

Стратегические и организационные изменения компаний на рынке алмазов и бриллиантов

Александр Львович ЛИСОВСКИЙ

К.э.н., доцент Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Alexander Lvovich LISOVSKY

PhD in Economics, associate Professor of the Department of Management of the Financial University under Government of the Russian Federation

Аннотация: В последнее время ситуация на рынке алмазов и бриллиантов характеризуется рядом разнообразных изменений. Анализ и изучение спроса и предложения на мировом рынке, многосторонних и национальных мер регулирования, взаимодействия международных организаций и сообществ, динамики цен и специфики их формирования, трансформации организационной структуры позволили сделать определенные выводы и понять состояние алмазно-бриллиантового комплекса на современном этапе.

Тенденции развития алмазно-бриллиантового рынка оказывают немалое влияние и на экономическое развитие России. Являясь одним из основных игроков на рынке, наша страна занимает уникальную позицию среди остальных его участников, благодаря сочетанию нескольких значимых факторов: природные условия определяющие состояние ресурсной базы; мощности по добыче и обработке алмазного сырья; уникальная перерабатывающая база; культура использования алмазов для ювелирных и технических целей. Группа АЛРОСА добывает около 95% российских алмазов, являясь лидером данной отрасли, почти полностью обеспечивая сырьем гранильную промышленность России. В статье анализируются необходимые для развития стратегические и организационные изменения компаний на рынке алмазов и бриллиантов и возможности формирования стратегических альянсов.

Ключевые слова: стратегические изменения, управление изменениями, организационные изменения, стратегия лидерства, стратегический альянс.

STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL CHANGES OF THE COMPANIES IN THE MARKET OF DIAMONDS AND BRILLIANTS

Recently the situation in the market of diamonds and brilliants is characterized by a number of various changes. The analysis and supply and demand studying in the world market, multilateral and national measures of regulation, interaction of the international organizations and communities, dynamics of the prices and specifics of their formation, transformation of organizational structure allowed to draw certain conclusions and to understand a condition of a diamond and diamond complex at the present stage. Tendencies of development of the diamond and diamond market have considerable impact and on economic development of Russia. Being one of the main players in the market, our country takes a unique position among its other participants, thanks to a combination of several significant factors: the environment defining a condition of resource base; capacities for production and processing of diamond raw materials; unique processing base; culture of use of diamonds for the jeweler and technical purposes. The ALROSA group extracts about 95% of the Russian diamonds, being the leader of this branch, almost completely providing with raw materials the lapidary industry of Russia. In article necessary for development strategic and organizational changes of the companies in the market of diamonds and brilliants and possibility of formation of strategic alliances

Keywords: strategic changes, management of changes, organizational changes, leadership strategy, strategic alliance

Современная структура и принципы организации мирового алмазно-бриллиантового рынка обеспечивают высокую степень его стабильности и регулируемости, что отвечает интересам Российской Федерации. Однако, как уже говорилось ранее, в соответствии с отчетами и прогнозами экспертов, в ближайшие годы стоит ожидать падения мировой добычи на алмазном рынке. Но при этом Россия (Группа АЛРОСА) не только не планирует ее снижать, но и собирается повысить, имея для этого все необходимые условия. Соответственно, получается, что доля России на рынке с течением времени должна значительно вырасти.

Таким образом, значение Группы АЛРОСА для России и всего мирового рынка алмазов и бриллиантов предопределило необходимость выработать максимально эффективную стратегию поведения в новых условиях функционирования мирового алмазно-бриллиантового рынка. В сложившихся условиях Россия (в лице Группы АЛРОСА) сможет стать лидером рынка, опираясь на свою долю на нем.

В этом случае возможно создание стратегического альянса, где главенствующую роль будет обоснованно занимать мировой лидер по разведке, добыче и реализации алмазов (который уже не раз пробовал занять главенствующие позиции в международных организациях). При данных условиях возможен вариант «гонки за лидером» (см. Микроэкономическая теория монополистических рынков – олигополия), то есть может быть выбрана стратегия лидерства. При этом все другие компании будут копировать поведение лидера и тем самым стабилизировать рынок.

В настоящее время в алмазно-бриллиантовом сообществе имеется немалое количество различных международных и национальных организаций. Но, несмотря на это, судя по результатам обзора и анализа международных и национальных организаций, нет ни одной организации, в которой главенствующую роль играла бы Россия. Таким образом, необходимо, в первую очередь, учитывая и основываясь на национальных интересах нашей страны, предложить создание международного стратегического альянса, лидирующая роль в котором принадлежала бы компании АЛРОСА. Данное предложение может быть обосновано следующим образом.

По рыночным позициям АЛРОСА занимает первое место в мире по объемам добычи алмазов в натуральном выражении, её доля в мировой добыче, по данным на 2014 г., составляет более 25%, добывая 95% всех алмазов России. В соответствии со стратегией развития компания концентрируется на профильном бизнесе, планируя рост добычи алмазного сырья свыше 41 млн карат к 2019 г. благодаря действующим месторождениям и внедрению новых проектов. В 2014 г. выручка АЛРОСЫ от продажи алмазов и бриллиантов впервые в истории компании превысила 5 млрд долл. США. Объем продаж алмазного сырья в 2014 г. был равен 39,6 млн карат, включая 27,7 млн карат алмазов ювелирного качества. [61]

Технологическая база компании базируется на лучших мировых достижениях науки и техники и уникальном техническом опыте работы, в том числе в суровых климатических условиях Севера России. Анализируя инновационное развитие компании, можно сделать вывод, что одной из основных задач, которые стоят перед ней, является снижение затрат в условиях, когда все больше алмазного сырья добывается относительно дорогим подземным способом.

В целях повышения эффективности производства и рентабельности своего бизнеса АЛРОСА сделала выбор в пользу высокотехнологичной модели развития и осуществляет внедрение передовых разработок в сфере горнодобывающего производства и геологоразведки. В 2014 г. около 3 млрд руб. (2 693,91 млн руб.) было проинвестировано в реализацию программы инновационного развития и технологической модернизации (при плане 2681,35 млн руб.), внедрены 28 научно-технических разработок, получены 13 охранных документов на полезные модели и изобретения (Табл. 1).

Таблица 1

Финансовые показатели ПИРиТМ, млн руб.

Наименование	2013 г. Факт.	2014 г.	
		План.	Факт.
Затраты на технологические инновации, исследования и разработки	2 904,86	2 487,07	2 527,69
Финансирование исследований и разработок	539,41	464,54	673,76
Капитальные вложения	1 789,69	1 541,68	1 334,76
Прочие инвестиции на приобретение материалов, программных средств и услуг для осуществления технологических инноваций	575,76	480,85	519,80
Затраты на целевую подготовку на базе ООВО ¹	24,66	20,65	22,66
Затраты на маркетинговые и организационные инновации, международное сотрудничество	41,93	173,60	143,56
ВСЕГО	2 971,45	2 681, 35	2 693, 91

Источник: составлено автором на основе отчетов компании

По результатам реализации инновационной программы достигнуты плановые значения ключевых показателей эффективности компании за 2014 г. Фактический экономический эффект от использования научно-технических разработок за 2013 г. составил 217,4 млн руб., не учитывая эффект от внедрения мероприятий, связанных с приростом товарной продукции, так как калькуляция по ним не производилась из-за отсутствия корректной методики расчета. [2]

Одним из основных факторов технологической конкурентоспособности компании в современных условиях является наличие системы управления технологиями и НИОКР, что дает компании возможность: формировать приоритеты деятельности в области науки и техники, предлагать долгосрочные решения в комплекс среднесрочных и краткосрочных задач; совершенствовать механизм «управления по результатам».

Вплоть до 2018 г. на выполнение инновационных проектов планируется направить около 13 млрд руб. Основными стратегическими направлениями программы инновационного развития и технологической модернизации АЛРОСЫ являются следующие:

- Повышение операционной эффективности действующих предприятий;
- Разработка новых технологий алмазодобычи;
- Создание и внедрение экономически эффективных технологий освоения месторождений с низким содержанием полезного компонента, техногенных и удаленных от центров с развитой инфраструктурой;
- Энергосбережение и энергоэффективность;
- Экология и охрана окружающей среды;
- Внедрение комплексных информационных систем и связи;
- Повышение эффективности геологоразведочных работ;

¹ ООВО – образовательные организации высшего образования.

- Автоматизация технологических процессов;
- Внедрение новых материалов и технологий в проектировании и строительстве.

Помимо вышеизложенного стоит отметить, что сбытовая система АЛРОСА основана на заключении долгосрочных соглашений с компаниями, производящими бриллианты и ювелирные изделия, доля которых составляет около 70% продаж компании. В соответствии с торговой политикой компания расположила свои торговые офисы в основных мировых центрах торговли алмазами: в Антверпене, Рамат Гане, Дубае, Гонконге, Нью-Йорке, Лондоне.

АЛРОСА придает особое значение сотрудничеству с отраслевыми организациями в целях налаживания информационного обмена, а также повышения прозрачности отрасли. Группа заключила должные Меморандумы о взаимопонимании с Антверпенским международным алмазным центром (AWDC), Советом по содействию экспорту драгоценных камней и ювелирных изделий Индии (GJEPC), Клубом алмазных дилеров Нью-Йорка (DDC) и алмазными биржами Дубая и Израиля (DDE и IDE). Стоит учитывать, что компания является активным участником всех международных некоммерческих организаций алмазно-бриллиантового комплекса, которые были описаны выше, взаимодействуя с ними на регулярной основе. [2]

Но самое главное, на что стоит обратить внимание, это возможности компании и ее прогнозные показатели на будущие годы. Основная выручка АЛРОСА – от продажи алмазов ювелирного качества, реализующихся в основном по долгосрочным рамочным соглашениям с отечественными и международными гранильным предприятиями, которые занимаются подготовкой алмазов для ювелирной промышленности.

Полагаясь на данные Антверпенского мирового алмазного центра экспертная оценка (по отрасли) рентабельности в сегментах выглядит следующим образом:

Разведка и добыча – 21-25%;

Продажа алмазов – 1-3%;

Огранка алмазов – 3-4%;

Продажа бриллиантов – 2-3%;

Производство ювелирных украшений с бриллиантами – 3-5%;

Розничная продажа ювелирных украшений – 4-18%.

Соответственно, АЛРОСА выбрала стратегию развития профильной деятельности по добыче алмазного сырья как самый рентабельный элемент производственно-сбытовой цепочки алмазодобывающей промышленности, одновременно ориентируясь на тренд развития мировых алмазодобывающих компаний, фокусируясь на достижение максимальных показателей эффективности деятельности. Бизнес-модель (стратегия глобального лидерства) компании направлена на обеспечение ей положения признанного лидера рынка со стратегическим акцентом на разведке, добыче и реализации алмазов с присутствием в многообещающих регионах России и Африки. Ключевые показатели эффективности на 2014 г. представлены в таб. 2.

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Наименование	2013 г. ФАКТ	2014 г.	
		ПЛАН	ФАКТ
Показатель финансирования и результативности научных работ			
Объем финансирования НИР в % к выручке	0,34	0,34	0,36 ²
Количество разработанных и внедренных в производство научно-технических разработок, шт.	31	27	28
Показатели технологического лидерства			
Количество патентов и других охранных документов на РИД за год, шт. (получено АК «АЛРОСА» (ОАО))	13	13	13
Количество патентов и других охранных документов на РИД за год, шт. (получено ОАО НПП «Буревестник»)			23
Показатель эффективности инновационной деятельности			
Показатель эффективности инноваций, руб./руб.	0,44	0,48	0,48 ³
Показатель эффективности внедрения НИР, руб./руб.	1,38	1,40	1,40
Показатель экологичности			
Выброс CO, тыс. кг	4505	4680	4254
Выброс CO стационарными источниками, тыс. кг	2897	2880	3007
Выброс CO передвижными источниками, тыс. кг	1608	1800	1247
Забор воды из водохранилища для нужд АК «АЛРОСА» (ОАО), тыс. м ³	22953	27154	24350
Показатель энергоэффективности			
Потребление энергии в ГДж на добычу одного карата продукции	0,323	0,370	0,334

Источник: составлено автором на основе данных отчетов компании

Помимо этого стоит обратить внимание на стратегию роста и стратегические приоритеты группы АЛРОСА. Компания в 2014 г. утвердила Долгосрочную программу развития до 2023 г., которая предусматривает рост добычи алмазов АЛРОСА до 41 млн карат посредством выхода на проектную мощность алмазных месторождений в Архангельской области при поддержании текущего уровня добычи в Республике Саха (Якутия), сохранив при этом фокус на разведке, добыче и продаже алмазного сырья (рис. 3.1). Осуществление данной программы развития поможет компании укрепить лидирующие позиции на алмазном рынке, обеспечить устойчивый долгосрочный рост добычи и выручки, а также увеличить акционерную стоимость.

² Для расчета показателя финансирования и результативности научных работ учитываются только собственные средства АК «АЛРОСА» (ОАО) в размере 578,5 млн руб., что составляет +0,36% к выручке.

³ Расчеты фактического экономического эффекта за 2014 г. не представлены.

Рисунок 1

Прогноз алмазодобычи Группы АЛРОСА до 2023 г.,

млн карат



Источник: составлено автором на основе данных отчетов компании

По мнению отраслевых экспертов, в ближайшем будущем мировой рынок будет претерпевать дефицит предложения алмазного сырья, который приведет к росту цен на неограниченные алмазы. Прогнозы показывают, что мировой спрос на алмазное сырье в последующие годы будет расти в среднем около 5% в год, в основном из-за увеличивающейся численности среднего класса, прежде всего, в Индии и Китае.

Наряду с этим объем мировой добычи алмазного сырья показывает тенденцию к снижению в среднесрочной перспективе, так как имеет место быть постепенное истощение ресурсов действующих месторождений. По оценкам экспертов, лишь 1% кимберлитовых трубок, которые открыты в мире, пригодны для экономически эффективной добычи алмазов. В то же время с 1990 г., по данным анализа, не было открыто практически ни одного нового крупного месторождения.

Именно Россия (в лице компании АЛРОСА), являясь одним из крупных производителей алмазов в мире, сможет обеспечить удовлетворение увеличивающегося спроса. Группа АЛРОСА сможет (и планирует) наращивать уровень добычи алмазного сырья, а главное, поддерживать высокий уровень на фоне снижения общего объема мирового предложения.

За последние несколько лет компания с успехом закончила строительство нескольких добывающих комплексов на своих месторождениях. А те проекты, которые находятся на этапе реализации, помогут ей увеличить производство с 36,2 млн карат в 2014 г. до 41 млн карат и более после 2019 г.

Определяющее значение в данном вопросе имеют сроки отработки месторождений. Те месторождения, которые принадлежат Группе АЛРОСА, прогнозируются и считаются самыми продолжительными в алмазной отрасли.

Ресурсная база компании показывает хорошие результаты. В среднем она содержит 1,4 карата алмазов на тонну руды, причем в соответствии с оценкой Кодекса JORC⁴ около 44% резервов содержит более 3 карат на тонну. Таким образом, можно понять, что компания обладает достаточно высокоалмазоносной рудой. Можно с уверенностью сказать, что качество данных активов увеличивает возможности достижения высокой

⁴ Кодекса JORC - Австралийский Кодекс отчетности о результатах разведки, минеральных ресурсах и запасах руды.

операционной рентабельности, а также получения значительной экономической выгоды от разработки месторождений.

На данный момент можно выделить следующие конкурентные преимущества Группы АЛРОСА, которые, в частности, определяют ее перспективы:

1. Мировой лидер по добыче алмазов с крупнейшей в мире базой запасов алмазного сырья;
2. Сильная позиция в развивающейся отрасли и благоприятные фундаментальные показатели;
3. Привлекательные перспективы будущего роста;
4. Диверсифицированный портфель высококачественных активов;
5. Успешная стратегия сбыта и маркетинга;
6. Стабильные денежные потоки и устойчивое финансовое положение;
7. Опытная и проверенная команда руководителей.

Но, несмотря на все вышеизложенные факты о компании, она так и не заняла лидирующие позиции ни в одном из международных сообществ. Хотя компанией была предпринята уже вторая попытка создания некой организации, вектором которой должна была стать именно она, учитывая прогнозы будущего развития рынка, в том числе прогноз добычи алмазного сырья. Именно АЛРОСА была инициатором создания Ассоциации производителей алмазов и еще одной организации, в которых в итоге основные бразды правления перешли в руки представителей компаний Соединенных Штатов Америки.

Основываясь на анализе теоретической базы и международного опыта создания стратегических альянсов, учитывая анализ показателей эффективности и прогноз добычи алмазного сырья до 2030 г. Группы компаний «АЛРОСА», а также сложившуюся ситуацию недооцененной роли компании в международных организациях алмазно-бриллиантовой отрасли, можно смело утверждать о необходимости создания стратегического альянса в алмазно-бриллиантовом комплексе.

Как уже говорилось ранее, в соответствии с прогнозом по мировой добыче, в ближайшие годы стоит ожидать падения мировой добычи на алмазном рынке. Но при этом Россия не только не планирует ее снижать, но и собирается повысить, имея для этого все необходимые условия. Соответственно, выходит, что доля России на рынке с течением времени должна значительно вырасти.

Учитывая вышеизложенные положения можно сформулировать следующие рекомендации по созданию стратегического альянса в алмазно-бриллиантовом комплексе.

В сложившихся условиях Россия (в лице Группы АЛРОСА) сможет стать лидером рынка, опираясь на свою долю на нем. В этом случае возможно создание альянса, где главенствующую роль будет обоснованно занимать мировой лидер по разведке, добыче и реализации алмазов. При данных условиях возможен вариант «гонки за лидером», то есть может быть выбрана стратегия лидерства. [1, с. 157] При этом все другие компании будут копировать поведение лидера и тем самым стабилизировать рынок.

В альянс могли бы войти все компании, так или иначе заинтересованные в стабильном положении в будущем на рынке алмазов, которые бы хотели активно взаимодействовать с лидером данной отрасли и добиваться наилучших результатов. Но при этом должны быть учтаны: анализ деятельности компаний (показатели эффективности и результативности), ответственность за использование каких-либо ноу-хау и достижений, утечку секретной информации, должное выполнение достигнутых договоренностей и соглашений.

В стратегическом альянсе может быть предусмотрена определенная сбытовая политика, которая зачастую находится не в стабильном положении. Алмазы компаний, входящих в альянс, могут реализовываться тремя способами: с помощью долгосрочных контрактов, конкурсных продаж и продаж продукции на спотовом рынке. Данная структура сбыта позволила бы:

- повысить стабильность сбытовой деятельности;
- снизить зависимость компаний и ее клиентов от колебаний цен на алмазное сырье;
- укрепить взаимоотношения с широким кругом покупателей;
- гибко управлять ассортиментом при изменениях конъюнктуры алмазного рынка.

Помимо этого, в рамках альянса необходимо было бы сосредоточить усилия на создании базы надежных долгосрочных клиентов – компаний с высокой деловой репутацией, которые вовлечены в сферы огранки алмазного сырья и производства ювелирных изделий, учитывая накопившиеся опыт и взаимоотношения компании АЛРОСА как лидера данного альянса. Это позволило бы заметно увеличить долю продаж по долгосрочным контрактам в общей структуре выручки всех компаний.

Кроме того, экономическими выгодами и преимуществами альянса могут быть:

- создание конкурентных преимуществ за пределами сферы компании (путем обеспечения доступа к ресурсам партнеров);
- возможность роста и технологические возможности в данной, довольно высокотехнологичной отрасли;
- улучшение конкурентных позиций компаний (путем приобретения ключевых компетенций, навыков и знаний, которые являются неотъемлемой частью партнеров).

Основополагающими условиями создания стратегического альянса должны также стать долгосрочное планирование, координация политики, укрепляющие доверие партнеров, а также стремление к сотрудничеству высшего и среднего менеджмента компаний-союзников. Альянс может стать основой «коллективной конкуренции», возможностью консолидации в обход традиционной антимонопольной политики, мощным и эффективным способом быстрого выведения компаний на новые технологические и рыночные рубежи.

Список литература:

1. Трачук А.В. Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований//Экономическая наука современной России, 2014. № 4(67). С. 39-48
2. Трачук А.В., Линдер Н.В. Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности//Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198.С. 298-308.
3. Линдер Н.В., Арсенова Е.В. Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности//Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198. С. 266-274.
4. Трачук А.В., Тарасов И.В. Исследование эффективности инновационной деятельности на основе процессного подхода//Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 52-61.
5. Курятников А.Б., Линдер Н.В. Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование//Стратегии бизнеса № 7(14), 2015
6. Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 1. С. 80-89.
7. *Harvard Business Review*. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 256 с.
8. *Barnard A.* The diamond formula: diamond synthesis. A gemological perspective. – Oxford, 2014. - 166 p.
9. *Billawski E.* Rogue diamonds: northern riches on Dene land. - Seattle Univ. of Washington, 2014. - 256 p.
10. *Carstens P.* In the company of diamonds: De Beers, Kllin Zel and the control of a town. - Athens, 2011.- 257 p.
11. *Gomes-Casseres B.* The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press. Paperback reprint. 1998. P.10.
12. *Kang N., Sakai K.* International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD Publishing. Paris. 2000. P.23.
13. *Rappaport M.* «Ethical Nightmares: Global Witness Leads NGOs on Campaign Against Artisanal Diggers». Article from the Rapaport Magazine - January 2007.
14. *Rappaport M.* «Moral Clarity and the Diamond Industry». Article from the Rapaport Magazine - December 2012.
15. *Shencar O., Reuer J.J.* Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications. 2006. P.44
16. *Spekman R., Isabella L., MacAvoy T.* Alliance Competence. N.Y.: John Wiley & Sons. 2000. P.37.
17. *Thompson A., Strickland A.* Strategic management. Concepts and Cases. Boston: McGraw-Hill. 2001. P.173
18. The Role of Alliances in Corporate Strategy. The Boston Consulting Group Report. November 2005. P.15.
19. *Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C.* An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework // Journal of Business & Industrial Marketing. 1995. Vol. 10. №3. P.48
20. www.alrosa.ru. Электронный ресурс. Корпоративный сайт АК «АЛРОСА». URL: <http://www.alrosa.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
21. sales.alrosa.ru. Электронный ресурс. Торговый сайт АК «АЛРОСА». URL: <http://sales.alrosa.ru/> (дата обращения: 15.03.2016).