

УДК 334.72(075.8)+347.2.7(476)(075.8)

В. А. БРИЛЁВА, Р. А. СОРОКОВОЙ

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АЛМАЗООБРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Проведен анализ основных технико-экономических показателей работы ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» – управляющая компания холдинга «КРИСТАЛЛ – ХОЛДИНГ» за 2014–2016 гг., исследована внешняя и внутренняя среда предприятия, влияющая на совершенствование его стратегии. Предложены мероприятия по совершенствованию бизнес-стратегии алмазобрабатывающего предприятия. Результатами явились мероприятия по совершенствованию ассортимента выпускаемой продукции, модернизации производственных мощностей. Предложен механизм формирования стратегии на основе определения стратегических зон хозяйствования. Сформулирована стратегия предприятия и разработаны конкретные мероприятия по реализации данной стратегии.*

**БРИЛЁВА****Вероника Александровна,**

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры теории и истории государства и права Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины

**СОРОКОВОЙ****Руслан Анатольевич,**

генеральный директор ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» – управляющая компания холдинга «КРИСТАЛЛ – ХОЛДИНГ»

V. A. BRILEVA, R. A. SOROKOVOY

## IMPROVEMENT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE DIAMOND PROCESSING ENTERPRISE

*The analysis of the basic technical and economic indicators of the enterprise for the 2014-2016 is carried out. External and internal environment influencing the strategy of the company is investigated. Measures to improve the business strategy of the enterprise are proposed. The results were the events improving the range of products and modernization of production facilities. The mechanism forming the strategy on the basis of determination of management strategic zones is offered. The strategy of enterprise is set forth and concrete measures are worked out for realization of this strategy.*

### Введение

**В** условиях совершенствования экономики эффективное использование экономического потенциала, материальных, трудовых и финансовых ресурсов невозможно без применения научных методов.

Успех предприятия, которое осуществляет свою деятельность в условиях высокой конкуренции и постоянных изменений как в экономической системе, так и в сознании потребителей, во многом зависит от профессиональной подготовки лиц, ответственных за управление им. Многие факторы во внешнем окружении подвергаются непрерывным изменениям (курсы валют, цены на сырье, материалы, внедрение новых технологий) и трудно поддаются предвидению. Умение быстро замечать происходящие перемены и тенденции позволяет не только в достаточной степени распознать возникающие угрозы,

возможные шансы и появившиеся благоприятные случаи, но и предпринять необходимые шаги и действия, направленные на приспособление к возникшей ситуации.

### Основная часть

В настоящее время в экономике происходят разнообразные негативные процессы, влияющие на эффективность производственного потенциала. К числу таких факторов относятся нестабильный уровень цен, инфляция, падение платежеспособности потребителей продукции, несбалансированность цен на сырье и готовую продукцию. Данные негативные факторы снижают объемы производства и реализации.

Далеко не вся отечественная продукция конкурентоспособна на внешнем рынке, многие предприятия работают с минимальной загрузкой производственных мощностей.

ностей. Процесс производства на многих предприятиях организован не оптимально. Основные пути повышения эффективности работы отечественных производителей связаны со значительными капитальными затратами. Экономическое и финансовое состояние предприятий не позволяет осуществлять указанные капиталовложения. В этой ситуации возрастает роль стратегического планирования в повышении эффективности производства.

*Стратегическое планирование* – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Как известно, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности и соответствующее поощрение. Вместе с тем многие ценные идеи стратегического характера выдвигались людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания плановиков, занимающихся разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования за предложения, связанные с разработкой новой технологии, продукции, новых рынков и др. Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организации и обоснованность принимаемых стратегических решений. Таким образом, формализация процесса планирования позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена, т. е. дает возможность пройти им школу более высокого уровня управления.

Существующая бизнес-стратегия ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» – управляющая компания холдинга «КРИСТАЛЛ – ХОЛДИНГ» (далее – ОАО «Гомельское ПО «Кристалл») в некоторой степени статична и не имеет больших возможностей роста объемов продаж. Весь прирост сбы-

та характеризуется лишь ростом потребностей основных потребителей.

Для определения концепции бизнес-стратегии ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» необходимо определить основные стратегические зоны хозяйствования предприятия. *Стратегическая зона хозяйствования* – самостоятельный хозяйственный сегмент – участок деятельности предприятия в ряде смежных отраслей, объединенных общностью потребительского спроса, используемого сырья или технологии. На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку ассортимента готовой продукции, эффективной сбытовой стратегии, инвестиционной стратегии.

Процедура оценки представляет собой балльную оценку стратегической зоны хозяйствования по ряду параметров с целью выявления наиболее привлекательных сегментов, проводимую по следующей схеме (табл. 1).

Таблица 1 – Схема динамической оценки стратегической зоны хозяйствования

Параметры оценки стратегической зоны хозяйствования	Шкала интенсивности оценки (от –5 до +5)
Уровень перспективности развития с учетом стадий жизненного цикла товара	низкий – высокий
Степень устойчивости к экономическому спаду	низкая – высокая
Уровень насыщенности спроса на продукцию	снизится – повысится
Степень государственной поддержки развития	снизится – повысится
Уровень конкуренции	возрастет – снизится
Уровень государственного регулирования цен на продукцию	повысится – снизится
Уровень государственного регулирования текущих цен и нормы прибыли	повысится – снизится
Надежность обеспечения сырьевыми ресурсами	снизится – повысится
Прогрессивность используемой техники и технологии	низкая – высокая
Прочие отрицательные факторы, оказывающие влияние на рост эффективности инвестиций	возрастут – уменьшатся

*Примечание* – Источник: собственная разработка авторов.

Для ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» можно выделить три стратегические зоны хозяйствования.

1. Производство продукции для рынка Республики Беларусь (СЗХ № 1).
2. Производство продукции для рынка СНГ (СЗХ № 2).
3. Производство продукции для рынков дальнего зарубежья (СЗХ № 3).

Проведем динамическую оценку стратегических зон хозяйствования ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» (табл. 2).

Наиболее перспективна СЗХ № 2. Совокупность внешних и внутренних факторов хозяйствования вынуждает предприятие расширять объем производства.

Наименее привлекательна СЗХ № 3. В условиях насыщенной конкурентной борьбы товар, относящийся к средней ценовой категории и не имеющий уникально-

го качества, не может эффективно ставиться в массовое производство.

СХЗ № 2 может стать центром стратегических интересов предприятия.

Таблица 2 – Динамика оценки стратегической зоны хозяйствования

Параметры оценки стратегической зоны хозяйствования	Оценка, баллов		
	СХЗ № 1	СХЗ № 2	СХЗ № 3
Уровень перспективности развития с учетом стадий жизненного цикла товара	0	3	-2
Степень устойчивости к экономическому спаду	3	2	0
Уровень насыщенности спроса на продукцию	3	2	2
Степень государственной поддержки развития	4	2	2
Уровень конкуренции	1	3	-1
Уровень государственного регулирования цен на продукцию	1	2	2
Уровень государственного регулирования текущих цен и нормы прибыли	2	2	2
Надежность обеспечения сырьевыми ресурсами	2	2	1
Прогрессивность используемой техники и технологии	1	3	1
Прочие отрицательные факторы, оказывающие влияние на рост эффективности инвестиций	0	0	0
Сумма баллов	17	21	7
Средний балл	1,7	2,1	0,7

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

Для формулирования стратегии воспользуемся классификацией маркетинговых стратегий (табл. 3).

Таблица 3 – Классификация бизнес-стратегий

Развития	Стратегии	
	Функционирования	
	по форме (конкурентные)	по содержанию (продуктовые)
Интенсивный рост в пределах базового рынка	Стратегии лидера: расширение спроса, оборона, наступление, демаркетинг	Концентрация на определенном продукте
Стратегия интеграции: горизонтальной, вертикальной	Стратегии «брошающего вызов»: фронтальная атака, фланговая атака	Дифференциация, выпуск ряда продуктов
Стратегия диверсификации	Стратегия «следующего за лидером»	

Примечание – Источник: составлена на основе данных предприятия.

Таким образом, бизнес-стратегией ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» будет концентрация в стратегической зоне хозяйствования № 1 (производство для рынка Республики Беларусь), дифференциация для рынка СНГ (увеличение объемов выпуска) – СХЗ №2, диверсификация в СХЗ № 3 (расширение и изменение ассортимента).

Наиболее перспективной стратегической зоной является СХЗ № 2 – производство для рынка СНГ, поэтому необходимо обратить усилия специалистов на формирование каналов распределения продукции на этот рынок.

С целью развития стратегической зоны хозяйствования «производство для рынка СНГ» предлагается ряд мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности.

Основными стратегическими задачами на период 2017–2019 годов для алмазообрабатывающего производства общества должно стать расширение клиентской базы, производственного, кадрового и финансового потенциала для дальнейшего развития данного товарного направления после стабилизации рыночной ситуации.

В краткосрочной и среднесрочной перспективе при организации системы сбыта бриллиантов РАУП «Гомельское ПО «Кристалл» целесообразно комбинированное использование следующих стратегий:

- стратегия «цена – количество», при которой категория цены является одной из ключевых составляющих успеха в конкурентной борьбе. В последнее время даже в странах с относительно дешевой рабочей силой (Китай, Индия) многие производители бриллиантов обеспечивают высокий уровень качества огранки, что делает цену товара (при сопоставимом с другим аналогичным товаром качестве) одним из определяющих конкурентных преимуществ;
  - стратегия предпочтения использования различных инструментов политики сбыта, не зависящих от конкуренции в области цен. Конечная цель этой стратегии – создать стабильные преимущества перед конкурентами при сопоставимых ценах (за счет грамотно выстроенных логистических мероприятий – постоянное наличие требуемого ассортимента, соблюдение договорных обязательств, надежность поставок, оперативность выполнения заказов и т. д.; постоянное надлежащее качество продукции; оперативное реагирование на возможные рекламации от покупателей и т. д.);
  - стратегия «ми-ту» (стратегия приспособления, подлаживания) – предполагает адаптацию к конкурентам по таким параметрам, как продукция, распределение, общение, цены, т. е. стремление максимально точно повторять действия конкурентов – отраслевых лидеров.
- Инструменты реализации маркетинговых мероприятий алмазообрабатывающего производства на стратегическом и тактическом уровнях:
- сохранение и развитие конкурентных преимуществ алмазообрабатывающего производства предприятия (наличие долговременных партнерских отношений с ведущей мировой алмазодобывающей компанией «АЛРОСА»);
  - наличие высококвалифицированных рабочих кадров, обеспечивающих выпуск продукции по любым техническим требованиям заказчиков; наличие собственного производства ювелирных изделий, позволяющего повысить эффективность сбыта бриллиантов; относительно невысокие удельные затраты на выпуск бриллиантов по сравнению с конкурентами (в Индии, Китае);
  - дальнейшее совершенствование организации системы маркетинга и сбыта;

- обучение персонала, повышение квалификации (профессиональных знаний и культуры продажи) работников предприятия, занимающихся сбытом бриллиантов и сбытом ювелирных изделий с бриллиантами;
  - повышение эффективности работы с алмазным сырьем (интенсивный поиск эффективного для обработки алмазного сырья, максимально точное прогнозирование результатов обработки, максимально высокая эффективность самой обработки алмазного сырья);
  - наличие полноценного по ассортименту и достаточного для текущей рыночной конъюнктуры «стока» бриллиантов (для возможности удовлетворения потребностей клиентов).  
Необходимым условием для содержания достаточного рыночного стока являются конкурентно-способное кредитное обеспечение и возможность приобретения сырья в нужном ассортименте по экономически приемлемым ценам:
    - грамотное использование собственного ювелирного производства для оптимизации сбыта бриллиантов;
    - управление ценами на продукцию в рамках «правового поля»;
    - организация мобильной и максимально выверенной работы по сбыту бриллиантов за рубежом с оценкой их по наиболее признанной и распространенной системе стандарта GIA (установленного геммологическим институтом Америки);
    - расширение направлений работы по сбыту бриллиантов через международный профессиональный ИНТЕРНЕТ-Портал IDEX (не только рассылка коммерческих предложений предприятия по заявкам покупателей, но и размещение и постоянное обновление собственного «склада» бриллиантов);
    - создание торговых площадок в основных мировых центрах торговли бриллиантами (обеспечение мобильности в работе с клиентами, оперативное удовлетворение даже минимальных заказов);
    - организация выхода на новые целевые рынки (Китай, Арабские страны). Кооперация при выходе на новые рынки с фирмами, обладающими опытом успешной деятельности на интересующих рынках;
    - повышение эффективности системы стимулирования за реализацию продукции как работников предприятия, так и внешних профессиональных участников рынка;
    - постоянные прямые контакты с покупателями, обеспечение лояльности к покупателям через создание системы максимального сервиса (подбор товара по заявкам, комплектация по диаметрам, изготовление продукции по заказам и т.д.);
    - активизация торговли на внутреннем рынке бриллиантами, сертифицированными в собственной лаборатории;
    - организация максимально эффективного рекламного продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках. При ограниченных возможностях участия в специализированных выставках в различных регионах мира обеспечить через дипломатические представительства распространение рекламно-презентационного материала о предприятии среди участников выставок.
- Основной маркетинговой стратегией Общества является укрепление позиций лидера на белорусском ювелирном рынке и увеличение объема продаж ювелирных изделий, произведенных участниками ювелирного холдинга.

Для дальнейшего роста объемов продаж ювелирных изделий выбрана стратегия развития товара (обеспечить постановку на производство ежемесячно не менее 30 моделей современного дизайна) и производственной кооперации (использование наработанных связей с российскими производителями цепей и браслетов из золота и серебра машинной вязки (ОАО «Красцветмет», Россия).

*Маркетинговые цели по отношению к целевому рынку.* Увеличение доли на ювелирном рынке и агрессивная маркетинговая политика в отношении конкурентов. Выпуск ювелирной продукции масс-маркета современного дизайна, высокого качества, в низком и среднем ценовом диапазоне. Выпуск эксклюзивных коллекций с бриллиантами в высоком ценовом диапазоне.

*Цели продвижения.* Увеличить лояльность целевой аудитории к бренду «Кристалл». Повысить уровень осведомленности о бренде в республике и странах СНГ, формировать модные тенденции на ювелирном рынке, влиять на формирование вкусов и предпочтений конечных потребителей. Осуществлять стимулирование сбыта.

*Цели каналов распределения.* Увеличить объемы продаж за счет концентрации и позиционирования продукции в единой торговой сети холдинга. Привлечь покупателей возможностью выбора изделий гармоничного ассортимента компании в торговой сети холдинга, оперативно стимулировать сбыт.

На основе проведенных исследований ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» можно предложить следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности выпускаемой им продукции и реализации стратегии преимуществ, нацеленной на вытеснение конкурентов с рынка, снижая себестоимость или увеличивая цены на свои товары.

Для ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» предлагается внедрить инновационный проект по разработке и внедрению новой технологии обработки алмазного сырья размерности 3 gr и более и изготовления бриллиантов с новыми оптическими свойствами, соответствующими высшим международным стандартам *Triple Excellent*.

Реализация инвестиционного проекта будет производиться в рамках действующего предприятия, непосредственно в производстве бриллиантов.

В рамках реализации проекта предлагается разработать новый технологический процесс обработки алмазного сырья.

Новая технология предусматривает внедрение самых последних компьютерных и микролазерных технологий на рынке, которое включает применение лазерного сканирования алмазов, создание компьютерной 3D-модели алмаза, компьютерную локализацию внутренних дефектов, лазерное распиливание с использованием коротковолнового зеленого лазера и компьютерное сканирование параметров готовой продукции. Для этого необходимо приобрести дополнительное оборудование, оснастив им практически все операции технологического цикла производства. Только с помощью новой технологии и оборудования возможно наладить выпуск бриллиантов качества *Triple Excellent* – бриллиантов, которые имеют самую высокую оценку по параметрам, симметрии и полировке и, как следствие, цену, превышающую на 10–20 % стоимость бриллиантов качества *Very Good* («русская огранка»).

Выпуск новой продукции премиум-класса и внедрение новой технологии увеличит добавленную стоимость при изготовлении бриллиантов из алмазного сырья размерности 3gr и крупнее в 1,5–2 раза.

Источниками финансирования общих инвестиционных затрат по инновационному проекту будут средства республиканского инновационного фонда Министерства финансов Республики Беларусь (на приобретение оборудования) и собственные средства организации.

Новая технология предусматривает внедрение самых последних микролазерных технологий на рынке, которое включает применение лазерного сканирования алмазов, создание компьютерной 3D-модели алмаза, компьютерную локализацию внутренних дефектов, лазерное распиливание с использованием коротковолнового зеленого лазера и компьютерное сканирование параметров готовой продукции.

Идентифицировать бриллианты на соответствие международным стандартам к качеству огранки предполагается в Геммологическом институте Америки (GIA).

В ходе реализации проекта планируется освоить выпуск бриллиантов *Triple Excellent* в объеме 321 карат в год, повысить эффективность обработки алмазного сырья 3gr и более, обеспечив производство бриллиантов с использованием новой технологии в объеме 3292,44 карата в год.

По итогам проекта выручка от реализации возрастет на 32,0 %, прибыль от реализации продукции увеличится на 47,3 %, рентабельность продаж возрастет на 0,2 %.

ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» располагает квалифицированными кадрами, способными обеспечить эффективную обработку алмазного сырья размерности до 8GR. Общество активно сотрудничает (в том числе в части давальческой обработки алмазного сырья) с одним из отраслевых лидеров по производству бриллиантов премиум-люкса Смоленским ОАО «ПО «Кристалл» и обеспечивает соответствующее качество изготовленной продукции. Показатели эффективности обработки, исходя из анализа выполнения контрактов по давальческой обработке, на аналогичных характеристиках алмазного сырья не уступают показателям конкурентов – отраслевых лидеров.

Прибыль от реализации определена исходя из выручки от реализации и плановых затрат предприятия по годам реализации проекта.

В рамках проекта планируется увеличение прибыли от реализации продукции (работ, услуг) и рентабельности продаж за счет освоения выпуска более эффективной продукции (бриллиантов качества *Triple Excellent*).

Оценку эффективности проекта целесообразно произвести путем сравнения:

- ожидаемой чистой прибыли с затратами по проекту (окупаемость инвестиций);
- ожидаемых дополнительных поступлений в бюджет с затратами по проекту (окупаемость бюджета).

Средства, полученные для реализации инновационного проекта, будут направлены на увеличение объемов производства за счет освоения нового вида продукции, модернизацию основных фондов, внедрения новой технологии. Это позволит:

- увеличить объем производства бриллиантов ежегодно на 15 %;

27.07.2017

- улучшить качество обработки алмазного сырья, улучшить показатели эффективности обработки алмазного сырья (выход годного) с 46,3 до 46,9 %;
- увеличить стоимость бриллиантов;
- увеличить рентабельность продукции в среднем на 0,2 %, что обеспечит получение дополнительной прибыли в сумме 500 тыс. руб.

Расчет показателей эффективности проекта основывается на приведенной (дисконтированной) стоимости, т. е. на приведении доходов и инвестиционных расходов к определенному моменту времени. В расчетах ставка дисконтирования принята в размере 12 %.

### Заключение

При условии реализации инновационного проекта расходы бюджета составят 847,2 тыс. руб. (без НДС), дисконтированные расходы бюджета – 756,4 тыс. руб., дополнительные поступления в бюджет – 1142,2 тыс. руб., дисконтированные дополнительные поступления в бюджет на конец реализации проекта – 756,9 тыс. руб. Таким образом, срок окупаемости бюджета составит около 4 лет, динамический срок окупаемости – около 5 лет.

Прирост чистой прибыли к концу реализации проекта составит 2975,3 тыс. руб., дисконтированной чистой прибыли – 2126,9 тыс. руб. Таким образом, простой срок окупаемости инвестиций составит около 1,5 года, дисконтированный – 1,6 года.

В краткосрочной и среднесрочной перспективе при организации системы сбыта бриллиантов наивысшего качества (*Triple Excellent*) ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» целесообразно комбинированное использование следующих стратегий:

- стратегии предпочтения;
  - стратегии «ми-ту»;
  - стратегии престижных цен, предусматривающей продажу товаров по высоким ценам и рассчитанной на сегменты рынка, где особое внимание обращается на качество товара и товарную марку и наблюдается низкая эластичность спроса, а также чуткая реакция на фактор престижности.
- Таким образом, инструменты реализации маркетинговых мероприятий алмазообрабатывающего производства на стратегическом и тактическом уровнях:
- развитие конкурентных преимуществ алмазообрабатывающего производства предприятия ввиду производства бриллиантов наивысшего качества (наличие долговременных партнерских отношений с ведущей алмазодобывающей компанией «АЛРОСА»);
  - повышение эффективности работы с алмазным сырьем (точное прогнозирование результатов обработки, максимально высокая эффективность самой обработки за счет совершенствования технологии и приобретения высокоточного оборудования);
  - наличие полноценного по ассортименту и достаточного для текущей рыночной конъюнктуры «стока» бриллиантов наивысшего качества (для возможности удовлетворения потребностей клиентов);
  - организация мобильной и максимально выверенной работы по сбыту бриллиантов наивысшего качества за рубежом с оценкой их по наиболее признанной и распространенной системе стандарта GIA.