

УДК 657.7

***АУДИТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ  
МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ***

***Соколова Е.Н.***

*магистрант,*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,*

*Москва, Россия*

***Ворожейкина Т.М.***

*д.э.н., профессор,*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,*

*Москва, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается методика проведения аудита внешней среды компании-производителя минеральных удобрений и акцентируется внимание на связанных с ним проблемами ввиду сегментированности отрасли, высокой подвижности внешней среды и комплекса воздействующих факторов. Дается краткая характеристика особенностей отрасли минеральных удобрений и описываются возможные варианты решения возникающих в ходе аудита вопросов.

**Ключевые слова:** стратегический аудит, аудит внешней среды, минеральные удобрения, отраслевые факторы, аналитический инструментарий.

***THE EXTERNAL ENVIRONMENTAL AUDIT OF A COMPANY PRODUCING  
MINERAL FERTILIZERS: PROBLEMS AND SOLUTIONS***

***Sokolova E.N.***

*master's student,*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,*

*Moscow, Russia*

***Vorozheikina T.M***

D. Sc. Economics, Professor,

*Financial University under the Government of the Russian Federation,*

*Moscow, Russia*

### **Annotation**

The article considers the methodology for auditing the external environment of the company producing mineral fertilizers and focuses attention on related problems, in view of the segmentation of the industry, the external environmental fluctuation and a complex of affecting factors. A brief description of the mineral fertilizer industry specifics is given and possible solutions for the issues arising during the audit are described.

**Keywords:** strategic audit, audit of the external environment, mineral fertilizers, sectoral factors, analytical tools.

На современном этапе в России ориентация большинства экономических субъектов на устойчивый рост и инновационное развитие обязует менеджмент к разработке стратегии, в которой отражаются долгосрочные цели организации и пути их достижения. В таких условиях аудит выходит за его традиционные рамки и направлен не только на проверку уже реализованных проектов, но и оценку достоверности расчетов в стратегических планах компаний. Стратегический аудит включает в себя две основные части – аудит внешней среды и аудит внутренней среды компании, в результате чего дается комплексная оценка о возможности реализации заявленных стратегических целей. Аудит внешней среды призван выявить проблемы, которые могут оказать существенное влияние на деятельность компании. Ключевые вопросы стратегического аудита зависят от отраслевой принадлежности анализируемой организации и воздействию на нее внешних факторов, в связи с чем аудиту внешней среды отводится большая роль. Целью данной работы является развитие методики аудита внешней среды и выявление значимых проблем отрасли минеральных удобрений с точки зрения стратегического аудита.

Унифицированной методики аудита внешней среды компании на данный момент не разработано, но вне зависимости от отраслевой направленности он осуществляется в трех ключевых направлениях [6]:

- 1) понимание внешней среды на макроуровне;
- 2) детальное понимание компонентов отрасли/сектора;
- 3) систематизация и оценка факторов внешней среды.

Первым шагом этапа оценки внешней среды является получение понимания об основных трендах и проблемах, которые могут привести к существенным изменениям в отрасли. При этом недостаточно оценить изменение показателей за несколько лет с помощью простого горизонтального анализа. Для выявления устойчивых тенденций необходимо в качестве аналитического инструмента использовать метод трендового анализа, который позволит оценить динамику развития основных показателей отрасли, таких как изменение потребления и производства минеральных удобрений, колебание цен, а также проанализировать, за счет чего происходили изменения.

Вторым шагом является детальное понимание отрасли, основанное на изучении воздействия отдельных элементов, которыми являются рынки капитала, емкость отрасли, технологические факторы, товары-заменители, угроза появления новых конкурентов, экономические и политические факторы, факторы государственного регулирования, географические и социальные факторы. В п. 11 Международного стандарта аудита 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» отражены вопросы, которые необходимо изучить аудитору для понимания деятельности организации и ее окружения [5, 350]. Среди них находятся элементы, оцениваемые и в рамках стратегического аудита на этапе анализа внешней среды. К таким компонентам относятся значимые отраслевые факторы - конкурентная среда, отношения с поставщиками и покупателями, развитие технологий; специфика самой отрасли, в которой ведется бизнес; регуляторные факторы, которые, кроме концепции подготовки финансовой отчетности, включают также правовую и политическую среду. Выявить и

систематизировать политические, экономические, социокультурные и технологические факторы можно с помощью PEST-анализа. Такой анализ необходим для оценки факторов, которые могут повлиять на развитие отрасли в будущем (Таблица 1).

Таблица 1 – Пример PEST-анализа компании-производителя минеральных удобрений

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
Ограничение доступа к международным рынкам Государственная поддержка производителей продукции сельского хозяйства Стабильность международного законодательства Уровень коррупции Отраслевая политика стран-потребителей Стабильность геополитической ситуации	Изменение спроса Изменение цен на минеральные удобрения Колебание курса валют Увеличение налогового бремени Расширение посевных площадей Макроэкономическая конъюнктура Появление новых производителей Изменение цен на продукцию сельского хозяйства
<b>Социально-культурные факторы</b>	<b>Технологические</b>
Рост численности населения Уровень жизни населения Отношение населения к минеральным удобрениям	Появление новых технологий Снижение себестоимости добычи за счет усовершенствования технологий Технологические ограничения при разработке месторождений Ограниченность запасов месторождений Стоимость ввода новых мощностей Ограничения в организации складских помещений аграриями

Отрасль минеральных удобрений подвержена воздействию множества внешних факторов, как характерных и для других отраслей, например, макроэкономическая конъюнктура, темпы роста рынка, так и специфические характеристики, которые в наибольшей степени воздействуют на данную отрасль. Среди них государственная аграрная политика, технологические ограничения, отношение населения к минеральным удобрениям, уровень реализации заявленных проектов, нерыночное регулирование на национальных рынках, ограничения в организации складов аграрными производителями. Сформировав понимание о тенденциях развития отрасли минеральных удобрений в целом и проанализировав комплекс отдельных элементов, необходимо провести систематизацию и оценку факторов внешней среды, выявленных на шаге 1 и 2. Это позволяет определить особенности и ключевые проблемы, относящиеся к аудиту внешней среды. В работе обозначены три

ключевых вопроса, которые возникают при проведении аудита внешней среды организации, осуществляющей производство минеральных удобрений.

### **1. Диверсифицированность рынка минеральных удобрений**

Отрасль включает в себя три основных сегмента – азотные, фосфорные и калийные удобрения, каждый из которых имеет свои особенности. Данное обстоятельство усложняет процесс аудита внешней среды организаций, осуществляющих производство нескольких видов удобрений, поскольку приходится обособленно оценивать каждый сегмент. Отличия заключаются, главным образом, в сырье, используемом для производства и в скорости запуска новых производств. Доступность сырья предопределила концентрацию производителей и характер рынка для каждого из трех сегментов минеральных удобрений. Сырьем для производства азотных удобрений служит природный газ, запасы которого находятся во многих странах, тем самым открывая возможности для сотни производителей. Запасы фосфоритных руд более концентрированы, в связи с чем рынок производителей имеет региональный характер. Около 90% мировых запасов калийных руд сосредоточено на территории Канады, России и Беларуси, что повлияло на очень высокую концентрацию производства калийных удобрений. Различия в запуске новых проектов влияют на скорость появления новых игроков и темпы роста предложения, если в калийном сегменте требуется около 5-7 лет, то в сегменте фосфорных (3-4 года) или азотных (2-3 года) удобрений этот показатель значительно ниже [3]. Сегментированность отрасли приводит также к различиям в потенциале роста и динамике развития азотных, фосфорных и калийных удобрений. Если азотные и фосфорные отличаются относительной стабильностью, то калийная группа является весьма волатильной, что видно из динамики мирового потребления удобрений (рис. 1). В то же время калийный сегмент занимает меньшую долю в отрасли, однако обладают наибольшим потенциалом роста.

Такие особенности отрасли минеральных удобрений создают необходимость во время аудита внешней среды учитывать структуру

производства компании и оценивать возможное изменение потребления и цен каждого вида удобрения в отдельности. Целесообразным будет использование SWOT- или SPACE-анализа для каждого из сегментов, что позволит выявить слабые места и возможности для каждого компонента.

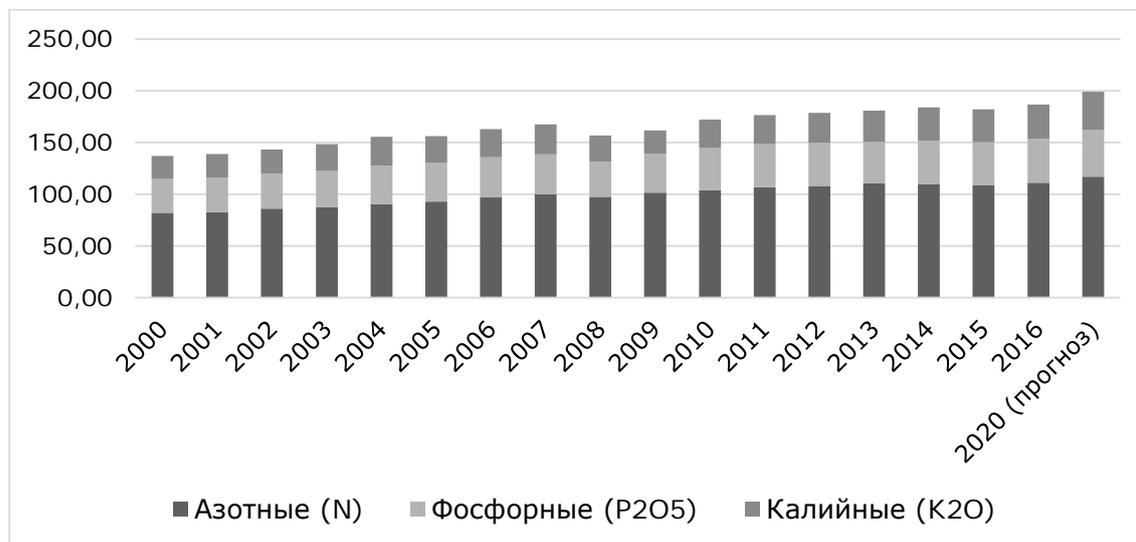


Рисунок 1 – Динамика мирового потребления минеральных удобрений (млн. т питательных веществ). Разработано автором на основании [4]

## **2. Высокая подвижность внешней среды и недостаточная разработанность аналитического инструментария для ее оценки**

Для отрасли минеральных удобрений, в отличие от ряда других обрабатывающих производств, характерны частые изменения внешней среды, которые во многом определяют финансовые показатели компаний-производителей. Ключевыми из таких факторов являются цены на удобрения, колебания мирового спроса, рост производства сельскохозяйственной продукции внутри страны. Решением данной проблемы является использование метода сценариев при оценке воздействия внешних факторов. Такой аналитический инструмент позволяет прогнозировать достижение показателей компании в зависимости от наступления тех или иных существенных событий. Поскольку внешняя среда организации-производителя минеральных удобрений весьма изменчива, допускать лишь одну траекторию развития невозможно, что происходит при использовании других аналитических инструментов аудита, поэтому метод сценариев в данном случае является оптимальным вариантом.

## **3. Многообразие воздействующих факторов**

В целях аудита не требуется учитывать абсолютно все факторы или тенденции внешней среды, имеет смысл брать во внимание только те события, которые обладают двумя характеристиками [1]:

- сильное воздействие на достижение стратегических целей компании;
- высокая вероятность наступления.

Такие факторы, как крупные аварии на рудниках, могут очень сильно повлиять на экономический субъект и его финансовые и производственные показатели, но вероятность их наступления довольно низкая, поэтому дополнительные затраты на анализ таких событий в рамках аудита внешней среды неоправданны. Необходимо учитывать также временной фактор наступления событий. Так аудитор должен оценивать только те вероятные события, которые могут произойти в рамках горизонта стратегической цели, в противном случае, они будут являться несущественными для данной стратегии, хотя и с высоким уровнем вероятности. Например, если компания-производитель минеральных удобрений в качестве стратегической цели устанавливает увеличение объема выпуска калийных удобрений, то в целях аудита не имеет смысла оценивать влияние на стратегию вновь заявленных калийных проектов, которые начнут функционировать лишь через 5-7 лет.

В связи со спецификой отрасли следует выделить несколько наиболее существенных и высоковероятных факторов, влияющих на аудит внешней среды производителя минеральных удобрений.

Экспортная ориентированность российских производителей минеральных удобрений создает две проблемы, воздействующих на стратегический аудит. Во-первых, на финансовые показатели организации большое влияние будут оказывать спрос, нерыночное регулирование и состояние экономики на национальных рынках, во-вторых, выручка компании сильно зависит от колебания курса рубля. Так, одним из ключевых потребителей минеральных удобрений российских производителей является Китай, однако протекционистская политика страны создала ограничение роста объема закупок на уровне 1% в год, начиная с 2015, что сильно ограничивает наращивание объемов производства [2]. В то же время позитивные сдвиги в спросе могут

произойти за счет расширения посевных площадей в Африке, Латинской Америке и улучшения ситуации в индийской системе субсидирования сельхозпроизводителей.

Другим важным фактором является дисбаланс спроса и предложения ввиду опережающего наращивания производственных мощностей. Избыток производственных ресурсов в отрасли минеральных удобрений особенно ярко выражен в калийном сегменте. При успешной реализации заявленных проектов по выпуску калийных удобрений предложение может превысить спрос к 2020 году на 37% (рис. 2). Такое состояние отрасли приводит к вынужденному снижению цен производителями и сокращению загрузки производства.

Следующим фактором является состояние сельского хозяйства, поскольку спрос на минеральные удобрения тесно связан со спросом и ценами на аграрную продукцию. Значимые события могут быть связаны с ростом производства продукции сельского хозяйства внутри страны из-за санкционного ограничения импорта, с изменением периода закупок аграрными производителями ввиду наличия или отсутствия складских помещений, с пересмотром государственной аграрной политики. Государственное регулирование может воздействовать на отрасль минеральных удобрений опосредованно через субсидирование и различные программы поддержки сельского хозяйства, а также напрямую – введением экспортных пошлин или регулированием цен на минеральные удобрения с целью насыщения внутреннего рынка.

Аудит внешней среды компании заключается не просто в анализе прошлых тенденций, но и в оценке факторов, который в будущем могут оказать влияние на организацию. В связи с этим результатом аудита внешней среды организации является прогноз изменений ключевых факторов, выявленных на предыдущих этапах, оценка степени их воздействия на целевые показатели и выражение мнения о достижимости данных значений в условиях внешних ограничений.

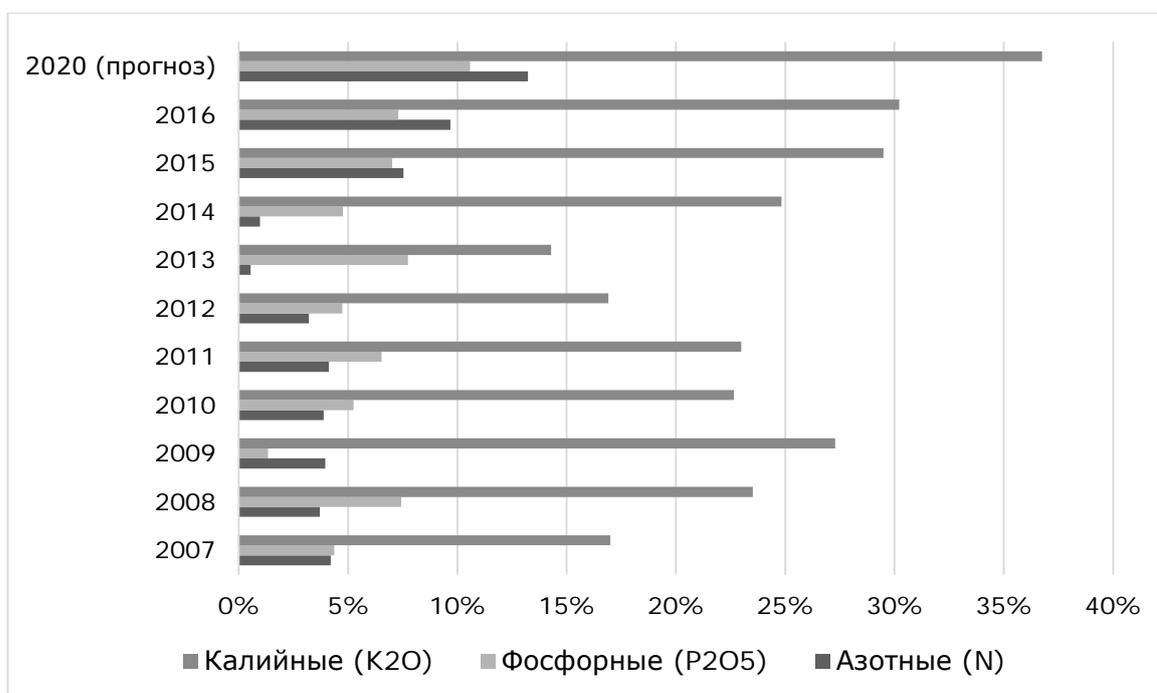


Рисунок 2 – Соотношение спроса и предложения на мировом рынке минеральных удобрений, %. Составлено автором на основании [4]

Неоднородность отрасли минеральных удобрений, высокая изменчивость и многообразие воздействующих внешних факторов осложняют процесс аудита внешней среды организации, однако последовательный анализ выделенных элементов позволяет выявить ключевые вопросы стратегического аудита и оценить их влияние на реализацию стратегии. Анализ сферы, в которой экономический субъект осуществляет свою деятельность, с применением комплекса аналитических инструментов делает возможным определение тенденций развития отрасли и оценку изменения в деятельности компании в случае наступления тех или иных событий внешней среды. При этом важно учитывать существенность, вероятность оцениваемых факторов, а также временной горизонт стратегических целей компании.

#### **Библиографический список:**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Волкова А. В. Рынок минеральных удобрений // Национальный исследовательский институт Высшая школа экономики, 2015. – С.61.-68.

3. Волов Ю. Производители калийных удобрений // Аналитическая информация Банка Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [http://data.investfunds.ru/comments/stocks/file/2007-08/Decknote%20Potash%20Producers\\_%2003082007.pdf](http://data.investfunds.ru/comments/stocks/file/2007-08/Decknote%20Potash%20Producers_%2003082007.pdf)
4. Международная ассоциация производителей минеральных удобрений [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.fertilizer.org/>
5. Сборник Международных стандартов контроля качества, аудита, обзорных проверок, прочих заданий, обеспечивающих уверенность, и заданий по оказанию сопутствующих услуг (Том I), сборник 2015 года. International Federation of Accountants (IFAC). 2016, 1520 с.
6. Della-Piana V, Low M and Lyman K, The Business Strategy Audit, 124pp.