано, что важным направлением повышения конкурентоспособности является активное освоение внутреннего рынка, что позволило бы уменьшить степень зависимости российских компаний от конъюнктуры мирового рынка.*

**Ключевые слова:** азотные удобрения, горно-химические компании, калийные удобрения, конкурентный анализ, минеральные удобрения, повышение конкурентоспособности, рынок калийных удобрений

По данным Всемирного экономического форума, за 2008–2012 гг. Россия в мировом рейтинге конкурентоспособности опустилась с 51-го на 67-е место<sup>1</sup>. По большинству параметров, характеризующих различные виды экономической хозяйственной деятельности, она утратила конкурентные позиции.

Для решения задач, стоящих перед страной, необходимо повышение конкурентоспособности отраслей, обеспечивающих не только производство с высокой добавленной стоимостью, но и рациональное природопользование и ресурсосбережение. К числу последних относится горно-химическая промышленность, предприятия и продукция которой представляются стратегически важными как для страны, так и для всего мира. Кроме того, на настоящий момент отрасль является потенциально конкурентоспособной на мировых рынках, имея хорошие условия для перспективного устойчивого роста в России.

<sup>1</sup> Официальный сайт Всемирного экономического форума / URL: <http://www.weforum.org/>.

### **Объем производства всех видов минеральных удобрений в Российской Федерации**

На настоящий момент объем производства всех видов минеральных удобрений в Российской Федерации составляет порядка 16 млн т питательных веществ в год (около 6–7% от объемов мирового производства). При этом большая часть продукции идет на экспорт, составляя около 15% мирового объема мировой торговли удобрениями<sup>2</sup>. Крупнейшие компании – продуценты минеральных удобрений входят в перечень 12 ведущих мировых производителей и экспортеров (в частности, по производству калия мы занимаем первое место в мире). Таким образом, Россия *не только формирует значительную часть мирового рынка удобрений, но и усиливает свои позиции на нем.*

Несмотря на лидирующие позиции на мировом рынке по производству минеральных удобрений, их потребление в стране составляет лишь 1,8% от всего мирового потребления<sup>3</sup> – основная часть продукции отрасли экспортируется. С учетом огромных сельскохозяйственных площадей такое соотношение является для отрасли негативным, поскольку *формирует недостаток продукции на внутреннем рынке.*

Так, например, потребность в калийных удобрениях, соответствующая обеспечению полной продовольственной безопасности страны, составляет 2,5 млн т, а поставки калийных удобрений на российский рынок на настоящий момент осуществляются в объеме 0,6 млн т. Такая ситуация связана не только и не столько с повышенным спросом на российскую продукцию на мировом рынке, сколько *с низкой платежеспособностью отечественных сельскохозяйственных производителей.*

Процессы глобализации оказывают влияние на все отрасли современной экономики. Не является исключением и рынок минеральных удобрений. Анализ современного состояния российской горно-химической отрасли показывает, что ее развитие во многом обусловлено динамикой мирового рынка минеральных удобрений. Мировые производители сельскохозяйственной продукции на настоящий момент стоят перед трудной проблемой: для обеспечения населения планеты продовольствием и обеспечения экономического роста им необходимо увеличивать объемы производства зерновых культур в условиях дефицита земельных ресурсов<sup>4</sup>.

В целом на мировой рынок удобрений оказывает влияние множество факторов<sup>5</sup>, среди которых важнейшими являются:

- постоянный прирост численности населения, что обуславливает увеличение потребности в продовольствии;
- баланс спроса и предложения удобрений всех видов в мире;

<sup>2</sup> Официальный сайт информационно-аналитического центра «Минерал» / URL: <http://www.mineral.ru/>.

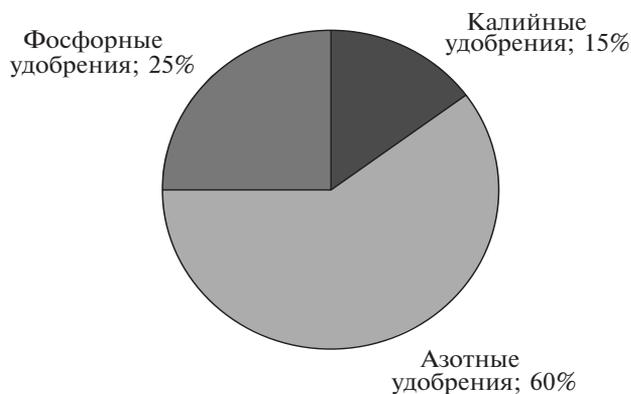
<sup>3</sup> Официальный сайт Всемирного банка на русском языке / URL: <http://www.worldbank.org/eca/russian/>.

<sup>4</sup> Официальный сайт ОАО «ФосАгро» / URL: <http://phosagro.ru/>.

<sup>5</sup> Дмитриева Д. М. Повышение эффективности стратегического управления интегрированной калийной компанией. Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. Санкт-Петербург: Национальный минерально-сырьевой университет «Горный», 2014. С. 12.

- географическое расположение месторождений полезных ископаемых (фосфатного и калийного сырья);
- различные масштабы сельскохозяйственной деятельности в разных странах и обусловленные ими объемы потребления минеральных удобрений;
- региональные особенности растениеводства, от которых зависит объем применения удобрений;
- меры государственного регулирования аграрной политики стран-производителей и стран-потребителей;
- условия международной торговли сельскохозяйственной продукцией и удобрениями и т.д.

Основными химическими элементами, содержащимися в удобрениях, являются азот (*N*), фосфор (*P*) и калий (*K*), при этом, по данным Международной организации производителей удобрений *IFA* (*International Fertilizers Industry Association*), на долю азотных удобрений приходится большая часть – около 60% объема мирового спроса на минеральные удобрения, на долю фосфора – около 25% (см. рис. 1). Именно эти элементы и определяют структуру продукции горно-химических компаний – калийные удобрения, фосфорные, азотные и комплексные, состоящие из нескольких полезных компонентов.



**Рис. 1. Структура мирового потребления минеральных удобрений**

Несмотря на наличие общих характеристик, рынки различных видов удобрений несколько различаются между собой.

Запасы калийного сырья отличаются высокой концентрированностью. Около 45% всех мировых запасов принадлежит Канаде. Россия находится на втором месте – около 33%. На третьем месте Белоруссия – около 5%<sup>6</sup>. Таким образом, более 80% всех мировых запасов калий-

<sup>6</sup> Официальный сайт объединенной компании «Уралкалий» / URL: <http://www.uralkali.com/>.

ного сырья находится всего лишь в трех странах<sup>7</sup>. При этом следует отметить, что калийные руды России имеют, по сравнению с рудами других стран наивысшее содержание калия, а прогнозные ресурсы огромны – около 11,5 млрд т запасов категории *P1* и *P2*.

Основой для производства фосфорных удобрений в России являются апатитовые руды, в отличие от других стран, богатых фосфатным сырьем (Марокко, Китая, США), где минерально-сырьевые ресурсы представлены в основном фосфоритами. Более 40% апатитовых руд располагаются на уникальных нефелин-apatитовых месторождениях Хибинской группы. Сырье из этих месторождений является одним из самых качественных в мире и подходит для получения любых видов фосфорных удобрений<sup>8</sup>.

### **Сравнительная характеристика сегментов горно-химической промышленности России**

Сравнительная характеристика различных сегментов горно-химической промышленности России приведена в *таблице 1*.

*Т а б л и ц а 1*

### **Сравнительная характеристика сегментов горно-химического комплекса России**

<b>Характеристика</b>	<b>Калийный сегмент</b>	<b>Фосфорный сегмент</b>	<b>Азотный сегмент</b>
Сырье	Калийные руды – хлорид калия	Фосфорные руды – фосфорная кислота	Природный газ – аммиак
Географическая доступность сырьевых ресурсов	Весьма ограничена	Ограничена	Легко доступна во многих странах
Потенциальный размер рынка	60 млн т	40 млн т	102,9 млн т
Барьеры для входа в отрасль	Очень высокие	Высокие	Высокие
Стоимость новых производственных мощностей	Около 2,8 млрд долл. США на 2 млн т (KCl)	Около 1,5 млрд долл. США на 1 млн т (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	Около 1 млрд долл. США на 1 млн т (NH <sub>3</sub> )
Развитие производственных мощностей	Более 7 лет	Около 3–5 лет	Около 3 лет
Место России в мировом производстве	1. Россия 2. Канада 3. Беларусь 4. Китай	1. США 2. Россия 3. Китай 4. Марокко	1. Китай 2. Индия 3. США 4. Россия

<sup>7</sup> Официальный сайт компании Potash Corporation of Saskatchewan Inc / URL: <http://www.potashcorp.com/>.

<sup>8</sup> Официальный сайт информационно-аналитического центра «Минерал» / URL: <http://www.mineral.ru/>.

## О к о н ч а н и е т а б л и ц ы 1

Игроки рынка	Единицы крупных игроков	Несколько крупных игроков (десятки)	Значительное количество игроков (десятки – сотни)
Динамика цен в долгосрочном периоде	Высокая	Средняя	Низкая
Рентабельность	Высокая	Низкая/средняя	Низкая/средняя

Источник: Тройка-Диалог, PotashCorp, IFA, Уралхим.

В соответствии с данными таблицы можно сделать вывод, что на настоящий момент крупнейшими производителями азотных и фосфорных удобрений в большей мере являются страны – потребители удобрений: Китай, Индия, США и Марокко (Россия не соответствует этой тенденции), а производителями калийных удобрений – страны, на территории которых располагаются соответствующие месторождения: Россия, Канада и Беларусь.

Мировая горно-химическая отрасль представлена 15 крупнейшими производителями, в число которых входят 6 российских (см. рис. 2).

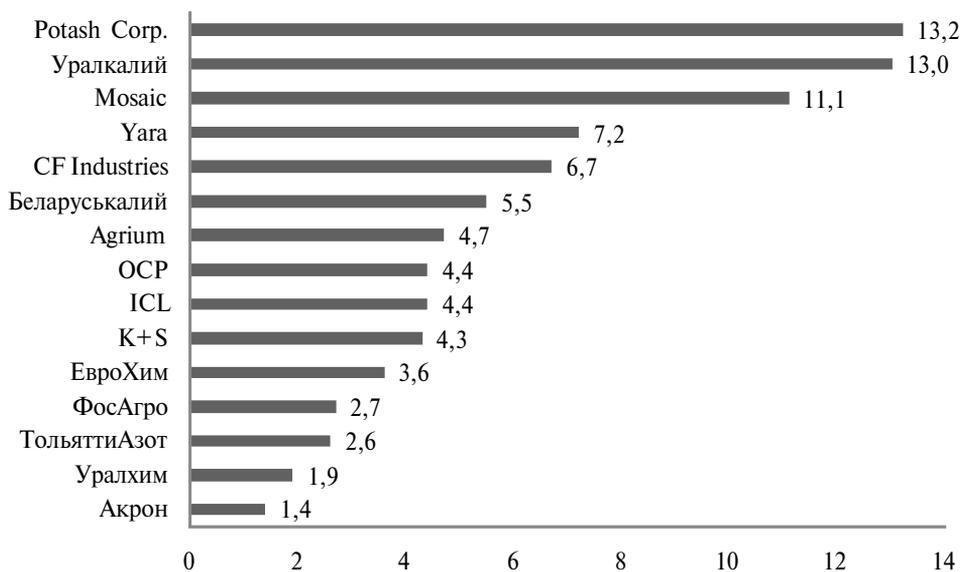


Рис. 2. Производственные мощности крупнейших мировых горно-химических компаний (в пересчете на 100% п.в.), млн т/год, 2011 г.

Источник: ЕвроХим, данные компаний, Fertecon, IFA.

В настоящее время в российской горно-химической промышленности сформированы пять вертикально интегрированных групп, которые обеспечивают выпуск большей доли минеральных удобрений в

России: ФосАгро, Акрон, ЕвроХим, Уралхим, Уралкалий (см. табл. 2). В целом производство минеральных удобрений сосредоточено более чем на 20 крупных предприятиях.

Т а б л и ц а 2

**Основные производители минеральных удобрений в России**

Компания	Производственные активы	Добывающие активы (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )
ФосАгро	Аммофос; Балаковские минеральные удобрения; Череповецкий Азот; Агро-Череповец	Апатит
Акрон	Акрон; Дорогобуж Хунжи-Акрон (Китай)	Северо-Западная фосфорная компания
ЕвроХим	Невинномысский Азот; Азот (Новомосковск) Еврохим-БМУ; Лифоса (Литва); Фосфорит	Ковдорский ГОК
Уралхим	Азот (Березники); Кирово-Чепецкий химический комбинат; Минеральные удобрения (Пермь); Воскресенские минеральные удобрения	-
Уралкалий	Уралкалий	Уралкалий

*Источник:* Составлено по официальным данным компаний ФосАгро, Акрон, ЕвроХим, Уралхим, Уралкалий.

2014 г. характеризовался положительным ростом объемов производства, которое по итогам I квартала 2014 г. выросло на 12,4%. Всего за период январь – март 2014 г. отечественными производителями было изготовлено около 5132 тыс. т удобрений в пересчете на 100% полезного вещества. Увеличение спроса на минеральные удобрения вызвано как природными факторами, в т.ч. засухой и неурожаем, так и экономическими – повышением уровня спроса на отечественную сельскохозяйственную продукцию.

Характеризуя в целом горно-химическую промышленность, следует выделить ряд отличительных особенностей, учет которых необходим для реализации стратегии повышения конкурентоспособности отрасли<sup>9</sup>:

- ключевыми факторами для производства удобрений является доступность и регулярность поставок калийной и фосфорной руды;
- производственные мощности характеризуются значительной капиталоемкостью и расположены в основном вблизи источников сырья, рынков сбыта или морских портов;
- значительная доля продукции отрасли экспортируется (около 30% в фосфорном сегменте и около 80% – в калийном);
- развитие отрасли связано с тенденцией вертикальной интеграции (фосфорное и калийное сырье, энергетические ресурсы).

<sup>9</sup> См.: Череповицын А.Е., Ильинова А.А. Ключевые факторы конкурентоспособности в отрасли фосфорсодержащих минеральных удобрений // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Петрозаводск: ПетрГУ, 2012. № 1 (122). С. 95.

**Возможности развития горно-химических компаний России**

Анализ динамики развития отечественных горно-химических холдингов позволяет сделать вывод, что в целом они достаточно *успешно адаптируются к неблагоприятной конъюнктуре мирового рынка удобрений.*

Так, один из крупнейших российских горно-химических холдингов «ФосАгро» благодаря диверсификации географии поставок и гибкой производственной модели, обеспечивающей хеджирование рисков, смог извлечь выгоду из волатильного рынка минеральных удобрений в 2013 г.<sup>10</sup>

Высокая рентабельность продаж была достигнута за счет адаптации к сложной рыночной конъюнктуре путем выбора продукции для сбыта (концентрированные или *НРК*-удобрения) с наиболее выгодной ценой (за минусом транспортных расходов) на определенных рынках. Продажи продукции компании, например, в Индии, где наблюдались проблемы со спросом и низкие цены, в 2013 г. были невелики (менее 1% от объема экспорта). Продажи компании в регионах с благоприятной рыночной конъюнктурой в 2013 г. увеличились: на европейских рынках – на 72% по сравнению с 2012 г., в России и СНГ – на 33% и 46% соответственно, достигнув рекордного уровня. Компания также расширяет собственную сбытовую сеть на рынках быстрорастущих регионов мира (например, в 2013 г. – открытие торгового филиала в Сингапуре для обеспечения доступа на рынки Юго-Восточной Азии). Все вышеперечисленное позволило компании в сложном для горно-химических предприятий году сохранять почти 100-процентную загрузку производственных мощностей, тогда как многие мировые горно-химические холдинги сокращали выпуск продукции.

Компания «Уралхим» в сложном для рынка минеральных удобрений 2013 г. скорректировала краткосрочную стратегию и сосредоточилась на направлениях, которые способны принести максимальный эффект в условиях рецессии. Среди основных приоритетов развития компании – повышение эффективности бизнеса и увеличение объемов производства на имеющихся мощностях, а также сокращение операционных издержек. Так, в 2013 г. компания укрепила лидерство в азотном сегменте с рекордным в России валовым выпуском аммиака свыше 2,8 млн т, что на 1,3% больше, чем в 2012 г. Компания также ввела в строй стратегически важный логистический объект – терминал по перевалке сыпучих минеральных удобрений в Рижском порту для усиления позиций на международном рынке, оптимизации логистических потоков, снижения транспортных издержек, более гибкого и оперативного удовлетворения запросов потребителей<sup>11</sup>.

Важным показателем эффективности функционирования предприятий является структура поставок производимой продукции в различные регионы мира. Проанализируем с этих позиций поставки крупнейших российских производителей минеральных удобрений<sup>12</sup>. Следует отме-

<sup>10</sup> Официальный сайт ОАО «ФосАгро» / URL: <http://phosagro.ru/>.

<sup>11</sup> Официальный сайт ОАО «Объединенная химическая компания «УРАЛХИМ» / URL: <http://www.uralchem.ru/>.

<sup>12</sup> Официальный сайт компании «ЕвроХим» / URL: <http://www.eurochem.ru/>; Официальный сайт объединенной компании «Уралкалий» / URL: <http://www.uralkali.com/ru/>.

тить, что в случае компаний «ФосАгро» и «ЕвроХим» поставки удобрений можно дифференцировать по двум сегментам – азотному и фосфорному (см. табл. 3). Эти компании также обладают доступом к запасам калийных руд, однако их производственные мощности в калийном сегменте на настоящий момент не запущены, что оставляет компанию «Уралкалий» монополистом на рынке. Отсрочка запусков калийных проектов в этих компаниях связана, во-первых, со значительной капиталоемкостью, во-вторых, с нестабильной ситуацией на калийном рынке в 2013 г., повлекшей существенное снижение цен и спроса на калийную продукцию.

Т а б л и ц а 3

*Структура продаж крупнейших российских производителей по регионам мира, в %*

Компания	ФосАгро		ЕвроХим		Уралкалий
	азотный сегмент	фосфорный сегмент	азотный сегмент	фосфорный сегмент	калийный сегмент
Азия	7,0	15,0	13,0	30,0	48,0
Европа	6,0	23,0	31,0	29,0	11,0
Россия и СНГ	22,0	30,0	28,0	25,0	22,0
Латинская Америка	44,0	21,0	10,0	8,0	13,0
Северная Америка	1,0	2,0	13,0	6,0	5,0
Африка	20,0	9,0	3,0	2,0	-
Австралия и Океания	-	-	2,0	-	-
Прочие	-	-	-	-	1,0

*Источник:* Составлено автором на основе данных компаний.

Из таблицы видно, что, хотя структуры продаж различных компаний несколько различаются между собой, однако наблюдается и определенное сходство: *около 20–30% продукции всех компаний реализуется на внутреннем рынке*. При этом если «ФосАгро» и «ЕвроХим» реализуют свою продукцию в основном конечным потребителям, то «Уралкалий» большую часть реализует производителям сложных удобрений для дальнейшей переработки, а конечным потребителям поставляется только около 30% от всей реализуемой на внутреннем рынке продукции.

Для определения возможностей развития горно-химических компаний России необходимо провести анализ воздействия основных конкурентных сил (см. табл. 4). Рынок калийных удобрений несколько отличается от фосфатных и азотных, поэтому конкурентный анализ представлен отдельно для двух сегментов. Производителей калийных

удобрений в мире гораздо меньше ввиду неравномерного расположения месторождений, а в России на настоящий момент вообще действует временная монополия.

Одним из возможных путей повышения конкурентоспособности могло бы стать активное освоение внутреннего рынка, что позволило бы загрузить в большей степени производственные мощности компаний и уменьшить степень зависимости российских компаний от конъюнктуры мирового рынка. Кроме того, на настоящий момент в России действует запрет ввоза на некоторую сельскохозяйственную продукцию из Европы. Это означает, что освободившуюся на рынке нишу могут заполнить товары отечественного производства. Данное обстоятельство вызовет повышение спроса на минеральные удобрения для повышения эффективности сельскохозяйственной деятельности в России.

Т а б л и ц а 4

**Анализ воздействия конкурентных сил  
на российские горно-химические компании**

Конкурентная сила	Влияние на калийном сегменте	Влияние на азотном и фосфорном сегменте
Рыночная власть поставщиков	Высокий уровень власти, поскольку рынки сбыта полностью распределены, а условия и цена поставки продукта определяется производителями	Высокий уровень власти для производителей, не имеющих собственной сырьевой базы, поскольку большинство компаний вертикально интегрированы и самостоятельно перерабатывают сырье, ограничивая долю сторонних поставок
Угроза появления новых конкурентов	Низкий уровень угрозы из-за значительной капиталоемкости проектов и ограниченности ресурсов	Высокий уровень угрозы, обусловленный значительным увеличением емкости рынка
Рыночная власть потребителей	Низкий уровень власти из-за незаменимости и стратегической важности продукта и ограниченного числа производителей	Высокий уровень власти компаний-потребителей, связанный с высокой степенью стандартизации продукции
Угроза появления продуктов-заменителей	На настоящий момент угроза появления продуктов-заменителей отсутствует	
Уровень конкурентной борьбы	Невысокий уровень конкурентной борьбы из-за особых характеристик продукта и высокого уровня концентрации рынка	Высокий уровень конкурентной борьбы из-за превышения объема производственных мощностей над потребностью рынка

Среди других важных проблем развития горно-химических компаний России можно выделить ожесточенную ценовую конкуренцию на рынках минеральных удобрений и ограниченную возможность дифференциации продукции. Для их решения необходима концентрация на таких видах деятельности, как развитие эффективной

транспортно-логистической инфраструктуры и дистрибьюторской сети, повышение эффективности добывающего и перерабатывающего производства за счет инновационных решений для снижения издержек. Важным аспектом развития компаний является также освоение новых для компаний ниш рынка – производство высокотехнологичной продукции (новые жидкие и высококонцентрированные удобрения), предоставление услуг по агрономии, создание в структуре компании сервисных центров для конечных потребителей.

\* \* \*

Основными направлениями повышения конкурентоспособности российских горно-химических компаний должно стать изменение соотношения экспортных и внутренних поставок, что связано с неизбежным повышением спроса на внутреннем рынке ввиду изменения политической ситуации. Необходим акцент на повышение эффективности производственной деятельности за счет снижения издержек. Ограниченность запасов калийных и фосфорных ресурсов, рост населения планеты, ограниченность земельных ресурсов, высокая капиталоемкость отрасли и рост спроса на альтернативные источники энергии (биотопливо) обеспечат горно-химической промышленности рост спроса в долгосрочной перспективе.