

Новые подходы при разработке стратегии развития гранильной отрасли Республики Саха (Якутия) в условиях кризиса

Константинов Н. Н

ФГНУ «Институт региональной экономики Севера».

Аннотация

Выполнен анализ состояния гранильных компаний на основе усовершенствованной методики VCG подтверждает, что предприятия отрасли находятся в кризисном состоянии. Он позволил определить перспективы их дальнейшего развития на основе кластерного подхода. В условиях общего кризиса в мировом алмазном бизнесе необходима государственная поддержка.

Формирование алмазогранильной отрасли в Республике Саха (Якутия) началось в 1991г., когда постановлением Совета Министров Якутской Саха ССР №68 от 08.02.91г. было принято решение о создании ОАО «Туймаада Даймонд». За короткое время с 1992 по 1995г. компанией было построено 16 гранильных заводов, расположенных по всей республике. В первые годы своего создания алмазогранильная отрасль республики росла очень бурными темпами, что в первую очередь было связано с широкой поддержкой со стороны государства. Тогда гранильные заводы создавались по всей республике без должного учета обеспеченности кадрами, маркетинговой политики и менеджмента.

Вплоть до 2004г. происходил динамичный рост физических объемов выпуска бриллиантов, обусловленный государственной материальной поддержкой, налоговыми льготами и обеспеченностью местным сырьем, предоставляемым на давальческой основе. Однако, кардинальные изменения в мировом алмазном бизнесе, происходившие на рубеже тысячелетий, не обошли стороной и алмазогранильную отрасль республики.

В 2002-2005г.г. происходил рост стоимости сырых алмазов, который составил – 39%, в то время как стоимость бриллиантов выросла всего на –5-10%. Начавшийся в 2004г. системный кризис, охвативший предприятия по огранке алмазов, продолжался до 2008г. (табл. 1, рис. 1). Если в начале 2000г. их количество составляло более 30 действующих предприятий, то уже к концу 2008г. их осталось всего 22. В настоящее время алмазогранильная отрасль Якутии включает сеть гранильных предприятий республики и дочернее оградное производство ЗАО АК «АЛРОСА» - «Бриллианты АЛРОСА».

Поскольку алмазогранильная отрасль Республики Саха (Якутия) еще до мирового экономического кризиса находилась в сложной ситуации, резкое падение спроса на бриллианты и ювелирные изделия с бриллиантами в начале 2009 года еще более усугубило положение гранильных предприятий. Высоко конкурентная среда, каковой является гранильное производство, и в будущем будет приводить к дальнейшему сокращению этих предприятий.

Таблица 1.

Изменение объемов производства бриллиантов 10 ведущими алмазогранильными предприятиями Республики Саха (Якутия) в 2004-2008г.г.

№		2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	Рост за 2007-2008г.г. %	Доля рынка в 2008г.
1	ЗАО АК «АЛРОСА»	130,9	143,7	141,1	156,2	157,2	0,6	51,8
2	ООО НПК «ЭПЛ-Даймонд»	51,8	58	46,2	48,7	77,1	58,3	25,4
3	МУП «Покровский гр. зав»	4,8	4,4	3,8	4	8,6	115	2,8
4	ООО	11,3	13,4	3,9	6	10,1	68,3	3,3

	«Кристалл»							
5	ГУП «Кодрагметалл»	0,4	4,5	3,5	6,9	9,6	39,1	3,2
6	ООО «Чорон Даймонд»	24,5	32,1	28,9	16,7	15,6	-6,6	5,1
7	ОАО «Саха Даймонд»	4,9	11	7,5	4	3,9	-25	1,3
8	ООО «Сата»	4,9	7,5	5,9	5,5	3,5	-36,4	1,2
9	ООО «ДДК ЛТД»	22,1	25	26,8	36,5	16,7	-54,2	5,5
10	ООО «Туналгы»	5,7	9,6	13,3	4,3	1	-76,7	0,3
11	Всего 10 ведущих предприятий	261,3	309,2	280,9	288,8	303,3	5,0	100

По данным Минпрома РС (Я) и годовых отчетов ЗАО АК «АЛРОСА».

Как видно из таблицы, средний рост за 2007-2008г.г. ведущего республиканского гранильного предприятия - компании «АЛРОСА» составляет всего 0,6%, но при этом она занимает 51,8% доли на рынке, что говорит о стабильности предприятия. Вместе с тем, следует обратить внимание на то, что большинство предприятий находилось в системном кризисе, так как ежегодные объемы производства бриллиантов в 2004-2008г.г. нестабильны (ООО «Чорон Даймонд», ОАО «Саха Даймонд», ООО «Сата», ООО «Туналгы», ООО «ДДК ЛТД»). Эта ситуация была крайне усугублена мировым финансовым кризисом, приведшим к обвальному снижению спроса на бриллианты в начале 2009г.

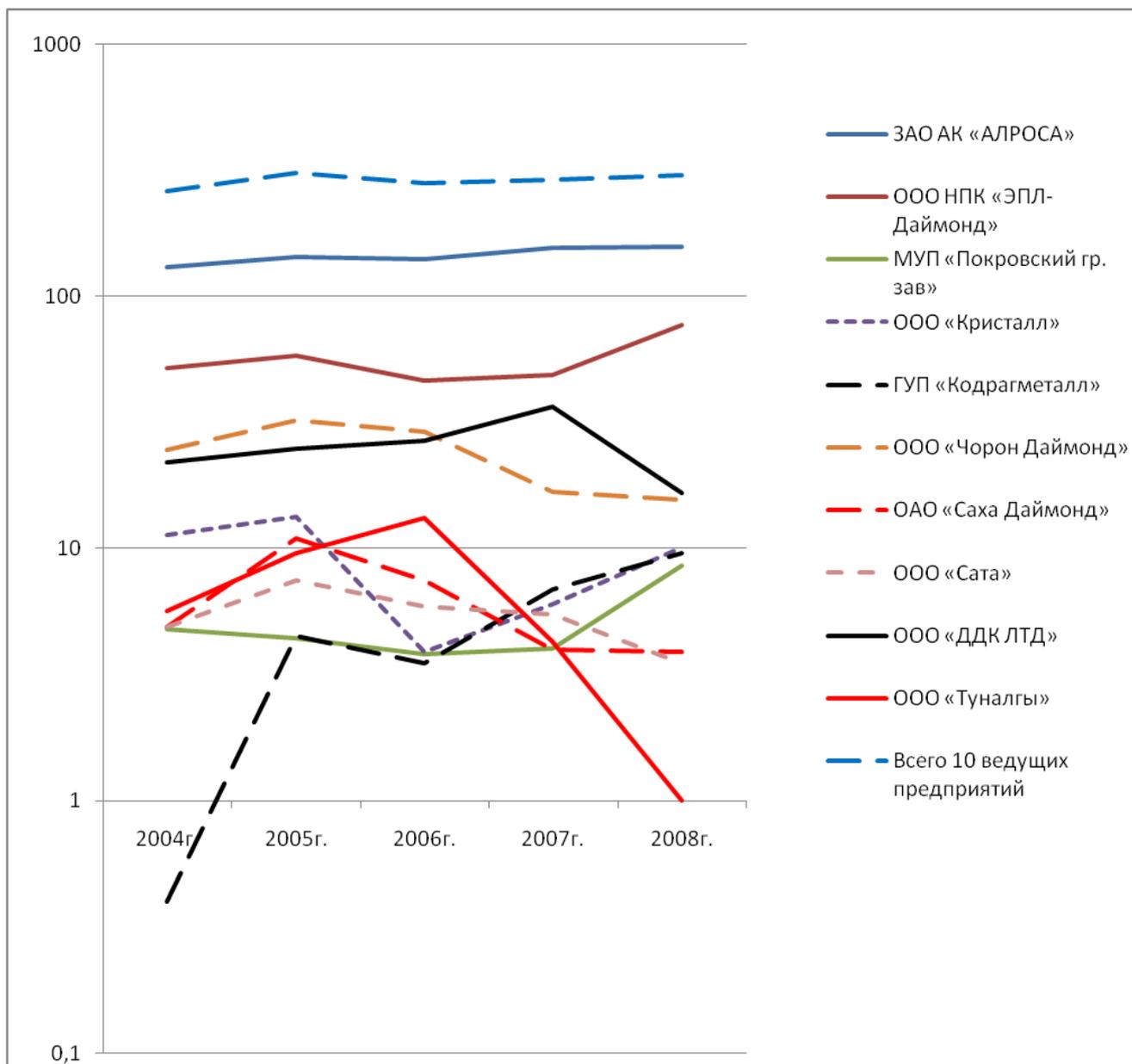


Рис. 1. Динамика развития основных алмазогранительных предприятий РС (Я) в 2004-2008г.г.

Вместе с тем, учитывая, что гранильное производство с дальнейшим изготовлением и реализацией изделий с бриллиантами является процессом переработки сырья с высокой долей добавленной стоимости, дальнейшее развитие отрасли в условиях общего кризиса в мировом алмазном бизнесе требует от государственных структур Республики и России повышенного внимания.

Об этом также сказал Президент Российской Федерации Д.А. Медведев на встрече с руководителями ведущих политических партий в августе 2009г.: «При нормальной конъюнктуре цен мы росли и росли нормальными темпами для такой крупной в целом экономики, как российская экономика. Но, как только случился кризис, мы обвалились. Обвалились больше, чем многие другие страны. Почему? Потому что мы не изменили структуру экономики. Она у нас сырьевая, она у нас основана на извлечении огромного количества природных ископаемых и их последующей продаже на экспорт. Как только

происходят радикальные изменения конъюнктуры цен, изменяются доходы бюджета. Так дальше развиваться нельзя – это тупик. И кризис поставил нас в такие условия, когда мы должны будем принять решение по изменению структуры экономики, иначе у нашей экономики нет будущего» [1].

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия: в какие-то моменты оно может не производить прибыли, либо производить убытки. Но это краткосрочные, эпизодические ситуации, которые не меняют сущности предприятия как производителя прибыли. Они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если же предприятие неэффективно в целом, экономический кризис приобретает затяжной характер и может закончиться процедурой его ликвидации, продажи имущества для расчетов с кредиторами, т.е. банкротством предприятия. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и разработать соответствующие меры по их устранению [2].

Для выхода из тяжелой кризисной ситуации необходимы новые, принципиально иные подходы к стратегическому планированию. Таким образом, вопросы разработки стратегии развития для предприятий алмазогранительной отрасли Республики Саха (Якутия) в условиях кризиса является актуальной проблемой.

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования была матрица «роста-доли» консультационной компании Boston Consulting Group (BCG), разработанная в конце 60-х – начале 70-х годов прошлого столетия Брюсом Хэндерсоном, которая больше известна как модель BCG. Она представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции компании на рынке рассматриваемого продукта. Эта модель в свое время очень быстро получила признание в Америке и уже в 1970г. подход BCG использовался более 100 компаний. В последующие годы данный метод использовался компаниями, для разработки эффективных стратегий в условиях острой конкуренции [3].

И сегодня, модель BCG не утратила своей значимости, а наоборот, все более актуальна. Она представляет собой своеобразное отражение конкурентных позиций компании, определяемых темпами роста рынка производимого продукта и величинами относительной доли компаний на рынке рассматриваемого продукта. Вместе с тем, ее применение в кризисных условиях, когда происходит спад производства, а также уменьшаются доли рынка предприятий, требует усовершенствование данной модели. Отделом экономики горнопромышленного комплекса ФГНУ «Институт региональной экономики Севера» метод был усовершенствован путем применения логарифмических шкал для выявления закономерностей развития алмазодобывающих предприятий [4].

Используя, усовершенствованную модель BCG был выполнен анализ 10 ведущих алмазогранильных предприятий Республики Саха (Якутия), рассчитаны средний рост и доля на рынке (табл. 1, рис. 2).

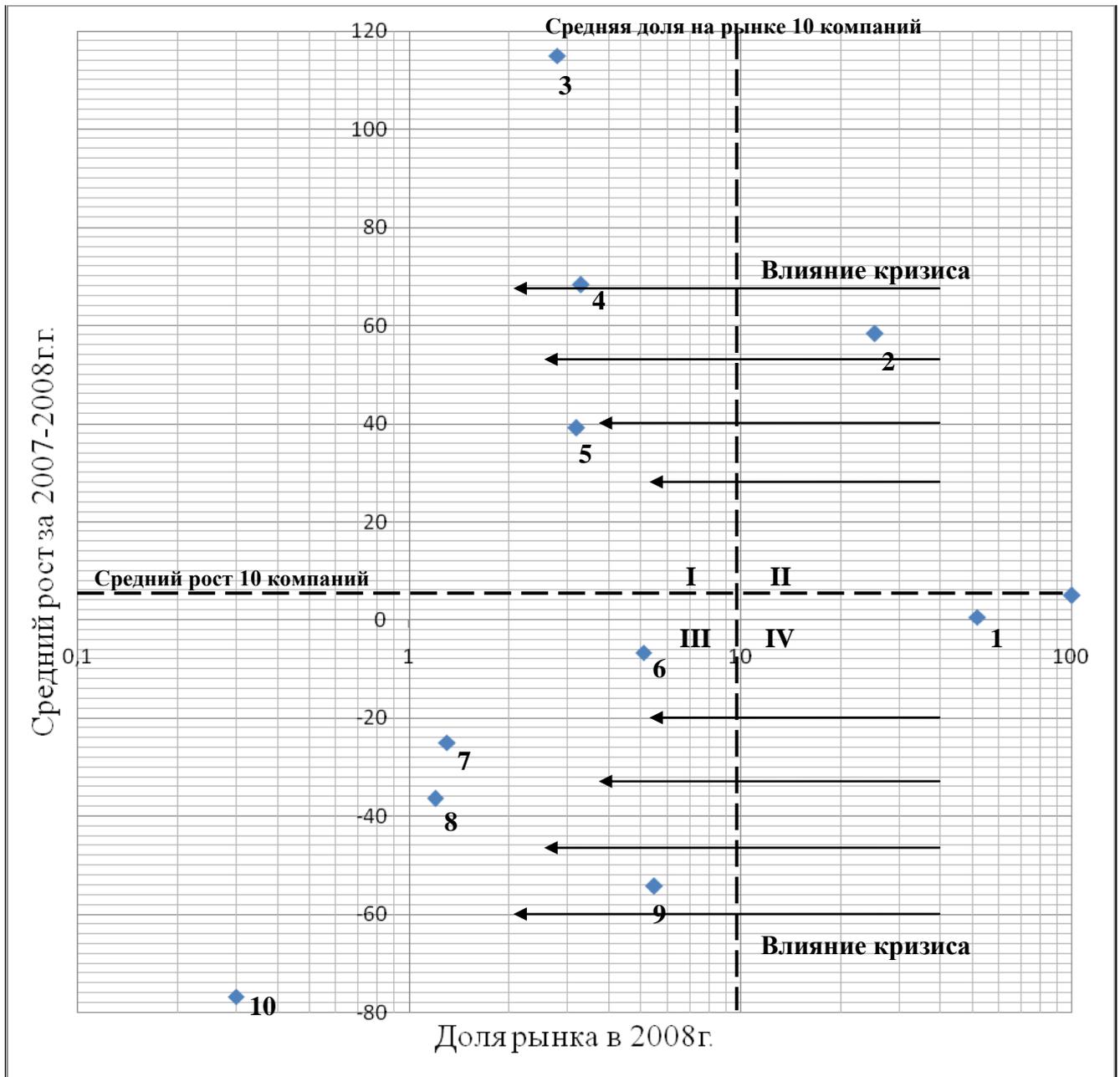


Рис.2. Положение алмазогранильных предприятий РС (Я) в 2008г. по усовершенствованной модели BCG в условиях кризиса.

Цифрами обозначены: 1 – ЗАО АК «АЛРОСА»; 2 – ООО НПК «ЭПЛ-Даймонд»; 3 – МУП «Покровский гранильный завод»; 4 – ООО «Кристалл»; 5 – ГУП «Кондрагметалл»; 6 – ООО «Чорон Даймонд»; 7 – ОАО «Саха Даймонд»; 8 – ООО «Сата»; 9 – ООО «ДДК ЛТД»; 10 – ООО «Туналгы».

В отличие от классической модели, в условиях кризиса, который оказывает сжимающее действие на доли рынка более мелких предприятий,

нами применена логарифмическая шкала по этой оси. Кроме того, изменены названия областей:

I – «Стагнация». Это зона, характеризующаяся относительно высокими темпами увеличения рынка и снижающейся долей в отрасли. Это приводит к необходимости увеличения инвестиций для сохранения своей доли рынка и гарантирования выживания на нем, что в условиях кризиса проблематично. Высокие темпы роста требуют значительных оборотных средств, однако, доход этих фирм недостаточен из-за небольшой доли на рынке, что приводит к привлечению кредитных ресурсов на невыгодных условиях. Поэтому они находятся в неопределенности и при отсутствии дополнительных инвестиций эти предприятия могут скатиться вниз на кризисный уровень.

В эту зону вошли следующие предприятия:

– МУП «Покровский гранитный завод» – занимающий 2,8% доли на рынке;

– ООО «Кристалл» – 3,3% доли на рынке;

– ГУП «Кодрагметалл» – 3,2% доля на рынке.

II – «Рост в условиях кризиса». Эти предприятия – лидеры отрасли, имеющие большую долю рынка, значительную прибыль с высокими темпами роста. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями с тем, чтобы в кризисных условиях сохранить свои позиции на рынке и остаться в этой области. В этой группе находится только одно предприятие ООО НПК «ЭПЛ – Даймонд», которая занимает более четверти рынка – 25,4%.

III – «Кризис». Это область со снижающейся долей на рынке с очень низким ростом или падением производства. Прибыль этих предприятий обычно очень незначительная, а чаще даже отрицательная. Любой шаг фирмы в направлении получить большую долю рынка требует значительных затрат. Только мастерство менеджеров может помочь предприятию удерживать такие позиции в отрасли. Этим предприятиям необходимо консолидироваться, чтобы увеличить свою долю на рынке.

В этот квадрант вошли такие компании как:

– ООО «Чорон Даймонд» – 5,1% доли на рынке;

– ОАО «Саха Даймонд» – 1,3% доли на рынке;

– ООО «Сата» – 1,2% доли на рынке;

– ООО «ДДК ЛТД» – 5,5% доли на рынке;

– ООО «Туналгы» – 0,3% доли на рынке.

IV – «Стабильность». В этот квадрант входят предприятия, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка, но со временем рост их замедлился. Обычно, это фирмы, которые в настоящее время получают достаточную прибыль для того, чтобы удерживать в условиях кризиса свои конкурентные позиции. Их доходы хорошо сбалансированы, поскольку для инвестиций на дальнейшее развитие предприятий требуется лишь необходимый минимум. В эту часть попало только алмазогранительное производство ЗАО АК «АЛРОСА» – филиал «Бриллианты АЛРОСА» (ОАО ««Алмазный мир»»), которая занимает 51,8% доли на рынке, что не удивительно, так как оно имеет

прямой доступ к алмазному сырью. Вместе с тем, для повышения эффективности производства этому предприятию необходим прорыв в области реализации ювелирных изделий с бриллиантами.

Преимущество усовершенствованной методики в том, что она позволяет быстро выявить критические уровни, а также положение конкурирующих компаний в любой отрасли для выработки эффективной стратегии развития этих предприятий. Более того, в нынешней критической ситуации она может оказать действенную помощь при разработке эффективных мер по выходу из создавшейся ситуации и может быть использована при разработке новой Программы развития алмазогранительной отрасли Республики Саха (Якутия) на перспективу.

На рис. 3 показано положение ведущих гранильных компаний Республики Саха (Якутия) в кризисных условиях на известной кривой жизненного цикла предприятий с учетом анализа ситуации в гранильной отрасли по усовершенствованной методике ВСГ. Стрелками показаны возможные пути и перспективы их развития при различных вариантах действий, а также изменения ситуации в гранильной отрасли. При этом от выбора стратегии для большинства предприятий зависит каким-образом они преодолеют кризис в мировом алмазном бизнесе.

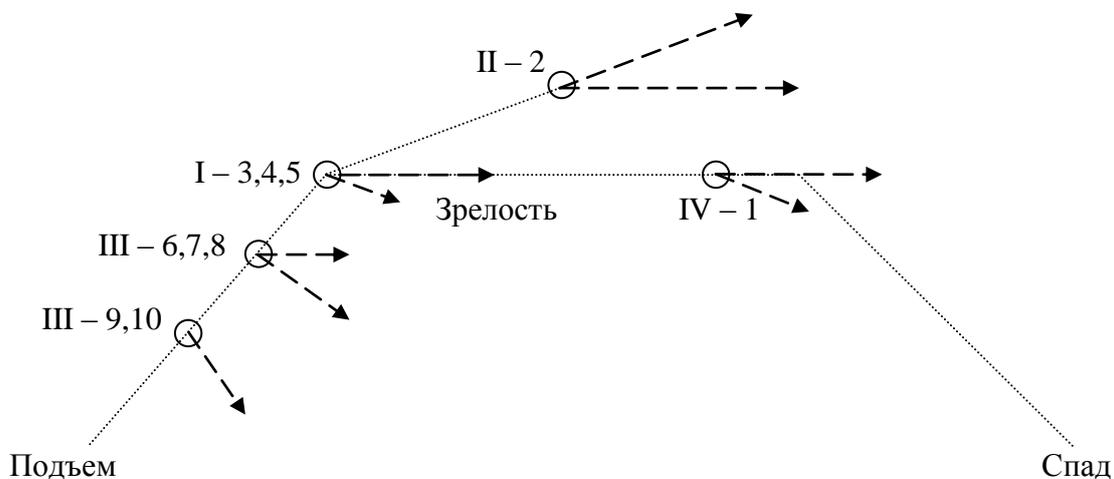


Рис. 3. Перспективы развития предприятий гранильной отрасли РС (Я) в период кризиса

Условные обозначения:

- жизненный цикл предприятий
- предприятия
- - -> возможные направления дальнейшего развития

Алмазогранильным предприятиям республики в данных условиях необходимо тесно сотрудничать с добывающими предприятиями на основе кластерного подхода. Необходимо учитывать, что внедрение кластерного подхода в условиях глобального кризиса в мировой алмазной отрасли позволит не только избежать кризиса в алмазно-бриллиантовом комплексе России, но в дальнейшем даст возможность выйти на мировой рынок и занять лидирующие позиции в алмазном бизнесе. Для этого необходимо расширение республиканского рынка, увеличение объемов производства и как следствие рост реализации ювелирных изделий с бриллиантами за пределами Республики Саха (Якутия). Основанием алмазно-бриллиантового кластера должна стать алмазодобывающая промышленность, включающая ЗАО АК «АЛРОСА» и другие алмазодобывающие предприятия, а также ведущие гранильные предприятия Якутии.

Со стороны государства должны быть предприняты решительные меры по либерализации рынка алмазов, предоставления доступных кредитных ресурсов, а также снижения налогового бремени на алмазогранильные предприятия, возможно, путем введения нулевой ставки НДС с продаж алмазов на внутреннем рынке.

Использованные материалы.

1. Медведев Д.А. Выдержки из встречи с руководителями политических партий, представленных в Государственной Думе. Сочи, Красная Поляна. 10.08.2009. Официальный сайт Президента РФ. – Электрон. дан. – Режим доступа http://www.kremlin.ru/appears/2009/08/10/1621_type63376_220700.shtml – Загл. с экрана.

2. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №1, 1998.

3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – с. 56-64.

4. Данилов Ю.Г. Экономический анализ конкурентоспособности предприятий алмазодобывающей отрасли Республики Саха (Якутия). Вопросы региональной экономики: Сборник научных трудов. Выпуск 7. – Якутск: Изд-во ЯНЦ СО РАН, 2007 / с. 172-181.