МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

УДК 338.45:66

Анжелика Леонидовна Гендон,
к.т.н., доцент кафедры анализа хозяйствен-
ной деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова
Тел.: (985) 364-70-28
Эл. почта: gendon1@yandex.ru

Алина Александровна Ильинова,
к. э. н., ассистент, кафедры организации и уп-
равления Национальный минерально-сырье-
вой университет «Горный», Санкт-Петербург,
Эл. почта: iljinovaaa@mail.ru

Статья посвящена вопросу разработки и применения методического инструментария разработки стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании. Определены подходы к развитию конкурентных преимуществ отечественных горно-химических компаний в условиях зрелости отрасли. Разработан инструментарий формирования стратегических альтернатив, в основе которых лежат различные виды конкурентных преимуществ, актуальных для отрасли.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, формирование, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, инструмент, метод, горно-химические компании.

Angelica L. Gendon,
Ph. D., associate Professor of the Department
of analysis of economic activity REU them. G.
V. Plekhanov
Tel.: (985) 364-70-28
E-mail: gendon1@yandex.ru

Alina A. Ilinova,
PhD in Economics, Assistant Professor,
Organization and management department
National Mineral Resources University (Mining
University), Saint-Petersburg
E-mail: iljinovaaa@mail.ru

METHODOLOGICAL TOOLS FOR DEVELOPMENT OF STRATEGIC ALTERNATIVES IN FORMING COMPETITIVE STRATEGY OF THE MINING AND CHEMICAL COMPANY

Paper is devoted to development and usage of methodical tools of formation of strategic alternatives of competitive strategy of the mining and chemical company. Approaches to development of competitive advantages of the domestic mining and chemical companies in the conditions of a maturity industry are defined. The tools of formation of strategic alternatives which cornerstone different types of the competitive advantages actual for the industry are developed.

Keywords: strategic alternatives, formation, competitive strategy, competitive advantages, tools, methods, mining and chemical companies.

1. Введение

Российская отрасль по производству минеральных удобрений по праву является одним из наиболее развитых сегментов отечественного химического комплекса. Россия является крупнейшим в мире производителем и экспортером всех видов минеральных удобрений, на долю которых приходится более 20% товарной продукции и более 35% экспорта комплекса [7].

Для российских производителей удобрений, которые представлены крупными горно-химическими холдингами, интегрированными на базовых сырьевых ресурсах (фосфорные и калийные руды), основными рынками сбыта являются Бразилия (19,3%), Китай (12,3%), США (10,5%), Украина (5,6%) и Индия (3,3%) [5]. Однако замедление роста экономик этих стран, нестабильная макроэкономическая и политическая ситуация, превышение предложения над спросом по всем сегментам на мировом рынке минеральных удобрений приводят к явному усилению конкурентной борьбы. Кроме того, на рынке усиливается поток более дешевой продукции, производимой в регионах с низкой сырьевой и транспортной составляющими, которая становится более конкурентоспособной по сравнению с продукцией ряда российских предприятий, находящихся в глубине страны, вдалеке от границ и экспортных портов [1,2].

В этой связи важным представляется формирование и развитие конкурентных преимуществ отечественных горно-химических компаний, которые могут стать основой действенной конкурентной стратегии. Также актуален вопрос формирования стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химических компаний, в основе которых лежат различные виды конкурентных преимуществ [3].

Данная статья посвящена вопросу выявления новых конкурентных преимуществ российских горно-химических компаний и формированию научно-обоснованного подхода к разработке стратегических альтернатив конкурентных стратегий компаний на основе таких конкурентных преимуществ.

2. Конкурентные преимущества отечественных горно-химических компаний

В последнее десятилетие мировые и отечественные горно-химические компании сконцентрированы на управлении издержками и достижении статуса производителя с самыми низкими производственными издержками по отрасли [1,2]. Производители удобрений последние годы были нацелены на совершенствование основных бизнес-процессов. В настоящее время компании достаточно успешно используют различные инструменты управления издержками (эффекты масштаба и накопления опыта, реорганизация цепочки создания стоимости продукции и другие), внедряя современные технологии добычи сырья и производства готовой продукции. Компании осуществляют вертикально-интегрированную и диверсифицированную производственную деятельность, успешно извлекают выгоду за счет эффекта масштаба, развивают гибкость производственных линий. Крупные российские горно-химические холдинги пошли по пути активной модернизации производственных мощностей.

Однако на сегодняшний день многие мировые, а также российские горно-химические компании ощущают существенные ограничения роста на основе уже традиционных мер. Кроме того, зрелая горно-химическая отрасль предъявляет новые требования для успешного развития компаний в сложившихся условиях рынка, которые, в свою очередь, определяют необходимость перехода от традиционных конкурентных преимуществ горно-химических компаний и традиционных мер по управлению издержками к конкурентным преимуществам, которые основаны на ключевых компетенциях (core competencies) [7].

Такой переход открывает новые перспективы и точки роста для отечественного горно-химического бизнеса. Центром приращения прибыли горно-химических компаний в ближайшей перспективе станет не сфера производства продукции, а сфера развития компетенций в области сбытовой и логистической деятельности и сервисных услуг.

При ориентации горно-химических компаний на традиционные конкурентные преимущества основными их стратегическими устремлениями были обеспечение доступа к сырью и повышение эффективности производства на всей цепочке добычи и производства для достижения статуса производителя с низкими издержками, а также создание диверсифицированной вертикально-интегрированной структуры. Последняя представляет собой структуру, гибко реагирующую на изменения спроса на ключевых рынках сбыта (быстрая переориентация производственных линий на выпуск различных видов удобрений в соответствии с запросами рынка).

На сегодняшний день актуален вопрос формирования новых конкурентных преимуществ, основанных на ключевых компетенциях [7].

При ориентации горно-химических компаний на новые конкурентные преимущества на основе ключевых компетенций стратегической целью горно-химических компаний должно стать обеспечение близости к конечным потребителям продукции, что требует стратегических

изменений в системах логистики и дистрибуции, в производстве и научно-инновационном развитии. Одна из приоритетных задач горно-химических компаний – развитие собственной логистической и дистрибьюторской сети, повышение гибкости системы сбыта и клиентоориентированности.

Основными стратегическими устремлениями компаний должны стать следующие:

- укрепление позиций на приоритетных ключевых рынках и взаимовыгодных отношений с конечными потребителями;
- создание развитой логистической сети, обеспечивающей близость к потребителям в России и за рубежом;
- увеличение ассортимента специализированной продукции, характеризующейся минимальным влиянием на окружающую среду, и гибкое реагирование на индивидуальные запросы потребителей;
- создание возможностей по разработке новых видов продукции и услуг по мере возникновения спроса для гибкого реагирования на потребности клиентов.

На основе выше представленных положений необходимо формирование стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании.

3. Формирование стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании

В целом основные этапы процесса формирования и оценки стратегических альтернатив и их реализации для крупных горно-химических компаний можно представить в следующем виде: формирование стратегической цели и постановка задач; разработка методических основ формирования альтернатив; разработка стратегических альтернатив; обоснование критериев оценки альтернатив; оценка альтернативных вариантов; научно-обоснованный выбор наилучшей альтернативы.

Стратегическая цель горно-химической компании – сохранение статуса производителя с низкими издержками (за счет ресурсных и

традиционных конкурентных преимуществ) с одновременным укреплением позиций на приоритетных ключевых рынках, усилением клиентоориентированности и взаимовыгодных отношений с потребителями (за счет конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций).

Наибольший интерес с научной и практической точки зрения представляет этап формирования стратегических альтернатив развития горно-химической компании, который заключается в выработке серии (набора) стратегических альтернатив исходя из сформулированных целей компании.

В основе конкурентной стратегии развития горно-химической компании и, как следствие, в основе стратегических альтернатив должны лежать традиционные и новые конкурентные преимущества. В этой связи встает вопрос развития методического инструментария, пригодного для таких целей.

4. Специализированная матрица разработки стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании

В роли такого первичного инструментария может выступать специализированная матрица разработки стратегических альтернатив развития горно-химической компании (табл. 1).

Она представляет собой модель выбора компанией комбинаций сфер формирования и развития как традиционных, так и новых конкурентных преимуществ. Разработка таких комбинаций может стать первичной основой для более обоснованного формирования стратегических альтернатив конкретной горно-химической компании с учетом ее текущего положения и уже предпринятых мер по развитию данной сферы, а также с учетом конкретной рыночной конъюнктуры и других факторов.

Матрица образуется по одним и тем же сферам в системе горизонтальных и вертикальных координат пространства, которые выражают возможные сферы формирования и развития конкурентных преимуществ. Их пересечение образует

Таблица 1

Матрица формирования стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании

Конкурентные преимущества/ сферы формирования	Традиционные КП			КП, основанные на ключевых компетенциях			
	Ресурсная база (РБ)	Производство (П)	Бизнес-модель (БМ)	Дистрибуция (Д)	Логистика (Л)	Производство (П2)	Наука и инжиниринг (НИ)
Традиционные КП	Ресурсная база (РБ)		ПНИ	–	ПНИ	ПК	ПНИ
	– достижение (поддержание) статуса производителя с низкими издержками за счет высокого качества ресурсной базы и инновационного развития добывающих производств		ПНИ		ПНИ	ПК/ПНИ	ПНИ
	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства за счет доступа к различным видам ресурсов	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства за счет эффективных технологических решений на всех стадиях производства готовой продукции		ПК/ПНИ	ПНИ	ПК/ПНИ	ПНИ
КП, основанные на ключевых компетенциях	Бизнес-модель (БМ)			ПК/ПНИ	ПНИ	ПК/ПНИ	ПНИ
	Дистрибуция (Д)	–	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства с одновременным развитием дистрибьюторской сети и повышением клиентоориентированности		ПК/ПНИ	ПК	ПК
	Логистика (Л)	– развитие логистических мощностей и инфраструктуры перевозки сырья	– развитие логистических мощностей и инфраструктуры перевозки продукции для гибкого реагирования на потребности рынка	– одновременное развитие логистических путей и инфраструктуры перевозок и собственных дистрибьюторских мощностей в сельхоз регионах по траектории данных путей		ПК	ПНИ
	Производство (П2)	– увеличение ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов продукции) за счет доступа к различным видам ресурсов	– развитие эффективных технологических решений на всех стадиях производства с одновременным увеличением ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов продукции)	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства с одновременным увеличением ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов продукции)	– создание логистических мощностей для быстрого удовлетворения потребностей конкретных потребителей и регионов в специализированной продукции		ПК
	Наука и инжиниринг (НИ)	– разработка и научное сопровождение проектов по обеспечению доступа к новым видам сырья	– разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности производства на всех стадиях технологического цикла	– создание собственных подразделений НИОКР	– разработка информационных систем логистических систем	– разработка новых видов специализированных удобрений под индивидуальные запросы клиентов и особенности конкретных регионов	– разработка новых высокотехнологичных товаров

* ПНИ – поддержание статуса производителя с низкими издержками
 ** ПК – повышение клиентоориентированности

Таблица 2

Бальные оценки по ранжированию секторов ПНИ

Обозначение	Содержание	Ранги				
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
П1-РБ	– достижение (поддержание) статуса производителя с низкими издержками за счет высокого качества ресурсной базы и инновационного развития добывающих производств как стержневых активов холдинга	1	4	2	2	1
БМ-РБ	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства за счет доступа к различным видам ресурсов	6	7	4	4	8
БМ-П1	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства за счет эффективных технологических решений на всех стадиях производства готовой продукции	7	6	5	3	6
РБ-Л	– развитие логистических мощностей и инфраструктуры перевозки сырья	4	3	3	6	2
П1-Л	– развитие логистических мощностей и инфраструктуры перевозки полупродуктов на всех стадиях технологического цикла	5	2	7	5	3
БМ-Л1	– развитие логистических мощностей и инфраструктуры перевозки продукции для гибкого реагирования на потребности рынка	3	1	6	1	5
НИ-РБ	– разработка и научное сопровождение проектов по обеспечению доступа к новым видам сырья – научное сопровождение инновационного развития добывающих производств как стержневых активов холдинга	8	10	8	8	7
НИ-П1	– разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности производства на всех стадиях технологического цикла	2	5	1	7	4
НИ-БМ	– создание собственных подразделений НИ-ОКР – разработка технологий для гибкого реагирования на потребности рынка	9	9	10	9	10
НИ-Л1	– разработка информационных логистических систем	10	8	9	10	9

поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие возможности горно-химической компании по формированию и развитию конкурентных преимуществ в данной комбинации сфер. Сочетание сфер в одном стратегическом секторе позволит выявить наиболее действенные комбинации этих сфер.

В основу матрицы заложены две концепции:

– концепция развития компаний в условиях зрелой горно-химической отрасли;

– концепция формирования двух видов конкурентных преимуществ горно-химических компаний.

Данный инструмент позволит обоснованно принять решение о формировании набора стратегических альтернатив развития конкретной горно-химической компании.

После формулирования стратегической цели горно-химической компании можно сделать вывод, что существует два основных стратегических направления развития, которые обеспечат достижение поставленной цели. Это поддержание статуса производителя с низкими издержками (**ПНИ**) и повышение клиентоориентированности (**ПК**).

Так, все сферы формирования традиционных преимуществ попарно рассматриваются в контексте одновременного с ними развития сфер формирования новых преимуществ. При этом при формировании матрицы возможно отнесение каждого стратегического сектора к одному из стратегических направлений развития горно-химической компании – **ПНИ** и **ПК**. Таким образом, каждый стратегический сектор может быть отнесен к одному из этих направлений. При этом есть сектора, которые могут одновременно быть направлены на достижение двух направлений (**ПК/ПНИ**). В основе формирования таких стратегических сфер лежит закон эффекта синергии, позволяющий получать большие результаты при одновременном развитии двух сфер конкурентных преимуществ.

5. Ранжирование стратегических секторов матрицы

Для развития представленной матрицы необходимо ранжировать

все стратегические сектора **ПНИ** и **ПК**, то есть выявить наиболее важные сектора **ПНИ** для поддержания статуса производителя с низкими издержками и сектора **ПК** для повышения клиентоориентированности горно-химической компании.

Для ранжирования секторов предлагается использовать экспертный метод. Для этого были привлечены 5 компетентных экспертов из данной области. Для оценки важности использованы баллы от 1 до 10 (1 – наиболее важная сфера, 10 – наименее важная сфера).

Оценки экспертов по 10 секторам **ПНИ** представлены в табл. 2.

Анализируя результаты работы экспертов, можно констатировать,

что полного согласия между экспертами нет, а поэтому данные, приведенные в таблице, следует подвергнуть более тщательному математическому анализу.

Для сопоставления бальных оценок экспертов рекомендуется использовать метод средних арифметических рангов (баллов) и метод медианных баллов [4]. Такая рекомендация находится в согласии с общенаучной концепцией, рекомендующей применять различные методы для обработки одних и тех же данных с целью получения результатов по всем методам, что позволит снизить субъективность принимаемых решений.

Таблица 3

Результаты расчетов по ранжированию секторов ПНИ

Показатель	П1-РБ	БМ-РБ	БМ-П1	РБ-Л	П1-Л	БМ-Л	НИ-РБ	НИ-П1	НИ-БМ	НИ-Л
Сумма рангов	10	29	27	18	22	16	41	19	47	46
Среднее арифметическое рангов	2	5,8	5,4	3,6	4,4	3,2	8,2	3,8	9,5	9,2
Итоговый ранг по среднему арифметическому	1	7	6	3	5	2	8	4	10	9
Медианы рангов	2	6	6	3	5	3	8	4	9	9
Итоговый ранг по медианам	1	6,5	6,5	2,5	5	2,5	8	4	9,5	9,5

Таблица 4

Бальные оценки по ранжированию секторов ПК

Обозначение	Содержание	Ранги				
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
РБ-П2	– увеличение ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений) за счет доступа к различным видам ресурсов	2	5	4	1	2
Д-П2	– увеличение ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений) с одновременным развитием дистрибьюторской сети и повышением клиентоориентированности	1	1	2	3	1
Л-П2	– создание логистических мощностей для быстрого удовлетворения потребностей конкретных потребителей и регионов в специализированной продукции	5	4	3	4	5
Д-НИ	– разработка новых сервисных и консультационных услуг, инструментов послепродажного обслуживания	3	3	1	2	3
П2-НИ	– разработка новых видов специализированных удобрений под индивидуальные запросы клиентов и особенности конкретных регионов – разработка новых высокотехнологичных товаров	4	2	5	5	4

Таблица 5

Результаты расчетов по ранжированию секторов ПК

Показатель	РБ-П2	Д-П2	Л-П2	Д-НИ	П2-НИ
Сумма рангов	14	8	21	12	20
Среднее арифметическое рангов	2,8	1,6	4,2	2,4	4
Итоговый ранг по среднему арифметическому	3	1	5	2	4
Медианы рангов	2	1	4	3	4
Итоговый ранг по медианам	2	1	4,5	3	4,5

Результаты расчетов по методам для данных по ранжированию секторов ПНИ представлены в табл. 3.

Сравнение ранжировок по двум методам показывает их близость (похожесть). Можно сделать вывод о том, что сферы П1-РБ, РБ-Л, БМ-Л, НИ-П1 и П1-Л являются наиболее перспективными с точки зрения достижения стратегической цели по низким издержкам.

Проанализируем наиболее перспективные сферы. Так, на первое место выходит сфера П1-РБ, которая связана с достижением (поддержанием) статуса производителя с низкими издержками за счет ресурсной базы и инновационного развития добывающих производств как стержневых активов холдинга. Такая сфера также может быть направлена на обеспечение доступа к различным видам ресурсов и развитием ресурсной базы.

Сферы РБ-Л, БМ-Л и П1-Л связаны с развитием логистики, как внутренней, так и внешней для предприятия. Таким образом, в данном случае поддержание статуса производителя с низкими издержками может осуществляться за счет развития логистических мощностей и инфраструктуры, как внутри компании при перевозке сырья и полупродуктов в течение полного производственного цикла, так и сбытовых логистических мощностей.

Сфера НИ-П1 направлена на разработку и реализацию мероприятий по повышению эффективности производства на всех стадиях технологического цикла. В данном случае поддержание статуса производителя с низкими издержками может осуществляться за счет технологического развития самого процесса производства готовой продукции (удобрений) путем внедрения инновационных технологий и управленческих решений.

Оценки экспертов по 5 секторам ПК представлены в табл. 4.

Для математического анализа бальных оценок экспертов использованы аналогичные методы. Результаты расчетов представлены в табл. 5.

На основе представленных ранжировок можно сделать вывод о том, что сферы Д-П2, РБ-П2, Д-НИ

являются наиболее перспективными с точки зрения достижения стратегической цели по повышению клиентоориентированности.

Две первые сферы связаны с увеличением ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений), в одном

случае – за счет доступа к различным видам ресурсов, в другом случае – с одновременным развитием дистрибьюторской сети и повышением клиентоориентированности.

Третья сфера связана с разработкой и выводением на рынок новых сервисных и консультационных

Таблица 6

Бальные оценки по ранжированию секторов ПК/ПНИ

Обозначение	Содержание	Ранги				
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
П1-Д	– развитие эффективных технологических решений на всех стадиях производства с одновременным развитием дистрибьюторской сети и повышением клиентоориентированности	2	3	2	1	3
БМ-Д	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства с одновременным развитием дистрибьюторской сети и повышением клиентоориентированности	3	4	5	4	2
Л-Д	– одновременное развитие логистических путей и инфраструктуры перевозок и собственных дистрибьюторских мощностей в сельхоз регионах по траектории данных путей	1	2	1	3	5
П1-П2	– развитие эффективных технологических решений на всех стадиях производства с одновременным увеличением ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений)	5	1	4	2	1
БМ-П2	– развитие (поддержание) диверсифицированной бизнес-модели и гибкой системы производства с одновременным увеличением ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений)	4	5	3	5	4

Таблица 7

Результаты расчетов по ранжированию секторов ПК/ПНИ

Показатель	П1-Д	БМ-Д	Л-Д	П1-П2	БМ-П2
Сумма рангов	11	18	12	13	21
Среднее арифметическое рангов	2.2	3.6	2.4	2.6	4.2
Итоговый ранг по среднему арифметическому	1	4	2	3	5
Медианы рангов	2	4	2	2	4
Итоговый ранг по медианам	2	4	2	2	4

услуг, а также инструментов послепродажного обслуживания.

Таким образом, в данном случае повышение клиентоориентированности горно-химической компании рекомендуется осуществлять за счет увеличения ассортимента, развития дистрибуции, сервиса и инструментов послепродажного обслуживания.

Оценки экспертов по 5 секторам ПК/ПНИ представлены в табл. 6.

Для математического анализа бальных оценок экспертов использованы аналогичные методы. Результаты расчетов представлены в табл. 7.

Сравнение ранжировок по двум методам показывает их близость (похожесть), однако в данном случае по второму методу появляется

равнозначность трех сфер. С учетом того факта, что данные три сферы по предыдущему методу занимают первые три места, можно сделать вывод о том, что сферы П1-Д, Л-Д и П1-П2 являются наиболее перспективными с точки зрения достижения стратегической цели одновременно по низким издержкам и повышению клиентоориентированности.

Наиболее перспективные сферы направлены на развитие эффективных технологических решений на всех стадиях производства, развитие дистрибьюторской сети, увеличение ассортимента выпускаемой продукции (в т.ч. специализированных видов удобрений), а также на развитие логистических путей и инфра-

структуры перевозок и собственных дистрибьюторских мощностей в сельскохозяйственных регионах по траектории данных путей. Данные сферы подтверждают целесообразность выбора сфер развития по направлениям ПНИ и ПК.

После ранжирования секторов выбираем наиболее перспективные направления развития компании из системы ранжирования ПНИ и систем ранжирования ПК и ПК/ПНИ. Данные комбинации выбранных секторов являются методической основой и зоной для формирования стратегических альтернатив развития горно-химической компании.

6. Заключение

Таким образом, разработанный инструментальный может являться основой для научно-обоснованной разработки стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании, которые должны строиться на комбинации двух видов конкурентных преимуществ – традиционных и новых.

Представленные таблицы для ранжирования представляют собой вспомогательный инструментальный матрицы формирования стратегических альтернатив развития горно-химической компании. Такое ранжирование может быть проведено другими методами на усмотрение менеджмента компаний.

Однако данная методика носит универсальный характер и должна быть сопоставлена с индивидуальными особенностями конкретной горно-химической компании, ее конкурентным положением и стратегическим потенциалом. После такого сопоставления возможно формирование стратегических альтернатив конкурентных стратегий горно-химической компании, направленных на достижение поставленной стратегической цели.

Литература

1. Ильинова А.А. Конкурентный анализ рынка горнохимических компаний // Экономика и предпринимательство, 2015 г., № 4 (ч. 2), с. 485–488.

2. Ильинова А.А., Череповцын А.Е. Ключевые факторы кон-

курентоспособности в отрасли фосфорсодержащих минеральных удобрений // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ. – 2012. – №1 (122). – С. 94–99.

3. Гендон А.Л. Обзор методов стратегического управления горно-химическими компаниями // Журнал «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление» Фонд поддержки образования и науки в Ростовской области (Ростов-на-Дону), № 11 (66) 2015, с. 73–75.

4. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений / А.И. Орлов, – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д., 2005. – 496 с.

5. Предложение опережает спрос. Материалы Ежедневной деловой газеты РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rbcdaily.ru/addition/article/562949992658986>

6. Рынок минеральных удобрений 2015. Лидеры рынка, тренды,

ситуация в регионах. Аналитические материалы «РосБизнесКонсалтинг», Москва, 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949995356247

7. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, Vol. 68

References

1. Il'ina, A. A. Competitive analysis of the market for mining and chemical companies // Economics and entrepreneurship, 2015, vol. 4 (part 2), pp. 485–488.

2. Il'ina, A.A., Cherepovitsyn, E. Key factors of competitiveness in the industry phosphorous fertilizers // scientific notes of Petrozavodsk state University. – Petrozavodsk.: The publishing house of PetrSU. – 2012. – № 1 (122). – S. 94–99.

3. Gendon, L. Review of methods of strategic management of mining and chemical companies // Journal

“Science and education: agriculture and Economics; entrepreneurship; law and management of” Fund of support of education and science in the Rostov region (Rostov-na-Donu), No. 11 (66) 2015, p. 73–75.

4. Orlov A. I. decision-Making. Theory and methods of development of management decisions. /A. I. Orlov, Moscow: ICC “March”, Rostov n/D., 2005. – 496 p.

5. The proposal is outpacing demand. Materials business Daily RBC. [Electronic resource]. – Access mode: <http://rbcdaily.ru/addition/article/562949992658986>

6. The fertilizer market 2015. Market leaders, trends, the situation in the regions. Analytical materials RosBusinessConsulting, Moscow, 2015. [Electronic resource]. – Access mode: Marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949995356247

7. Prahalad C. K. and Hamel, G. (1990), “core competence of the Corporation”, Harvard business review, vol. 68.