

Научная статья

УДК 338.1

doi:10.37614/2220-802X.3.2021.73.002

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ — ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕЛЯЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

**Валерий Александрович Левенцов**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, va@leventsov.ru,  
ORCID 0000-0002-5282-7208

**Аннотация.** Производство минеральных удобрений является приоритетным направлением развития химической промышленности Российской Федерации. Важное значение изучения состояния и перспектив предприятий — производителей минеральных удобрений для развития Арктической зоны Российской Федерации обусловлено высокой зависимостью экономики одного из самых северных регионов нашей страны (Мурманской области) от предприятий данной отрасли. В частности, в Мурманской области осуществляют свою деятельность Кировский филиал АО «Апатит» (компания «ФосАгро»), Ковдорский ГОК (компания «ЕвроХим») и АО «Северо-Западная Фосфорная Компания» (дочерняя компания ПАО «Акрон»), которые делают значительные отчисления в региональный бюджет Мурманской области, а также в бюджеты муниципальных образований, создают рабочие места, вносят значительный вклад в развитие городов присутствия.

Российские компании-производители в своей деятельности преимущественно ориентированы на внешний рынок, что обусловлено превышением предложения над спросом и отсутствием использования минеральных удобрений на 39 % российских посевных площадей. К основным производителям минеральных удобрений в России на данный момент относят: «ФосАгро», «Акрон», «ЕвроХим», «Уралхим» и «Уралкалий». Единственной компанией, заявляющей о приоритете отечественного рынка, является «ФосАгро». Анализ годовых отчетов крупнейших российских производителей минеральных удобрений говорит об их стремлении расширить географию поставок. На внутреннем рынке наблюдается положительная динамика потребления минеральных удобрений, которую связывают с высокими ценами на сельскохозяйственную продукцию, а также с проводимой государственной политикой по субсидированию предприятий агропромышленного комплекса, кроме того, государственное регулирование цен на внутреннем рынке приводит к повышению спроса на удобрения. Для производителей минеральных удобрений возможно применение трехуровневой модели реляционного взаимодействия, представленной ниже.

Приведены результаты проверки гипотезы о необходимости развития реляционных отношений на рынке минеральных удобрений. Оценка произведена на основании использования трехуровневой модели реляционного взаимодействия участников промышленного рынка. Результаты анализа могут быть использованы в процессах разработки и реализации реляционного сотрудничества в экономических системах различного уровня.

**Ключевые слова:** реляционные отношения, рынок минеральных удобрений, трехуровневая модель реляционного взаимодействия.

**Для цитирования:** Левенцов В. А. Современные тенденции и перспективы экономического развития предприятий — производителей минеральных удобрений через призму реляционного взаимодействия // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2021. № 3. С. 30–39. doi:10.37614/2220-802X.3.2021.73.002

Original article

## MODERN TRENDS AND PROSPECTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF MINERAL FERTILIZER PRODUCERS THROUGH THE PRISM OF RELATIONAL INTERACTION

**Valery A. Leventsov**

Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia, va@leventsov.ru,  
ORCID 0000-0002-5282-7208

**Abstract.** The production of mineral fertilizers is a priority direction for the development of the chemical industry of the Russian Federation. The importance of studying the state and prospects of mineral fertilizer producers for the development of the Arctic zone of the Russian Federation is due to the high dependence of the economy of one of the northernmost regions of our country, the Murmansk Region, on the enterprises of this industry. In particular, the Kirov branch of JSC Apatit (PhosAgro company), Kovdorsky GOK (Eurochem Company) and JSC North-Western Phosphorus Company (a subsidiary of PJSC Akron) operate in the Murmansk Region. These enterprises make significant contributions

## ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ

to the regional budget of the Murmansk region as well as to the budgets of municipal formations, create jobs and make a significant contribution to the development of the towns of presence.

Russian manufacturing companies in their activities are mainly focused on the external market, which is due to the excess of supply over demand and the lack of use of mineral fertilizers on 39 % of Russian sown areas. The main Russian producers of mineral fertilizers include PhosAgro, Akron, EuroChem, Uralchem and Uralkali. The only company claiming the priority of the domestic market is PhosAgro. Analysis of the annual reports of the largest Russian producers of mineral fertilizers indicates their desire to expand the geography of supplies. In the domestic market, there is a positive trend in the consumption of mineral fertilizers, which is associated with high prices for agricultural products, as well as the state policy of subsidizing agricultural enterprises, in addition, state regulation of prices in the domestic market leads to an increase in demand for fertilizers. For fertilizer producers, it is possible to use the three-level relational interaction model presented below.

The article presents the results of testing the hypothesis of the need for the development of relational relations in the mineral fertilizers market. The assessment is based on the use of a three-level model of relational interaction of industrial market participants. The results of the analysis can be used in the development and implementation of relational cooperation in economic systems of various levels.

*Keywords:* relational relations, mineral fertilizers market, three-level model of relational interaction.

**For citation:** Leventsov V. A. Modern trends and prospects of economic development of mineral fertilizer producers through the prism of relational interaction. Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo porjadka [The North and the Market: Forming the Economic Order], 2021, no. 3, pp. 30-39. doi:10.37614/2220-802X.3.2021.73.002

**Введение**

В условиях импортозамещения и импортоопережения особенно актуальными становятся вопросы формирования организационного взаимодействия промышленных предприятий. Реализация кооперационных отношений позволит снизить зависимость отечественных предприятий от поставок по импорту

и обеспечит реализацию долгосрочных стратегических инициатив.

Развитие отношений между промышленными предприятиями проходит через определенные стадии, которые представлены в табл. 1. В результате создаются условия для развития реляционных отношений в отрасли производителей минеральных удобрений [1–3].

Таблица 1

Характеристика основных этапов развития отношений между промышленными предприятиями

Этап	Характеристика
1. Неопределенные отношения	Участники знают размещенную в открытом доступе или представленную в ходе переговоров при заключении сделки информацию друг о друге. Отношения между участниками имеют неопределенный характер, на данном этапе закладываются доверительные отношения между будущими партнерами. Если на данном этапе не выполняются условия контракта, то происходит разрыв отношений
2. Дистанционные отношения	У участников промышленного рынка имеется положительный деловой опыт отношений, однако нет уверенности в развитии данных отношений
3. Адаптационные отношения	Данный этап предусматривает вложения участников промышленного рынка в развитие их взаимоотношений, формирование их прочности и долговременности
4. Реляционные отношения	Данный этап характеризуется развитием доверительных отношений, которые складываются в результате взаимодействия между компаниями, они имеют долгосрочный характер

*Примечание.* Систематизировано и составлено автором по материалам [1].

Реляционные взаимоотношения характеризуются желанием помочь партнеру, понять его потребности, предложить решения и условия для сотрудничества [4–9]. Областью реализации реляционных взаимоотношений стал рынок минеральных

удобрений, для которого характерно развитие долгосрочного сотрудничества, в основе которого лежит трехуровневая модель реляционного взаимодействия производителей минеральных удобрений, представленная на рис. 1.

**ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ**



**Рис. 1.** Трехуровневая модель реляционного взаимодействия участников — производителей минеральных удобрений. Авторская разработка

**Оценка состояния отрасли**

По данным Росстата, общий объем производства минеральных удобрений в России составляет 24,9 млн т действующего вещества (действующее вещество (д. в.) — основной питательный элемент, содержащийся в соли). Суммарная экспортная выручка в 2018 и 2019 гг. превышала 8,5 млрд долл. США, что составляет 40 % от всего экспорта химической промышленности Российской Федерации. В отрасли трудится около 110 тыс. чел. [10].

По данным Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), спрос на удобрения в сезоне 2018/2019 гг. можно оценить на

уровне 190,5 млн т в д. в. Российские компании поставляют свою продукцию более чем в сотню стран мира [11].

Основными потребителями фосфорных удобрений являются Китай, Индия, Бразилия и США. По объемам производства фосфорных удобрений страны располагаются в следующем порядке: Китай, Марокко, США, Саудовская Аравия, Россия. Информация о динамике цен на фосфорные удобрения представлена в табл. 2: в 2015–2017 гг. произошло снижение цены за тонну, в 2018 г. произошло увеличение стоимости, в 2019 г. — снижение цены, что говорит о необходимости развития реляционных отношений [10, 12].

*Таблица 2*

Динамика цен на фосфорные удобрения, долл. США / т

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Моноаммонийфосфат (МАФ)	459	338	348	413	339

В 2019 г. наблюдался резкий спад на рынке калийных удобрений. Производство хлористого калия сократилось у всех крупных стран-производителей: Канады, Белоруссии, Китая, Германии и Израиля. В России в данный период производство выросло, это связано с выходом на рынок и запуском новых производственных мощностей компании «ЕвроХим». Сокращение производства в 2019 г. было обусловлено резким падением спроса основных потребителей хлористого калия — Бразилии, США, Индии, Индонезии и

Малайзии. Только в Китае спрос за 2019 г. вырос на 16 %. Информация о динамике цен на калийные удобрения представлена в табл. 3. Снижение стоимости произошло в 2015–2017 гг., начиная с 2018 г. наблюдается стабильный рост цен. Нестабильная динамика на рынке калийных удобрений обусловлена недооценкой влияния критериев реляционного взаимодействия на эффективность производственной деятельности компаний [10, 12].

*Таблица 3*

Цена на калийные удобрения, долл. США / т

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
МОР (стандарный хлористый калий)	288	232	228	256	265

**ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ**

Стабильный спрос наблюдается на рынке азотных удобрений, половина которого приходится на карбамид. Основными странами — производителями карбамида являются Китай, Индия, Россия, США и Индонезия. Страны-импортеры — Индия, Бразилия, США, Турция и Таиланд. Спрос на удобрения этой группы зависит от погодных условий (при неблагоприятных условиях он снижается) и от цены на уголь (основного сырья

для производства азотных удобрений). Информация о динамике цен на азотные удобрения представлена в табл. 4. Характерно снижение стоимости за одну тонну с 2015 по 2017 г., начиная с 2018 г. наблюдается стабильный рост цен, кроме аммиачной селитры; в 2019 г. произошло понижение цены. Для изменения данной ситуации необходимо развитие реляционного сотрудничества между участниками рынка азотных удобрений [3, 5].

Таблица 4

Цены на азотные удобрения, долл. США / т

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Аммиак	387	236	265	286	233
Прилливанный карбамид	272	198	220	251	239
Аммиачная селитра	222	165	191	188	186

В последние годы активно развивается рынок сложных удобрений. Китай является крупнейшим производителем и потребителем NPK-удобрений. Россия также является крупным производителем сложных удобрений, по объемам экспорта она занимает первое место. NPK-удобрения поставляются на рынки Бразилии, Тайланда и Китая. Главным трендом на рынке NPK является диверсификация марок, которая заключается в индивидуальном подходе к потребностям заказчика при изготовлении сложных удобрений. Марки NPK-удобрений производят под конкретные почвы, климат и выращиваемые культуры. Растет спрос на NPK с добавлением микроэлементов, водорастворимые и замедленного действия.

В 2019 г. существенной частью экспорта России являлись поставки фосфорных и сложных удобрений в Бразилию. Азотные и калийные удобрения в основном направлялись в США. Из-за нежелания Китая и Индии заключать долгосрочные договоры с «Уралкалием» сильно упал экспорт калийных удобрений. Часть продукции была перенаправлена на рынки Латинской Америки, США и Азии.

В 2019 г. наблюдалась отрицательная динамика цен на все виды удобрений. В планах компаний — снижение рисков от волатильности цен за счет диверсификации производства.

**Направления деятельности Российской ассоциации производителей удобрений**

Для развития потребления минеральных удобрений на внутреннем рынке, а также для представления интересов компаний-производителей на внешнем рынке в 2008 г. была учреждена некоммерческая организация «Российская ассоциация производителей удобрений» (РАПУ),

основные направления деятельности которой представлены на рис. 2 [13].

Ассоциация производителей удобрений будет способствовать развитию взаимодействия между компаниями в отрасли производителей минеральных удобрений. Результатом деятельности РАПУ на мировом рынке стала отмена в 2014 г. ввозных пошлин на фосфорные удобрения в Бразилию, а в 2017 г. была отменена аналогичная пошлина в Аргентине. В 2014 г. США отменили пошлины на карбамид и аммиачную селитру, производимую «Акроном» и «ЕвроХимом». С 2010 г. пошлина на азотные удобрения составляла 253,98 %, а в 2016 г. отмена также коснулась продукции «Уралхима» и «ФосАгро». РАПУ также добилась снижения антидемпинговых пошлин на поставки российской аммиачной селитры в Европейский союз с 47,07 до 32,71 евро за тонну. В 2019 г. РАПУ смогла добиться решения арбитражного суда Всемирной торговой организации о снятии антидемпинговых пошлин на ввоз российских удобрений, вводимых с 2014 г. Украиной. Причиной, по которой страны вводят пошлины на ввоз российских удобрений, является невысокая себестоимость их производства, которая обеспечивается низкой ценой на газ.

Деятельность РАПУ на внутреннем рынке направлена на предоставление участникам ассоциации господдержки. РАПУ стремится сохранить свое преимущество за счет низкой себестоимости производства, поэтому вносит предложения Правительству РФ о заморозке цен на газ. Ассоциация принимает участие в разработке дорожной карты «Развитие экспортно-ориентированных производств до 2024 года», а также национальных стандартов, регламентирующих производство удобрений.

## ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ

В планах ассоциации — развитие биржевой торговли минеральными удобрениями. Так, за январь текущего года на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже

(СПбМТСБ) удалось реализовать 8393 т минеральных удобрений, что, согласно пресс-релизу ассоциации, в 2,5 раза больше, чем за аналогичный период 2020 г. [14].



Рис. 2. Направления деятельности Российской ассоциации производителей удобрений. Составлено автором по материалам [13]

Еще один положительный результат совместной деятельности РАПУ и Минпромторга России для производителей минеральных удобрений — одобренные Советом Федерации изменения в Водный кодекс РФ, которые позволяют хранить агрохимикаты на территории портов, что позволит наладить наиболее эффективную перевалку удобрений. До внесения изменений существовал запрет хранения удобрений на расстоянии менее 500 метров от моря. По данным Минпромторга России, экспорт удобрений к 2024 г. может возрасти более чем в два раза: с нынешних 15 до 32 млн т [15, 16].

По данным Минсельхоза РФ, за последние пять лет потребление минеральных удобрений в России выросло в полтора раза, до 4 млн т в д. в. Министерство также прогнозирует двукратный рост спроса в ближайшие несколько лет. Ориентируясь на данный прогноз, члены РАПУ планируют до 2026 г. инвестировать более 1,6 трлн руб. в развитие

производства. Данные инвестиции, согласно прогнозу ассоциации, позволят увеличить объем производства предприятий на 36,5 %, до 34 млн т в д. в. Программа включает в себя следующие инвестиционные проекты.

1. Семь специальных инвестиционных контрактов (СПИК) стоимостью 437 млрд руб. СПИК представляют собой инструмент промышленной политики, при котором инвестор берет на себя обязательства по реализации проекта по внедрению или разработке и внедрению современной технологии, позволяющей производить конкурентоспособную на мировом уровне промышленную продукцию в России. Со своей стороны, государство обязуется не ухудшать бизнес-условия в результате изменений госрегулирования. Впервые механизм СПИК введен в 2015 г., в 2019 г. он был усовершенствован. Срок СПИК — не более пятнадцати лет для проектов с объемом инвестиций



**ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ**

до 50 млрд руб., а для проектов с объемом инвестиций от 50 млрд руб. — не более двадцати лет.

2. Десять корпоративных программ повышения конкурентоспособности (КППК) стоимостью 358 млрд руб. Цель КППК — повысить конкурентоспособность, увеличить объемы производства и экспорта продукции. Организации, реализующие КППК, получают доступ к льготному кредитованию объемом до 60 млрд руб. по инвестиционным кредитам и 30 млрд руб. по прочим кредитам. При этом срок реализации корпоративной программы может варьировать от 2 до 5 лет (но не позднее 31 декабря 2024 г.).

3. Пять соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) стоимостью 429 млрд руб. СЗПК — соглашение, заключаемое между инвестором и государством, при котором последнее обязуется обеспечить инвестору неприменение в отношении его актов (решений) органов власти, ухудшающих положение инвестора или создающих дополнительные барьеры или расходы при реализации инвестиционного проекта. Инвестор при заключении соглашения имеет право воспользоваться стабилизационной отговоркой (т. е. неизменяемостью налоговых условий, условий лицензирования, застройки территории, техрегулирования, землепользования) и возмещением затрат за счет средств федерального бюджета и / или за счет средств бюджета субъекта РФ.

**Характеристика основных производителей минеральных удобрений в России**

Основные производители минеральных удобрений — «ФосАгро», «Акрон», «ЕвроХим», «Уралхим» и «Уралкалий».

«Уралкалий» длительное время был монополистом на российском рынке по производству калийных удобрений. Но в 2018 г. компания «ЕвроХим» начала производство хлористого калия, в 2019 г. объем произведенной продукции составил 1 млн т. В настоящее время ожидается рост конкуренции в данном секторе рынка, связанный со снижением спроса на калийные удобрения и появлением на рынке компании «ЕвроХим».

Лидерами по производству фосфорных удобрений являются «ФосАгро» и «ЕвроХим». Они занимают лидирующее место на мировом рынке.

Крупнейшими производителями азотных удобрений в России являются «ЕвроХим», «Акрон», «Уралхим» и «ФосАгро», они занимают около половины российского рынка. На мировом рынке российские компании стали лидерами по поставкам карбамида (удобрения, содержащего 46,2 % азота).

Крупнейшими производителями сложных удобрений в России являются «ФосАгро», «ЕвроХим», «Акрон» и «Уралхим»; основные потребители их продукции — Китай, страны Азиатско-Тихоокеанского региона, а также страны Латинской Америки и Африки.

Основным производителем водорастворимых удобрений является «Уралхим». В России стали производиться тукосмеси, минеральные удобрения, которые получают путем механического смешивания нескольких удобрений. Собственные тукосмесительные установки есть у компаний «ФосАгро», «ЕвроХим», «Уралхим» и «Акрон».

Публичное акционерное общество «ФосАгро» является российской вертикально интегрированной компанией. Занимает первое место в мире по производству высокосортного апатитового концентрата, крупный в России и Европе производитель фосфорсодержащих удобрений. Занимает третье место по объемам производства азотных удобрений в РФ, является единственной на территории России компанией по производству монокальцийфосфата и жидких комплексных удобрений, в Европе занимает ведущую роль по производству данных видов продукции. Минерально-сырьевая база компании рассчитана на разработку сроком шестьдесят лет.

В таблице 5 представлена информация о результатах финансовой деятельности ПАО «ФосАгро» за 2014–2019 гг., которая свидетельствует об увеличении объема производства на 59 % (с 2014 по конец 2019 гг.). За пять лет объем производства апатитового и нефелинового концентратов увеличился на 32 %. Наблюдается ежегодное увеличение объемов продаж как на внутреннем, так и внешнем рынках. В 2017–2018 гг. произошло уменьшение объемов чистой прибыли, но уже в 2019 г. наблюдался ее рост, несмотря на снижение цен на рынке фосфорсодержащих удобрений. Для изменения сложившейся ситуации необходимо развивать реляционные взаимодействия [17].

Публичное акционерное общество «Акрон» является вертикально интегрированной компанией по производству сложных удобрений NPK (азотные, фосфорные и калийные). Занимает четвертое место по производству азотных удобрений. Помимо удобрений занимается выпуском промышленных продуктов. В активы компании входит два химических завода, а также горно-обогатительный комбинат. Суммарная производственная мощность превышает 7 млн т конечной продукции. Суммарный объем извлекаемых запасов KCl превышает 400 млн т, добыча ведется как в России (Мурманская область

## ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ

и Пермский край), так и в Канаде. Основными рынками сбыта ПАО «Акрон» являются Россия, Бразилия, Европа, США и Китай. За 2019 г. компания ввела в эксплуатацию установку по производству смешанных удобрений мощностью 600 тыс. т в год, а также произвела запуск двух новых агрегатов азотной кислоты мощностью 135 тыс. т в год каждый.

В табл. 6 представлена информация о результатах финансовой деятельности ПАО «Акрон» за 2014–2019 гг. Так, в 2017 г. произошло уменьшение объемов чистой прибыли, но уже в 2018 г. наблюдался ее рост. Для изменения данной ситуации необходимо развивать реляционные взаимодействия [18].

Таблица 5

Финансовая информация ПАО «ФосАгро». Баланс, млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Внеоборотные активы	138475	168714	187515	208534	233668
Оборотные активы	78027	60490	64115	77689	68953
Активы, <i>всего</i>	216502	229204	251630	286223	302621
Капитал и резервы	60198	88420	98242	109821	125637
Долгосрочные обязательства	109666	103606	86398	132906	112572
Краткосрочные обязательства	46638	37177	66990	43496	64412
Прибыль до налогообложения (применен МСФО (IFRS) 16)	46223	74927	34042	28110	61184
Чистая прибыль (применен МСФО (IFRS) 16)	46223	59886	25331	22135	49408

Примечание. Таблица составлена автором на основе [17].

Таблица 6

Финансовая информация ПАО «Акрон». Баланс, тыс. руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Внеоборотные активы	114345111	128190658	129311151	130896015	140773996
Оборотные активы	33882398	23677774	19539922	21017514	15748723
Активы, <i>всего</i>	148227509	151868432	148851073	151913529	156522719
Капитал и резервы	30653651	28156834	22413277	19567788	24273147
Долгосрочные обязательства	75884694	40977678	66143069	72505083	105558002
Краткосрочные обязательства	41689164	82733920	60294727	59840658	26691570
Прибыль (убыток) до налогообложения	18272958	13367391	9008708	11555997	22804908
Чистая прибыль (убыток)	14363153	11078345	7627901	10810366	19530793

Примечание. Таблица составлена автором на основе [18].

Акционерное общество «МХК «ЕвроХим»» — вертикально интегрированная компания, имеющая доступ к сырью для производства фосфорных, калийных и азотных удобрений. В 2019 г. вошла в четверку крупнейших международных производителей удобрений по объему выручки. Занимает первое место по производству азотных и второе — по производству фосфорсодержащих удобрений в России. Имеет лицензии на разработку месторождений калийных, фосфатных и железных руд и бадделеита. Имеет доступ к крупномасштабным поставкам природного газа. С 2018 г. занимается производством KCl. В 2019 г. было запущено производство аммиака мощностью 1 млн т в год. Производственные активы располагаются как в России, так и в Европе, в 2019 г. был открыт завод по

блендингу удобрений в Бразилии. В 2019 г. значительно выросла чистая прибыль компании, что связывают с вводом новых активов и высокой диверсификацией выпускаемой продукции. Разнообразие выпускаемой продукции позволяет компании подстраиваться под изменяющийся спрос на рынке.

В таблице 7 представлена информация о результатах финансовой деятельности АО «МХК «ЕвроХим»» за 2014–2019 гг. Так, в 2017 г. произошло уменьшение объемов чистой прибыли, но уже в 2018 г. наблюдался ее рост. Для стабилизации ситуации необходимо осуществлять реляционное взаимодействие [19].

## ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ

Таблица 7

Финансовая информация АО «МХК «ЕвроХим»». Баланс, тыс. долл. США

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Внеоборотные активы	4573817	6697651	6918004	7758440	9371577
Оборотные активы	1712790	1639765	1693014	2063843	2287984
Активы, <i>всего</i>	6286607	8337416	9882827	9822283	11659561
Капитал и резервы	1605920	3218592	4072374	4174752	4983138
Долгосрочные обязательства	3079109	3159496	4005651	4082487	4107063
Краткосрочные обязательства	1601578	1959328	1804802	1565044	2569360
Прибыль (убыток) до налогообложения	962859	956916	696610	738842	1240176
Чистая прибыль (убыток)	756088	707987	453366	538421	1017676

Примечание. Таблица составлена автором на основе [19].

Публичное акционерное общество «Уралкалий» сосредоточено на выпуске исключительно калийных удобрений и занимает более 20 % мирового рынка. В активы компании входят пять рудников, шесть калийных и одна карналлитовая фабрика, суммарный объем производства достигает 11,3 млн т хлористого калия. Обладает лицензиями на разработку месторождений с общими запасами 8,2 млрд т. Основные рынки сбыта по производимой

продукции: Россия (25 %), Европа (10 %), Китай (18 %), Индия (18 %) и Латинская Америка (32 %). В табл. 8 представлена информация о результатах финансовой деятельности ПАО «Уралкалий» за 2014–2019 гг. Так, в 2017 г. произошло уменьшение прибыли до налогообложения, но в 2019 г. наблюдался ее рост [20]. Для стабилизации ситуации необходимо осуществлять реляционное взаимодействие.

Таблица 8

Финансовая информация ПАО «Уралкалий». Баланс, млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Внеоборотные активы	380199	403020	395203	451985	486392
Оборотные активы	147196	123604	122510	111116	83283
Активы, <i>всего</i>	527395	526624	517713	563101	569675
Капитал и резервы	(44682)	16747	66216	53527	130339
Долгосрочные обязательства	366858	368498	315637	343154	320699
Краткосрочные обязательства	205219	141379	135860	166420	118637
Прибыль (убыток) до налогообложения	11603	117048	63600	(2278)	92758
Чистая прибыль (убыток)	10150	94958	50856	(8846)	78245

Примечание. Таблица составлена автором на основе [20].

### Заключение

Положение российских компаний на мировом рынке удобрений можно считать достаточно устойчивым при стабильно высоком уровне рентабельности. Это обусловлено возможностью производства удобрений при низкой себестоимости, которая обеспечивается невысокими ценами на энергоресурсы. Формирование системы

межфирменных отношений между участниками рынка минеральных удобрений способствует обоснованию стратегических целей развития реляционных отношений, определению уровня кооперации на основе критериев и мониторинга реляционного взаимодействия, дальнейшему развитию реляционного сотрудничества.

### Список источников

1. Сучкова С. Ю. Стадии развития отношений между участниками промышленного рынка // Глобальный научный потенциал. 2015. № 10 (55). С. 157–159.
2. Коротков Э. М., Румянцев И. А. Сотрудничество как способ повышения конкурентоспособности организаций // Вестник университета (Государственный университет управления). 2008. № 1 (7).



**ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ**

3. Левенцов В. А. Концептуальные основы реляционных взаимодействий современных промышленных предприятий // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 1. С. 25–34.
4. Крымов С. М., Левенцов В. А. Модель развития реляционных отношений предприятия с позиции современных концепций управления // Проблемы современной экономики. 2018. № 3 (67). С. 114–118.
5. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: Альпина Диджитал, 2002. XX. 332 с.
6. Хэмел Г., Прахалад К., Кантер Р., Эрнст Д. Стратегические альянсы. М.: Альпина Диджитал, 2008. 288 с.
7. Freeman R. E. Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984. 276 p.
8. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract // Journal of Economic Perspectives. 2002. 16 (3). P. 171–195.
9. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация / пер. с англ. Е. Ю. Благова, В. С. Катъкало и др. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.
10. Обзор рынка минеральных удобрений за 2019 год Национального исследовательского университета Высшей школы экономики. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/26/1524652323/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9-2019.pdf> (дата обращения: 26.04.2021).
11. Аналитический обзор Национального рейтингового агентства. URL: [https://www.rational.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80\\_%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F\\_%D0%9D%D0%A0%D0%90\\_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf](https://www.rational.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%9D%D0%A0%D0%90_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf) (дата обращения: 26.04.2021).
12. Рынок минеральных удобрений в России 2020: уверенный рост вопреки кризису. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-mineralnykh-udobreniy-v-rossii-2020-uverennyu-rost-vopreki-krizisu/> (дата обращения: 10.05.2021).
13. Российская ассоциация производителей удобрений. URL: <https://rapu.ru/> (дата обращения: 28.04.2021).
14. Ключевые задачи РАПУ на новом этапе развития отрасли. URL: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/06/29/1851333.html> (дата обращения: 29.04.2021).
15. Законопроект о хранении агрохимикатов в границах водоохраных зон на территориях морских портов одобрен. URL: <https://cntd.ru/news/read/zakonoproekt-o-hranenii-agrohimikatov-v-granicach-vodoohrannyh-zon-na-territoriyah-morskih-portov-odobren> (дата обращения: 28.04.2021).
16. Минпромторг России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 29.04.2021).
17. Годовой отчет «ФосАгро». URL: <https://www.phosagro.ru/> (дата обращения: 27.04.2021).
18. Годовой отчет «Акрон». URL: <https://www.acron.ru/> (дата обращения: 27.04.2021).
19. Годовой отчет «ЕвроХим». URL: <https://www.eurochemgroup.com/ru/> (дата обращения: 27.04.2021).
20. Годовой отчет «Уралкалий». URL: <https://www.uralkali.com/> (дата обращения: 27.04.2021).

**References**

1. Suchkova S. Yu. Stadii razvitiya otnoshenij mezhdru uchastnikami promyshlennogo rynka [Stages of development of relations between participants in the industrial market]. *Global'nyjnauchnyipotencial* [Global Scientific Potential], 2015, no. 10 (55), pp. 157–159. (In Russ.).
2. Korotkov E. M., Romyanceva I. A. Sotrudnichestvo kak sposob povysheniya konkurentosposobnosti organizacij [Cooperation as a way to improve the competitiveness of organizations]. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya)* [University Bulletin (State University of Management)], 2008, no. 1 (7). (In Russ.).
3. Levencov V. A. Konceptual'nye osnovy relyacionnyh vzaimodejstvij sovremennyh promyshlennyh predpriyatij [Conceptual foundations of relational interactions of modern industrial enterprises]. *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intelligence. Innovation. Investments], 2019, no. 1, pp. 25–34. (In Russ.).
4. Krymov S. M., Levencov V. A. Model' razvitiya relyacionnyh otnoshenij predpriyatiya s pozicii sovremennyh koncepcij upravleniya [Model of development of relational relations of the enterprise from the standpoint of modern concepts of management]. *Problemy sovremennoj ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2018, no. 3 (67), pp. 114–118. (In Russ.).
5. Garrett B., Dyussozh P. Strategicheskie al'yansy [Strategic alliances]. Moscow, Al'pina Didzhital [Alpina Digital], 2002, XX, 332 p. (In Russ.).
6. Hemel G., Prahalad K., Kanter R., Ernst D. Strategicheskie al'yansy [Strategic alliances]. Moscow, Al'pina Didzhital [Alpina Digital], 2008, 288 p. (In Russ.).

**ПРОБЛЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА СЕВЕРЕ И В АРКТИКЕ РОССИИ**

7. Freeman R. E. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing, 1984, 276 p.
8. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, 16 (3), pp. 171–195.
9. Uil'yamson O. I. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, otnoshencheskaya kontraktaciya* [Economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting]. Saint Petersburg, Lenizdat; SEV Press, 1996, 702 p. (In Russ.).
10. Obzor rynka mineral'nyh udobrenij za 2019 god Nacional'nogo issledovatel'skogo universiteta Vysshej shkoly ekonomiki. (In Russ.). Available at: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/26/1524652323/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9-2019.pdf> (accessed 26.04.2021).
11. Analiticheskij obzor Nacional'nogo rejtingovogo agentstva. (In Russ.). Available at: [https://www.ranational.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80\\_%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F\\_%D0%9D%D0%A0%D0%90\\_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf](https://www.ranational.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%9D%D0%A0%D0%90_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf) (accessed 26.04.2021).
12. Rynok mineral'nyh udobrenij v Rossii 2020: uverennyj rost vopreki krizisu. (In Russ.). Available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-mineralnykh-udobrenij-v-rossii-2020-uverennyj-rost-vopreki-krizisu/> (accessed 10.05.2021).
13. <https://rapu.ru/> (accessed 28.04.2021).
14. Klyuchevye zadachi RAPU na novom etape razvitiya otrasli. (In Russ.). Available at: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/06/29/1851333.html> (accessed 29.04.2021).
15. Zakonoproekt o hranenii agrohimiķatov v granicah vodoohrannyh zon na territoriyah morskikh portov odobren. (In Russ.). Available at: <https://cntd.ru/news/read/zakonoproekt-o-hranenii-agrohimiķatov-v-granicah-vodoohrannyh-zon-na-territoriyah-morskikh-portov-odobren> (accessed 28.04.2021).
16. <https://minpromtorg.gov.ru/> (accessed 29.04.2021).
17. Godovoj otchet "Fosagro". (In Russ.). Available at: <https://www.phosagro.ru/> (accessed 27.04.2021).
18. Godovoj otchet "Akron". (In Russ.). Available at: <https://www.acron.ru/> (accessed 27.04.2021).
19. Godovoj otchet "Evrohim". (In Russ.). Available at: <https://www.eurochemgroup.com/ru/> (accessed 27.04.2021).
20. Godovo jotchet "Uralkalij". (In Russ.). Available at: <https://www.uralkali.com/> (accessed 27.04.2021).

**Об авторе:**

В. А. Левенцов — канд. экон. наук, доц., директор Института передовых производственных технологий

**About the author:**

Valery A. Leventsov — PhD (Economics), Associate Professor, Director of Institute of Advanced Manufacturing Technologies

Статья поступила в редакцию 8 июня 2021 года

Статья принята к публикации 13 сентября 2021 года

The article was submitted on June 8, 2021

Accepted for publication on September 13, 2021