

## **ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ И РИСКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Новые условия хозяйствования на глобальных рынках с высокой изменчивостью рыночных индикаторов активизируют развитие методологической базы стратегического менеджмента химических предприятий на основе современных теорий конкуренции, концепций инновационного развития. В связи с огромной социальной значимостью компаний, работающих в отрасли минеральных удобрений и их существенной ролью в системе национальной экономики, повышение устойчивости их функционирования – одна из основных задач корпоративного менеджмента.

Изучение конкурентоспособности предполагает знание основных положений микроэкономики, экономики отрасли и экономики отраслевых рынков, прежде всего в отношении поведения хозяйствующих субъектов и особенностей отраслевой организации [1, с. 5].

Программа развития открытого акционерного общества (ОАО) «Гомельский химический завод» в период 2020–2025 гг. предусматривает поэтапную переориентацию на выпуск комплексных NPK-удобрений с целью обеспечения сельского хозяйства республики эффективными удобрениями и увеличения рентабельности экспортных поставок. Научно обоснованная потребность Республики Беларусь в фосфорных удобрениях составляет 325 000 т  $P_2O_5$ , однако объемы потребления фосфорсодержащих удобрений внутренним рынком Республики Беларусь определяются, прежде всего, платежеспособным спросом потребителей продукции и услуг.

Среди контролируемых агрохимической службой Республики Беларусь показателей плодородия почв наиболее острая проблема состоит в обеспеченности пахотных земель фосфором, содержание которого значительно меньше нижней границы оптимальных параметров. Поэтому именно фосфор в последние годы становится одним из важных факторов, лимитирующих урожайность сельскохозяйственных культур.

В ближайшем окружении ОАО «Гомельский химический завод» находятся производители минеральных удобрений с объемами производства, в разы превышающими объемы ОАО «Гомельский химический завод». Лидирующие среди российских производителей азотно-фосфорно-калийных удобрений – акционерное общество «Апатит» (Череповец) (в 2019 г. произвело 2 700 тыс. т), предприятия группы «Акрон», Россошанские «Минудобрения».

С учетом значительного объемного превосходства только ближайших соседей (российских производителей), реального влияния на уровень рыночных цен ОАО «Гомельский химический завод» не окажет, вынуждено будет принимать цены, формируемые в условиях чистой конкуренции.

В 2018–2019 гг. цены на все виды минеральных удобрений стабилизировались после падения в 2016 и 2017 гг. Однако на 2020 г. прогнозировали снижение цен на основные виды экспортруемых NPK-удобрений, а также NP-удобрений по отношению к 2019 г. Связано это не только со снижением мировых и региональных цен. ОАО «Гомельский химический завод» является одним из последних предприятий, производящим фосфорсодержащие удобрения на мировом рынке и не входящим ни в одну вертикально-интегрированную структуру. Основное сырье (фосфор, серу и аммиак) ОАО импортирует по мировым ценам и лишено возможности корректировать свои затраты, обеспечивая конкурентоспособность производства, в то время как основные мировые производители фосфорных и NPK-удобрений располагают не только структурами по добыче основного сырья, но и мощностями по его переработке (азотные, фосфорные и NPK-удобрения).

Российские вертикальные интегрированные структуры ОАО «МХК "ЕвроХим"», ОАО «ФосАгро», группа «Акрон» на данный момент имеют все сырьевые составляющие для предложения сбалансированного и широкого ассортимента продукции.

Основной проблемой устойчивой работы ОАО «Гомельский химический завод» будет являться отсутствие дешевых источников качественного фосфатного (ухудшение работы технологических цехов при работе на низкосортном фосфатном сырье, имеющем низкое содержание  $P_2O_5$  и высокое содержание примесей) и азотного сырья. ОАО не в состоянии больше пред-

ложить уникальный продукт без риска его копирования конкурентами. Более того, потенциальный ассортимент российских производителей в настоящее время уже значительно шире возможного ассортимента ОАО «Гомельский химический завод» [2].

Также немаловажным положительным фактором развития ОАО «Гомельский химический завод» является переориентация внутреннего рынка Республики Беларусь с NP-удобрений на NPK-удобрения.

Также следует принять во внимание основной риск – ситуацию с платежеспособностью сельскохозяйственных организаций.

В настоящее время качество выпускаемой ОАО «Гомельский химический завод» продукции соответствует международным требованиям.

Основной причиной низкой востребованности NPK-удобрений рынком Беларуси является низкая цена хлористого калия, поставляемого ОАО «Беларуськалий» сельскохозяйственным потребителям Республики Беларусь. В то же время цена хлористого калия, поставляемого ОАО «Беларуськалий» в адрес ОАО «Гомельский химический завод» для производства NPK-удобрений, – в разы выше. Расширению практики применения NPK-удобрений может способствовать устранение указанной причины.

Для достижения поставленных целей стратегией развития ОАО «Гомельский химический завод» в период 2016–2030 гг. предусмотрено решение следующих задач:

- наращивание мощностей по производству фосфорных удобрений до 300 тыс. т (100%  $P_2O_5$  в 2030 г.);
- повышение конкурентоспособности завода за счет выпуска новых видов товарной продукции;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции (выпуск удобрений с различными микро и макроэлементами, стимуляторами роста, биологически активных добавок и др.);
- улучшение физических свойств выпускаемых удобрений с применением различных антислеживателей, ввода веществ, улучшающих грануляцию;
- внедрение перспективных технологий, в том числе технологий по переработке крупнотоннажных отходов;
- обновление основных производственных фондов;
- сохранение рынков сбыта по основным видам продукции;
- снижение удельных норм расхода основных видов сырья и энергоресурсов [3].

Решение вышеизложенных задач планируется достичь за счет реконструкции основных производств, что позволит увеличить загрузку мощностей, снизить условно-постоянные расходы и удельные расходы по сырью и энергоресурсам на производство продукции, расширить ассортимент выпускаемых фосфорных удобрений.

### Список использованной литературы

1. **Мокронос, А. Г.** Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокронос, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2014. – 194 с.
2. **Халюшков, А. В.** Подходы к разработке проекта развития организации в условиях изменения среды [Электронный ресурс] / А. В. Халюшков // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента : материалы междунар. интернет-конф. студентов и магистрантов, посвящ. 55-летию ун-та, 20 дек. 2019 г. : науч. электрон. текстовое издание / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; под науч. ред. М. В. Тимошенко. – Гомель, 2019. – С. 248–249.
3. **Черняков, Д. В.** Молодежь в науке и предпринимательстве [Электронный ресурс] / Д. В. Черняков, Л. К. Климович : сб. науч. ст. VIII междунар. форума молодых ученых, посвящ. 55-летию ун-та, Гомель – Ранчо, 15–17 мая 2019 г. : науч. электрон. текстовое издание / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; под науч. ред. Н. В. Кузнецова ; редкол. : С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – С. 246–252.