

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ***

В данной статье проанализирована стратегия как основной аспект деятельности фирмы. Изучены наиболее распространенные стратегии, применимые в конкурентной борьбе компаниями угольной отрасли – стратегия Ф. Котлера, И. Ансоффа, М. Портера. Конкуренция рассмотрена как обязательное условие развития рыночной экономики в условиях борьбы за рынки сбыта. Авторами предложены варианты позиционирования бизнеса компании по отношению к другим фирмам при котором потенциал прибыльности увеличивается до максимального уровня. Проанализированы основные направления конкурентных стратегий крупнейших угольных компаний России. Освещены основные причины влияющие на темп развития конкурентной борьбы в компаниях угольной отрасли, среди которых высокий рост железнодорожных тарифов, недостаточная государственная поддержка, отсутствие модернизации технологий добычи. Авторами выдвинуто предположение о вероятном отсутствии новых игроков на рынке по причине огромной ресурсоемкости угольного бизнеса.

Ключевые слова: рынок, уголь, конкуренция, конкурентная стратегия, бизнес, потенциал, прибыль рентабельность, эффективность, энергетика, модернизация, технологии.

Одним из основных аспектов коммерческой деятельности фирмы является конкурентная стратегия – политика компании, ее вектор движения, направленный на достижение успеха. Цели, поставленные перед организацией, отвечают на вопрос: К чему будет стремиться организация? План действий отвечает на вопрос: Что делать, чтобы добиться достижения намеченных целей? Стратегия же, отвечает на следующий вопрос: Каким способом и как будет действовать организация, стремясь к достижению поставленных перед собой целей?

Конкуренция является необходимым условием нормального развития рыночной экономики. Она выражена в соревновании предпринимателей за более выгодные (лучшие) условия производства и сбыта товаров для получения максимальной прибыли.

Ф. Котлер классифицировал конкурентные стратегии в зависимости от роли фирмы на целевом рынке, а именно:

* Шульгина Мария Михайловна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: shulgina_mm@kvsu.ru.

** Рыков Виктор Михайлович – профессор, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: RykovVM@bgu.ru.

*** По материалам научно-практической конференции 2017 года «Совершенствование механизма хозяйствования: состояние и проблемы».

- стратегии лидера рынка, цель которых увеличить уровень выпускаемой продукции; защитить занимаемый сегмент рынка, а также попытаться повысить свою долю на рынке;
- стратегии претендента на лидерство, заключаются в комплексе действий, направленных на смещение фирм-конкурентов с позиции лидера.
- стратегии последователя, для них характерны процессы дублирования, видоизменения и приспособления под продукцию лидера с ее дальнейшим изготовлением и введением на рынок;
- стратегии обитателя ниши, состоят в том, что такие предприятия выбирают узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов.

Мы считаем, что, выбор стратегии фирмы определяется не только ориентацией на изменение одного фактора и выбор только одной из перечисленных стратегий, а динамическим сочетанием многих факторов формирования стратегии. Большинство конкурентных стратегий основано на построении двухмерных матриц, каждому сектору из которых соответствует определенная типовая стратегия.

Одной из распространенных матриц является матрица роста товара-рынка И. Ансоффа. Она использует четыре альтернативные стратегии для сохранения и (или) увеличения сбыта: стратегия проникновения на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация [1].

Особенностью стратегий матрицы И. Ансоффа является то, что они определяются не для фирмы в целом, а для каждого из ее стратегических хозяйственных подразделений, выпускающих определенный вид продукции или услуг. Матрица является аналитическим инструментом стратегического планирования, позволяющим выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.

Идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущими продуктами компании и рынками, на которых она работает. Любая отрасль предполагает очень широкий выбор продуктов, которые можно производить и рынков, на которых можно работать, поэтому компания имеет большой выбор направлений роста. Компании необходимо определить свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечивало бы в будущем наиболее конкурентоспособную позицию для нее.

По мнению авторов статьи существенным плюсом матрицы Ансоффа является ее несложность в построении и наглядность, помогающая выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях.

Конкуренция, лежащая в основе функционирования рыночной экономики, не ограничивается противостоянием нескольких организаций, работающих в отдельной отрасли. Так, М. Портер разработал концепцию расширенной борьбы, по его мнению, состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, определяющими максимальный потенциал прибыли отрасли:

1. Ситуация внутри отрасли (центральный ринг), иными словами соперничество между существующими игроками на рынке.

2. Появление товаров-заменителей – попытки компаний заменить товары из другой отрасли.

3. Влияние потенциальных конкурентов.

4. Влияние поставщиков – появление новых игроков.

5. Влияние покупателей, их способность диктовать новые условия.

Каждая из этих сил оказывает различное влияние, как по направлению, так и по значимости на ситуацию в отрасли, и только их совокупное действие определяет место, которое занимает фирма на рынке. Конкурентные силы влияют на ценовую политику участников, расходы, которые он несет, размеры капиталовложений, необходимые для дальнейшей конкурентоспособности. Так что же такое конкурентное преимущество? По мнению М. Портера, конкурентное преимущество бывает двух видов – это низкие издержки или дифференциация товаров.

Первый вид включает способность фирмы разрабатывать, производить и реализовывать товар с меньшими затратами по сравнению с конкурентами [3]. Однако, продавая по товар по ценам конкурента фирма получает большую прибыль.

Второй вид, это дифференциация, или способность обеспечить покупателя более качественным товаром, или товаром, обладающим лучшими потребительскими свойствами.

Следует отметить что конкурентное преимущество и первого и второго типа предполагает более высокую продуктивность чем у конкурентов, это достигается за счет снижения себестоимости или ростом прибыли на единицу продукции по сравнению с конкурентами.

По мнению Ж.Ж. Ламбена, конкурентное преимущество достигается за счет свойств или характеристик товара, который создают для фирмы лидирующее положение над своими конкурентами. По его мнению, конкурентное преимущество может быть внешним, если основано на отличительных свойствах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет минимизирования издержек и повышения эффективности, так и внутренним [3]. Для внутреннего преимущества характерно управление фирмой и снижении издержек, позволяющее добиться более низкую себестоимость чем у конкурентов.

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса (по отношению к другим), при котором потенциал его прибыльности увеличивается до максимального уровня. Таким образом, в компаниях угольной отрасли чаще применены следующие стратегии конкуренции:

1. Преимущество за счет экономии на издержках, к примеру, когда фирма может предложить разнообразные виды угольной продукции хорошего качества по невысокой цене, данном случае цель достижения будет обширна, а издержки минимальны.

2. Дифференциация, иными словами наблюдается широкий выбор высококачественной угольной продукции по достаточно высоким ценам (кокс, сорбент, смолы, антрацит).

3. Сосредоточение на издержках, для стратегии данного вида характерна простая, стандартная угольная продукция с более низкими ценами и соответственно невысокими издержками, например, бурый уголь.

4. Сфокусированная дифференциация, также включает в себя дорогостоящее направление, как и стратегия под № 2 (кокс, сорбенты), однако рассчитано на достижение очень узкой цели.

Каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе, и фирма подбирает стратегию непосредственно под себя. Это может быть ноу-хау угольной компании или доминирование на издержках, также возможно лидерство за счет разнообразия ассортимента товаров.

Следует отметить, что тенденция развития соперничества не носит фиксированный характер, она динамична, может снижаться, так и наоборот, возрастать.

К примеру компания СУЭК – вертикально интегрированная компания, контролирующая цепочку создания стоимости от добычи и переработке угля для логистики и продаж продукции потребителям из разных стран через сеть представительств по всему миру. Компания на протяжении нескольких лет продолжает укреплять лидирующие позиции, уделяя особое внимание поставкам качественной премиальной продукции (рис. 1).

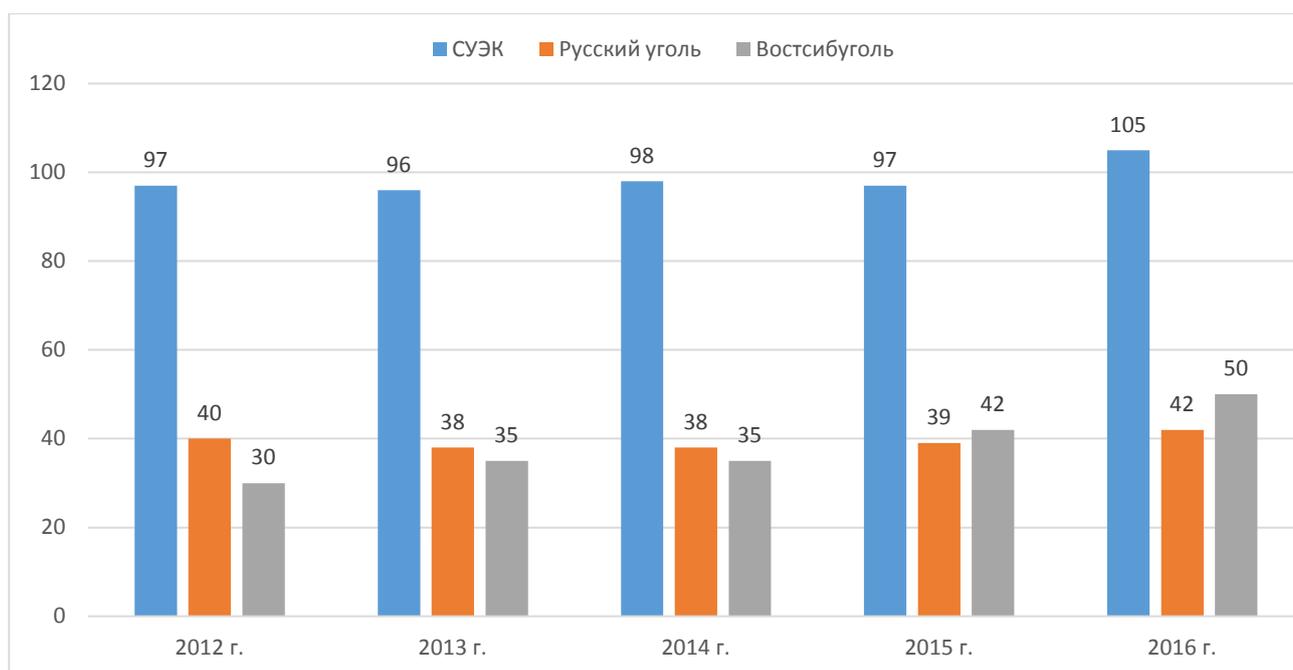


Рис. 1. Динамика добычи энергетического угля, млн т

В 2015 г. СУЭК взял курс на выполнение стратегического аспекта, направленный на расширение обогатительных мощностей. Явным преимуществом компании является сеть логистики и транспортировки, включающая собственную железнодорожную и портовую инфраструктуру, что позволяет сократить затраты на поставку продукции на рынки. Стабильность компании основывается не только на финансовой и производственной мощи, но и на профес-

сионализме персонала. Стратегическими приоритетами в области устойчивого развития являются обеспечение высокого уровня промышленной безопасности, повышение эффективности производства, забота о здоровье и благополучии персонала [5].

Так, в по итогам работы за 2015 г. компанией «Русский уголь» было поставлено свыше 11 млн т угля марок Г, Д, ЗБР, 2БР. Из них 29 % были направлены для потребности ЖКХ, 66 % – предприятиями энергетического сектора, 5 % – федеральными потребителями. Лидерами по темпам роста отгрузки продукции «Русского угля» стали Красноярский край и Амурская область. Стратегией компании на внутреннем рынке стало сохранение позиций и повышение своей конкурентоспособности в уже занятых нишах.

Основным конкурентным преимуществом компании ЕВРАЗ является низкая себестоимость угля марок Ж и ГЖ и возможность обеспечить их стабильную поставку. У компании имеется 8 работающих производственных активов, что дает преимущество по стабильности. С 2014 г. компания взяла курс на качество продукции, так из угля марки ГЖ убрали ГЖО. В 2017 г. ЕВРАЗ планирует улучшить концентрат марки ГЖ за счет привлечения более качественных углей, для чего в шахте «Распадская» планируют запустить лаву по шестому пласту. Концентрат ГЖ пользуется повышенным спросом в России, потому что марка Ж слишком дорогая для клиентов по причине ее дефицита.

За последние годы ООО «Компания Востсибуголь» уверенно расширяет поставки на внешние рынки. Во многом достичь высоких показателей удалось благодаря хорошим показателям качества поставляемой продукции. Экспортная стратегия ООО «Компания «Востсибуголь» в дальнейшем будет ориентирована не только на укрепление и расширение позиций на существующих направлениях экспорта, но на освоение новых рыночных ниш. Среди основных сильных сторон предприятия имеются лидерство на рынке Иркутской области, большой производственный потенциал, растущие объемы добычи и экспорта угля, а также, что является очень важным для компании, наличие долгосрочных партнерских отношений [5].

Основным конкурентным преимуществом компании ЕВРАЗ является низкая себестоимость угля марок Ж и ГЖ и возможность обеспечить их стабильную поставку. У компании имеется 8 работающих производственных активов, что дает преимущество по стабильности. С 2014 г. компания взяла курс на качество продукции, так из угля марки ГЖ убрали ГЖО. В 2017 г. ЕВРАЗ планирует улучшить концентрат марки ГЖ за счет привлечения более качественных углей, для чего в шахте «Распадская» планируют запустить лаву по шестому пласту. Концентрат ГЖ пользуется повышенным спросом в России, потому что марка Ж слишком дорогая для клиентов по причине ее дефицита.

Исходя из приведенных примеров, можно сделать вывод что, на сегодняшний день в России разработать и реализовать конкурентную стратегию в силу высокой ресурсоемкости угольного бизнеса могут только крупные компании, следовательно, появление новых мощных игроков в угольной отрасли маловероятно.

К основным причинам, снижающим развитие конкуренции в угольной промышленности можно отнести:

Высокий рост железнодорожных тарифов, порой доля затрат на перевозку доходит до 75 % стоимости. Быстрый рост издержек, связанный с оплатой услуг железнодорожного транспорта, существенно снижает конкурентоспособность наших углей по отношению, к углю, добываемому в Польше, США, Австралии. В частности, во многом этому способствовала проведенная в 2010 году реформа РЖД, которая, прежде всего, ознаменовалась разделением парка вагонов, принадлежащих ОАО «РЖД» и распределением их между небольшими частными компаниями, такими как ОАО «ПГК» (ОАО «Первая грузовая компания»), ООО «ВГК» (ООО «Вторая грузовая компания») и т.д.

Как известно себестоимость зависит от многих факторов – качества запасов, где он расположены, условий добычи, качества оборудования, внедрения или отсутствия новых технологий. проблема создания и размещения новых угольных предприятий.

Несмотря на избыточное количество запасов угля, необходимо отметить, что значительная часть их залегают в промышленно неразвитых регионах с суровыми природными условиями, что предопределяет повышенный уровень производственных, социальных и транспортных затрат, т.е. размещение новых угольных предприятий зависит во многом от величины затрат на транспортировку продукции. Кроме того, износ существующих шахт и разрезов составляет около 60 %, что требует незамедлительной модернизации, которая в свою очередь, невозможна в силу низкой рентабельности отрасли в целом.

Недостаточное финансирование и гос. поддержка данной отрасли, отсутствие четко разработанного механизма ценообразования, адекватного сложившейся рыночной системе, но предусматривающего его государственное регулирование. В настоящий момент Правительством РФ разработана долгосрочная стратегия развития угольной отрасли до 2030 года.

Серьезной проблемой современного развития угольной промышленности является желание энергетиков переходить с угля на газ, а также колебание объемов экспорта угля. Угольные электростанции допустимо проектировать в относительной близости от угольных разрезов и месторождений, это главным образом Сибирь и Дальний Восток. Железнодорожные тарифы при плече перевозки больше 1 тыс. км съедают основную прибыль угольщиков, поэтому европейская часть России за редким исключением, невыгодный огромный сегмент потребителей для угольной промышленности [7].

На основании проведенного анализа стратегий, применимых в конкурентной борьбе компаниями, а также динамики основных направлений крупнейших компаний угольной отрасли авторами статьи сделан вывод, что стратегия является основным, важным аспектом деятельности фирмы. Однако, учитывая современные реалии и ресурсоемкость угольного бизнеса, без модернизации технологий добычи, доставки и производства новых товаров перспективы развития конкурентного преимущества любого предприятия угольной отрасли остаются мало выполнимыми.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – Спб., 1999. – 412 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М., 1991. – 736 с.
3. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.Ж. Ламбен. – СПб., 1996. – 180 с.
4. Портер М. Международная конференция : пер. с англ. / М. Портер. – М., 1993. – 200 с.
5. Российский рынок производства и потребления коксующихся углей [Электронный ресурс]. – <http://www.metcoal.ru>.
6. Рынок угля РФ. Итоги 2015. Прогноз 2016 // Металл-курьер. – 2016. – С. 2–23.
7. Рынок угля РФ. Итоги 2016. Прогноз 2017 // Металл-курьер. – 2017. – С. 4–20.