

УДК 338.45:622

И.В. Селин, В.А. Цукерман

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ*

Рассмотрены вопросы диверсификации промышленной политики корпорации в специфических условиях горного производства

Ключевые слова: промышленная политика, диверсификация, инновационный центр, корпорация.

Семинар № 8

Термин политика применяется достаточно широко и прагматично как на уровне страны (кредитно-денежная, таможенная, валютная, бюджетная и т.п.), так и на уровне отдельного предприятия (компания). Центральным звеном, механизмом реализации политики выступает управление.

Под промышленной политикой компании понимается совокупность плановых и фактических мероприятий, сочетающих необходимые ресурсы и управленческие воздействия в сфере организации выпуска продукции, направленные на достижение стратегических (долгосрочных) или тактических (текущих) целей.

Однако предприятия сырьевого профиля имеют специфические особенности: для них развитие структуры и методов управления производится не только и даже не столько вследствие развития технологий или увеличения номенклатуры, сколько по мере роста объемов производства, усложнения параметров добычи, изменения содержания компонентов в сырье и т.п. Горизонтальные связи в

этом случае формируются как в организационном, так и в пространственном, технологическом и других аспектах.

Наиболее жестким вариантом таких связей является корпорирование. При этом, как показывает мировая практика, оно особенно типично именно для добывающих производств, которые включаются в состав интегрированных структур по объективным обстоятельствам. Основным из них является то, что основная добавленная стоимость формируется на следующих стадиях производства (перделах), а наиболее крупные капитальные вложения необходимы именно добывающим предприятиям.

Современные корпорации, как диверсифицированные многофункциональные структуры, отличаются сложностью внутрипроизводственного взаимодействия. Промышленная или товарная политика в них, в отличие от отдельных предприятий, включает рационализацию процессов производства между структурными звеньями, а также потоков сырья и товаров. Это требует создания адекватного

*Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 08-02-43208а/С).

экономического механизма, под которым понимается система взаимодействия в корпорации, включая организационные структуры, их обеспечивающие.

Институциональная структура крупной промышленной корпорации представляет совокупность микро- и макроинститутов, то есть распространяющихся на данную корпорацию формальных и неформальных норм, правил, включая традиции группового и индивидуального поведения, отрасли и ее подсистем, предприятий, эргономические институты и т.д. Потенциальные и реальные институты, функционирующие в корпорации, образуют институциональное пространство. Институциональное пространство отрасли имеет довольно насыщенную структуру, в которой действуют как специфические для данной корпорации институты, так и проекции общенациональных институтов [1].

Промышленная политика на каждом долговременном этапе находит свое выражение в стратегии. Процессы формирования и реализации стратегии развития промышленной корпорации порождают целый ряд новых макро- и микроинститутов в ее отраслевых или межотраслевых подсистемах, в зависимости от структуры и сферы деятельности, товарного набора корпорации. Эти институты образуют своего рода систему, институциональную совокупность, фрагменты которой взаимодействуют друг с другом, а также с другими институтами на микроуровне (институт стратегического планирования, институт стратегического контроля и мониторинга, институт горизонтальной и вертикальной координации текущих решений в связи с разработкой и реализацией стратегии развития, микроинститут согласования текущих и буду-

щих решений между собой и с ранее принятыми решениями, эргономические институты и т.д.). В результате существенно увеличивается плотность институционального пространства на ее уровне.

В зарубежной практике институциональный подход обычно используется применительно к устойчиво функционирующей экономике, где процесс институциональных изменений носит непрерывный, инкрементальный характер и обусловлен стремлением к возрастающей отдаче активов, находящихся в распоряжении в данный момент времени. В российских условиях целесообразно разделение эволюционной (в рамках процесса непрерывных изменений) и дискретной (индуцированной) динамики институциональной структуры.

Увеличение темпов экономического роста и переход промышленности на качественно новый уровень развития требует перестройки организационно-экономического механизма управления производством, введения новых организационно-правовых форм экономической деятельности (создания крупных промышленно-производственных комплексов, финансово-промышленных групп, концернов, консорциумов и т.д., то есть формирования интегрированных корпоративных структур) и таких организационно-правовых форм управления, которые по своей экономической природе ориентировались бы на развитие новых факторов производства. Организационно-правовые формы интегрированных корпоративных структур возникают и развиваются как элементы институциональной структуры промышленности [2, 3].

В целостной системе государственного управления должен быть реализован основополагающий принцип: экономический эффект на уров-

не макроэкономики должен быть больше, чем сумма эффектов его составленных частей. Такое положение обеспечивается при помощи развития институциональных отношений. Следует упорядочить воспроизводственные процессы в экономике путем совершенствования системы ценообразования, налоговой политики, финансово-кредитных механизмов, правового их обеспечения.

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация. В процессе становления мировой экономики в виде единой взаимозависимой системы возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта, и в то же время происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, направленное на достижение глобальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке.

В основе образования различного рода объединений лежат процессы корпорирования. Специфика правового оформления долевого бизнеса в разных странах, а точнее, в разных правовых системах позволяет дать лишь очень общее определение корпорации. «Корпорация - организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность. Термин «корпорация», используемый в американской экономико-правовой системе, соответствует понятию «компания» в европейской [1].

Понятие «корпорация» в российских условиях приобрело специфический оттенок. Оно используется для

обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами, не исключая участия физических лиц.

В качестве переходной структуры от корпоративного управления к групповому целесообразно выделить концерн. Концерн уже в полной мере является интегрированной структурой, объединением предприятий, имеющих ограниченную самостоятельность, единое ядро собственности и контролирующий орган. Термином «концерн» часто обозначают крупные промышленные корпорации.

Концерн может быть создан в результате как горизонтального, так и вертикального объединения хозяйствующих субъектов с явно выраженным основным производственным ядром. В случае отраслевой диверсификации структурных единиц концерна он приобретает признаки конгломерата, уровень специализации и кооперирования производства которого значительно ниже, нежели в горизонтально или вертикально интегрированных концернах.

Конгломерат представляет собой организационное образование, в котором под единственным финансовым контролем сосредоточены предприятия (компании) не связанных технологически между собой отраслей производства обширной номенклатуры изделий торговли, страхового дела, научных исследований, проектирования и консультаций, бытовых услуг, газетно-издательского дела, киноиндустрии.

Внимания с точки зрения корректности терминологии заслуживает вопрос соотношения понятий «холдинг» и «концерн». Общепризнанным является определение холдинговой компании как юридического лица в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью

стью, владеющего контрольными пакетами акций других компаний и выполняющего по отношению к ним контролирующие функции. Главное отличие холдинга от концерна в отсутствии контрактов, соглашений как оснований для вхождения в холдинг, что характерно для концерна.

ОАО «ФосАгро» сформировалось в начале текущего столетия и объединяет крупное добывающее предприятие «Апатит», ряд заводов по выпуску минеральных удобрений, транспортные и дистрибьюторские фирмы, научно-технологические организации. В политике корпорации в обозримой перспективе приоритеты сохранятся за традиционными видами продукции, где промышленная и инновационная стратегия будет направлена на расширение ассортимента ряда, повышение качества и снижение издержек.

В составе промышленной политики необходимо выделить такое важнейшее направление, как амортизация, которая в сравнительной структуре издержек компании ФосАгро составляет 7%. Амортизационная политика корпорации включает две главные составляющие: снижение нагрузки на затраты (в том числе за счет консервации и вывода неиспользуемых активов) и оптимизация использования средств этого источника.

Наряду с материалами и заработной платой, амортизация является одной из трех главных статей затрат предприятия и главным источником инвестиционных средств. Для корпорации ФосАгро, проводящей активную инвестиционную политику, разработка амортизационной политики является одной из приоритетных задач.

Она имеет две взаимосвязанные цели. Во-первых, это соответствие воспроизводственных процессов хозяйственной системы корпорации или кругооборота основного капитала,

динамике общенациональных и мировых потребностей. Во-вторых, амортизационная политика корпорации должна обеспечить необходимый объем инвестиций. Последняя цель имеет два взаимосвязанных аспекта.

Корпорация ФосАгро должна максимально использовать преимущества корпоративной формы организации. Основным ожидаемым эффектом от создания финансово-промышленных групп является реализация крупных инвестиционных проектов. Это связано с повышением возможностей к концентрации инвестиционных ресурсов в ходе процесса объединения предприятий. Согласно ст.15 Закона о ФПГ, в качестве одной из мер государственной поддержки их деятельности предусмотрена возможность предоставления участникам права самостоятельного определения сроков амортизационных отчислений с направлением «сэкономленных» средств на развитие ФПГ. Проведение в жизнь процедуры ускоренной амортизации на всех стадиях и видах производства корпорации позволит иметь гораздо больший кумулятивный эффект по сравнению с тем результатом, который дает проведение этой процедуры на отдельном предприятии.

Комплексный характер добываемых апатит-нефелиновых руд определяет две особенности сырьевого ряда компании:

1. Многокомпонентный характер фосфатного сырья, часть составляющих которого (фтор) имеет текущее промышленное значение, а часть (стронций, редкоземельные металлы) потенциальное.

2. Наличие одновременно получаемых наряду с апатитовым концентратом товарных продуктов, приоритетное значение по натуральным показателям принадлежит нефелиновому концентрату.

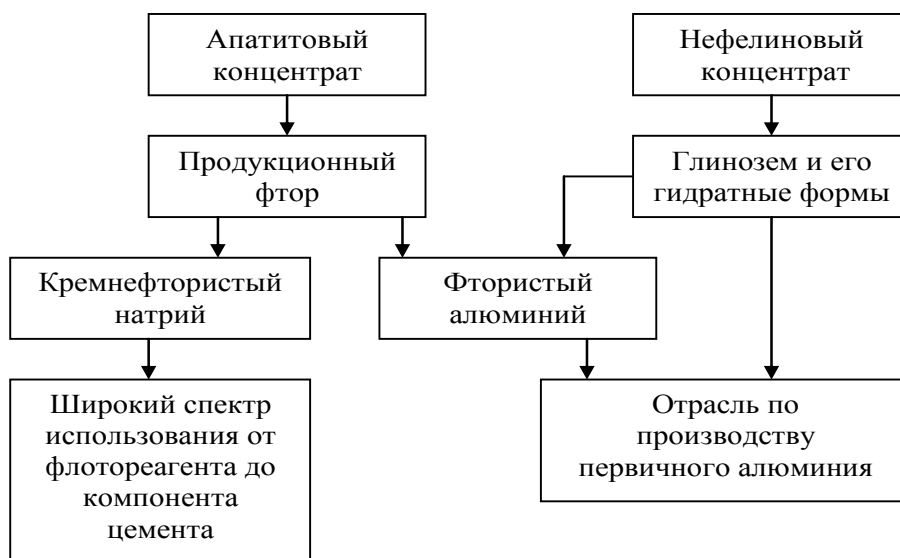


Схема переработки апатитового и нефелинового концентрата

Второй аспект обусловлен комплексным использованием хибинских руд, что является условием поддержания лицензии на разработку 6 действующих месторождений. Поэтому обеспечение развернутого ассортиментного ряда ОАО «Апатит» при наличии платежеспособного спроса как российских, так и зарубежных потребителей, а также рекуперация фтора в виде товарных фторсодержащих продуктов являются для компании необходимыми условиями выполнения своих обязательств.

Этот фактор определяет соприкосновение компании с другими, неродственными по предмету отраслевыми сегментами. На рисунке 1 приведена схема переработки апатитового и нефелинового концентрата.

Из приведенной схемы следует, что в концентрированном виде имеет место взаимодействие межотраслевого характера с отраслью по производству первичного алюминия, не являющейся родственной по предмету

отрасли минеральных удобрений и характеризующейся собственной спецификой, участниками и взаимоотношениями.

Несмотря на непрофильный характер этого сегмента бизнеса для компании ФосАгро, сохраняется стратегический статус деятельности, направленный на поддержание сильной конкурентной позиции по издержкам производства. В первую очередь, это относится к производству фтористого алюминия, основанного на использовании кремнефтористо-водородной кислоты, отходящей от производства концентрированной фосфорной кислоты. За счет этого обеспечивается «двойной» эффект:

1. Исключаются затраты на нейтрализацию фтора в размере более 100 дол/т F и сопутствующие организационно-технические операции (снабжение известью, загрузка станции нейтрализации, очистка оборотной воды, нагрузка на шламонакопители).

2. Входящий сырьевой поток по близкой к нулевой стоимости в отличие от профильных производителей фтористого алюминия.

Таким образом, компания ФосАгро имеет важное конкурентное преимущество перед профильными отраслевыми участниками рынка, которое в ближайшей перспективе будет только укрепляться. В основе тенденций увеличения затрат конкурентов лежит рост стоимости флюоритового концентрата, часть которого ввозится из-за рубежа (Монголия) и услуг по его транспортировке.

Направлением в этом непрофильном сегменте бизнеса для компании ФосАгро является сохранение и усиление позиций участника рынка на базе главного конкурентного преимущества - самых низких производственных издержек. Важность сохранения и развития этого направления диктуется для компании ФосАгро следующими факторами:

- необходимостью комплексного использования сырья с извлечением компонентов, имеющих промышленную значимость, в том числе, фтора;

- затратами и последствиями нейтрализации фтора, связанными с исчерпанием шламонакопителей и ухудшением качества оборотной воды, а также рисками обеспечения нейтрализующим агентом - известью или пушенкой;

- сохранением стабильного дохода компании, не подверженного сезонным конъюнктурным колебаниям, возможностью долгосрочного прямого контрактования объемов с крупными стабильными компаниями.

Важным элементом для диверсификации выступает централизация управления с созданием «Инновационного и учебно-методологического отраслевого центра».

Основными задачами созданного центра будут:

- управление инновационным циклом - от маркетинга и проработки идеи до внедрения в производство в непрерывной взаимоувязанной и согласованной последовательности;

- концентрация поисковых, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в едином комплексе с необходимыми элементами: банк данных, база знаний, действующее производство, кадры и т.д.;

- создание портфеля инновационных проектов, готовых к реализации на отраслевых предприятиях и отвечающих мировому уровню;

- проведение на базе центра встреч, конференций и других мероприятий по обмену информацией, нацеленных на интеграцию в научное отраслевое сообщество;

- предоставление потребителю комплексной и научно-обоснованной информации об оптимальных нормах внесения удобрений на основе химического анализа почв;

- использование инновационного центра в качестве базы для повышения квалификации специалистов отраслевых предприятий, прохождения практики студентами, подготовки научных кадров.

Стратегическая цель создания инновационного центра – целенаправленное и управляемое обновление технологической базы отраслевых предприятий как базы их конкурентоспособности, соответствия мировому уровню технологий и увеличению добавленной стоимости продукции.

Создание инновационного центра потребует 3-5 лет значительных финансовых затрат, нести которые могут только крупные отраслевые структуры. Создание инновационного центра на одной из промплощадок является одной из стратегических целей верти-

кально-интегрированной компании «ФосАгро», объединившей, как уже упоминалось, крупнейшего в России производителя апатитового концентрата (ОАО «Апатит») и отраслевых производителей фосфорсодержащих удобрений.

Долгосрочная политика диверсификации производства, реализуемая компанией, требует адекватного научно-технического и проектного сопровождения. Актуальность создания базового отраслевого инновационного центра характерна и для других отраслевых компаний и производите-

лей и определяется усиливающимся разрывом между технико-экономическими показателями действующих физически изношенных и морально устаревших производств и вводимых современных мощностей с заложенными ресурсосберегающими и экологически безопасными технологиями. Ликвидировать этот угрожающий конкурентоспособности отрасли разрыв можно только путем целенаправленного и управляемого внедрения лучших решений, прикладных разработок и технологий в действующее производство.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Большой экономический словарь*. – СПб.: НОРИНТ, 2000. – 1440 с.
2. *Обэр-Криг Д.* Управление предприятием. – М.: Прогресс, 1993. – 304 с.
3. *Экономика предприятия*. – СПб.: Химиздат, 2003. – 303 с. **ТАБ**

Коротко об авторах

Цукерман В.А. – кандидат технических наук, заведующий отделом промышленной и инновационной политики, Институт экономических проблем, Кольский научный центр РАН, tsukerman@iep.kolasc.net.ru
Селин И.В. – кандидат экономических наук, начальник бюро по мотивации и управлению персоналом Обогастительного комплекса, Центральной лаборатории, отдела Технического контроля ОАО «Апатит», tsukerman@iep.kolasc.net.ru



ДИССЕРТАЦИИ

ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ

Автор	Название работы	Специальность	Ученая степень
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНЖЕНЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРМЕНИИ			
АЛАВЕРДЯН Айк Арутюнович	Оптимизация параметров конструктивных элементов систем подземной разработки	24.00.10	к.т.н.