

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОАО «БЕЛАРУСЬКАЛИЙ»

П.А. Перников, 4 курс

*Научный руководитель – Д.А. Петрукович, к.п.н., доцент
Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина*

Ушедший 2013 год отметился ценовыми потрясениями на мировом рынке калийных удобрений и распадом альянса в совместной работе с бывшими партнёрами (ОАО «Уралкалий») для ОАО «Беларуськалий». Всё это негативное повлияло на хозяйственную деятельность предприятия: был замечен спад продаж и поступления валютной выручки вследствие снижения мировых цен и сужения рынков сбыта. Так за 2013 год мировые цены на калийные удобрения упали на более чем на 150 долларов США до уровня в 305 долларов США за тонну, что по сравнению с пиком цен в начале 2009 года означает более чем в три раза, и покупатели ждут дальнейшего снижения цен и выжидают [1].

С этой целью была разработана одна из возможных антикризисных стратегий для ОАО «Беларуськалий» на базе проведённого SWOT-анализа и анализа коэффициентов платёжеспособности и финансовой устойчивости на основе данных бухгалтерского баланса предприятия за 2012 год и отчёта о прибылях и убытках за январь–декабрь 2012 года в соответствии с современными тенденциями антикризисного управления и стратегического менеджмента.

Для начала нужно произвести выбор стратегических альтернатив. Методом перебора рассмотрим базовые корпоративные стратегии внутреннего и диверсифицированного роста и конкурентные стратегии Майкла Портера [2, с. 242].

Рассмотрим стратегии внутреннего роста (матрица Ансоффа). Комбинация «новый товар на новом рынке». Для ОАО «Беларуськалий» она сложна в реализации, так как, во-первых, выпуск продукции предприятия завязан на имеющееся сырьё, а это не позволяет произвести новый продукт. Во-вторых, данная стратегия сложна в реализации: требуются расходы на продвижение нового товара, создание логистических связей, освоение новых рынков и другие.

Комбинация «старый товар на старом рынке» также для ОАО «Беларуськалий» проигрышная, учитывая наметившийся в последнее время спад продаж на традиционных рынках (Индия, Китай) и занятие данных географических сегментов рынка другими производителями.

Более предпочтительной явилась бы ветка развития ОАО «Беларуськалий» на основе стратегии, построенной на комбинации «новый товар на старых рынках». Сейчас на предприятии идёт строительство завода по выпуску NPK-удобрений и отделения солерастворения, подготовки рассола и электролиза хлорсодержащего сырья. Успешно завершив строительство объектов, в сжатые сроки можно было бы выйти на рынок с новым продуктом – азотно-фосфорно-калийными удобрениями, в котором могли бы сочтись преимущества каждого из этих видов, а, следовательно, такие высокоэффективные продукты нашли бы спрос даже на старых рынках, тем более учитывая накопленный опыт поставок на них и выстроенные торгово-логистические сети.

Также заслуживает внимания и стратегия выхода на новые рынки со старым товаром. Предложить свои удобрения в больших количествах можно было бы развивающимся рынкам Бразилии, Индонезии, Пакистана, начать поставки в крупные сельхозпроизводящие страны: Аргентину, Иран, Казахстан, Австралию. Выход же на рынки Северной Америки затруднён наличием местного производителя аналогичной продукции с низкими издержками на транспортировку – канадской Potash Corporation.

Стратегия горизонтальной интеграции диверсифицированного роста для ОАО «Беларуськалий» также возможна. Наиболее выгодным партнёром могло бы стать ОАО «Уралкалий», но, учитывая события августа 2013 года с односторонним выходом ОАО «Уралкалий» из сбытового альянса в рамках ЗАО «Белорусская калийная компания», возобновление союза в ближайшей перспективе вряд ли возможно, тем более учитывая государственную подчинённость ОАО «Беларуськалий» со своими целями и задачами и интересами государства во главе и частную форму собственности ОАО «Уралкалий» тоже со своими целями и задачами, ориентированными в первую очередь на получение прибыли.

Стратегия вертикальной интеграции диверсифицированного роста, как показывают результаты самостоятельных продаж, недействительна. Интегрироваться в направлении обратного хода нет смысла, так как ОАО «Беларуськалий» сам добывает сырьё для выпуска продукции. Интеграционное движение в сторону точки реализации продукции пока не приносит своих плодов, так как после прекращения успешного опыта совместных продаж с ОАО «Уралкалий» под общим трейдером в лице ЗАО «Белорусская калийная компания», новообразованная в сентябре 2013 года ОАО «Белорусская калийная компания» и продажи своей продукции через неё в одиночку на данный момент не обеспечивают даже прежний уровень продаж.

Несвязанные стратегии диверсифицированного роста также не подходят для ОАО «Беларуськалий». Претворению в жизнь стратегии концентрированной дифференциации препятствует один источник запасов, а возить сырьё из-за рубежа нет экономического смысла ввиду транспортных издержек, а для стратегии конгломерации отсутствуют лишние активы и денежные средства, которых потребуется много, тем более нужно учитывать будущие расходы на обслуживание взятых ранее кредитов.

Также рассмотрим стратегические альтернативы в разрезе стратегий Майкла Портера [3, с. 73]. Лидерство в издержках для ОАО «Беларуськалий» было бы привлекательным решением: проведя модернизацию производства и оборудования с использованием привлечённого в 2012 году кредита в 1 миллиард долларов США и восстановив продажи до прежнего уровня, можно было бы использовать эффект масштаба, выпуская большее количество продукции уже с меньшими издержками на единицу.

Стратегия фокусирования на рынке калийных удобрений неприемлема, так как рынок предельно стандартизирован, покупатели калийных удобрений точно знают, что хотят. Стратегия дифференциации также невозможна, так как товар предельно унифицирован. Продажа монопродукта также не позволяет ОАО «Беларуськалий» использовать стратегию синергии. Стратегия перво-

проходца тоже не будет применима в нашем случае: калийные удобрения уже широко известны, выпускать что-то новое ОАО «Беларуськалий» не позволяет ресурсная база.

Стратегии сокращения для ОАО «Беларуськалий» категорически неприемлемы. Расчёт коэффициентов платёжеспособности и финансовой состоятельности показал, что признаков экономической несостоятельности (банкротства) не обнаружено. Это значит, что предприятию не следует вставать на путь экономии, сдвига или ликвидации.

На основании вышеизложенного можно определить стратегическую цель для ОАО «Беларуськалий», как выход на новые рынки, продвигая старый проверенный временем товар (калийные удобрения), постепенно увеличивая продажи, что позволит снижать издержки производства на единицу продукции.

Проведём декомпозицию стратегической цели. В сфере маркетинга стоит провести маркетинговые исследования рынка, на их основе разработать стратегию маркетинга и провести внеочередную переаттестацию административно-управленческого персонала, на котором во многом лежит вина за спад продаж. По её результатам прекратить трудовые отношения с теми, кто её не выдержал, успешно прошедших отправить на курсы повышения квалификации и, если потребуется, провести переподготовку.

В сфере производства требуется оперативно завершить ввод в эксплуатацию строящихся мощностей и провести оптимизацию производственного процесса. Последнее можно увязать и с модернизацией производства и оборудования. Для этих целей можно использовать полученный в 2012 году кредит от Сбербанка России в размере 1 миллиарда долларов США.

В рамках подсистемы персонала требуется оптимизация штатов и структуры. Также необходимо провести поиск кандидатов и привлечь высококвалифицированные кадры со стороны, особенно в среднем и высшем звене управления. Это необходимо для налаживания сбыта, так как пока административно-управленческий персонал предприятия с этой задачей не совсем справляется.

В финансовой сфере предприятия стоит продолжить поиск источников финансирования (собственный, заёмный капитал), определить и реализовать меры по экономии, дальнейшей налоговой оптимизации. Также стоит провести и определение структуры затрат. Всё это позволит предприятию сформировать более конкурентоспособную цену товара на рынке.

Сроки реализации всех предложений стоит определить во временном горизонте в 5 лет: большие сроки реализации несут в себе проблему неопределённости, если определять меньшие – можно столкнуться с нехваткой времени на реализацию.

Таким образом была определена стратегическая цель развития для ОАО «Беларуськалий», заключающаяся в освоении новых рынков сбыта на основе уже зарекомендовавшего себя среди постоянных покупателей ассортимента калийных удобрений. Проведена её декомпозиция на тактические цели по подсистемам маркетинга, производства, персонала, финансов. Реализация предложенного пакета действий поможет не допустить возникновения кризисной ситуации на ОАО «Беларуськалий» и даст положительный эффект для всей организации в целом.

2013 год был насыщенным для ОАО «Беларуськалий». Прекращение совместных продаж с ОАО «Уралкалий», демпинговые войны, обвал цен на калийном рынке, значительно пошатнули устойчивое хозяйственное положение предприятия, что не могло не отразиться на финансовых результатах. По этой причине стоит продолжить исследования по выбранной теме уже имея на руках результаты финансовой и бухгалтерской отчётности за 2013 год.

Список использованных источников

1. ShareMonitor 6.3 [Электронный ресурс] / Investis Ltd. – London, 2013. – Режим доступа : [http://qfx.quartalflife.com/clients/\(S\(wu12ms45jodkhmy0e4ycxy45\)\)/uk/uralkali/SM6m/Default_FOB_B_S.aspx?culture=ru-RU](http://qfx.quartalflife.com/clients/(S(wu12ms45jodkhmy0e4ycxy45))/uk/uralkali/SM6m/Default_FOB_B_S.aspx?culture=ru-RU). – Дата доступа : 09.02.2014.
2. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблицер, 2011. – 453 с.