

УДК 332.142.4

DOI 10.25688/2312-6647.2020.25.3.06

Н. О. Вихрова

Принятие решения о реализации коммерческого проекта «Собственное производство комплектующих (капсул)» с позиции обеспечения устойчивого развития компании

В статье выполнена оценка проекта реализации стратегической альтернативы «Собственное производство комплектующих (капсул)» для внутренних потребностей и на внешний рынок с позиции обеспечения устойчивого развития ювелирной компании.

Ключевые слова: стратегическая альтернатива; целевая операционная модель; инвестиционная привлекательность; ключевые компетенции; рейтинговая оценка; вертикальная интеграция.

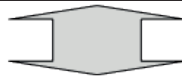
В условиях ужесточения конкуренции, снижения спроса и, соответственно, устойчивости компании совершенствование методов осуществления коммерческой деятельности и разработка различных вариантов стратегий развития компаний приобретает особую значимость [1]. Для оценки эффективности бизнеса рассмотрена существующая целевая операционная модель компании, состоящая из нескольких последовательных слоев архитектуры бизнеса (см. рис. 1).

Детальный анализ позволил сформулировать ключевые вопросы касательно важнейших сфер функционирования компании. Несмотря на верный выбор рыночной ниши, высокую степень развития технологий и сети дистрибуции, есть ряд объективных препятствий к реализации долгосрочной стратегии. Выявлены узкие места по ключевым бизнес-процессам: отсутствие этапа ТЭО и рыночного позиционирования нового продукта, децентрализация планирования закупок, мелкосерийное производство, методика ценообразования продукции, система бюджетирования расходов.

Текущая ассортиментная политика компании предполагает вывод на рынки новых моделей без достаточной поддержки жизненного цикла предыдущих, что приводит к возникновению «хвостов ассортимента» [11].

Низкая эффективность управления запасами капсул может помешать реализации стратегических целей компании. Ряд сложностей при управлении

Внутренняя среда		
Технология	Информация	Бизнес-процессы
Транзакционная ERP-система + CRM-модуль	Себестоимость производства	Управление взаимоотношениями с клиентами
	Динамика товарооборота	Управление качеством и послепродажным обслуживанием
Microsoft Office	Корпоративные выставки и торжества	Управление концентрацией и загрузка мощностей



Рынок			
Продукты и услуги	Каналы продаж	Клиенты	
Ювелирные часы	Дистрибьюторская сеть	Консервативные потребители	Частные клиенты
	Собственная сеть	Коллекционеры	
	Франчайзинговая сеть	Бизнесмены	
Спецзаказ	Прямые продажи	Коммерческие предприятия	Корпоративные клиенты

Рис. 1. Целевая операционная модель компании

складскими запасами капсул, выражаются в росте объема оверстоков и неликвидной продукции (табл. 1).

Таблица 1

Объемы складских запасов компании

Виды запасов	Количество артикулов	Запас, в шт.
Оверсток	740 (62 %)	> 70 000
Неликвид	488 (41 %)	> 62 000
«Мертвый запас»	43 (4 %)	> 3 700

Длительный цикл планирования потребностей в капсулах, проблемы при транспортировке из Китая и сезонность спроса приводят к высокой неравномерности отгрузок и провалам в обеспечении комплектующими — компания вынуждена держать на складе существенный запас комплектующих [3]. Следует серьезно доработать управление жизненным циклом продукции, так как на сегодняшний день он находится на критическом уровне. Такие ключевые компетенции, как планирование закупок, управление заказами, контроль качества комплектующих, контроль качества готовой продукции, требуют более пристального внимания к себе.

Для эффективного осуществления стратегии необходимо повышение маржи, контроль над поставками комплектующих, доля которых составляет 8 % себестоимости. Добыча алмазов, огранка и транспортировка — 10 %. Добыча золота, аффинаж, транспортировка — 34 %. Производство часов (легирирование золота, производство основного корпуса, заготовок, вставки из драгоценных камней, сборка часов) — 48 %. В рамках структуры цепи создания стоимости компания контролирует 48 % полной себестоимости продукции.

Посредством создания собственной розничной сети в компании осуществлена вертикальная интеграция «вверх», выражающаяся в ее росте за счет приобретения компаний-поставщиков или усиления контроля над компаниями розничного и оптового сектора, системами распределения и продажи. Стратегия позволила управлять высокой торговой наценкой, она выгодна при высокой доле посреднических услуг.

Процесс разработки инновационной стратегии развития компании основан на анализе влияния конкурентной среды на ее деятельность (см. рис. 2).

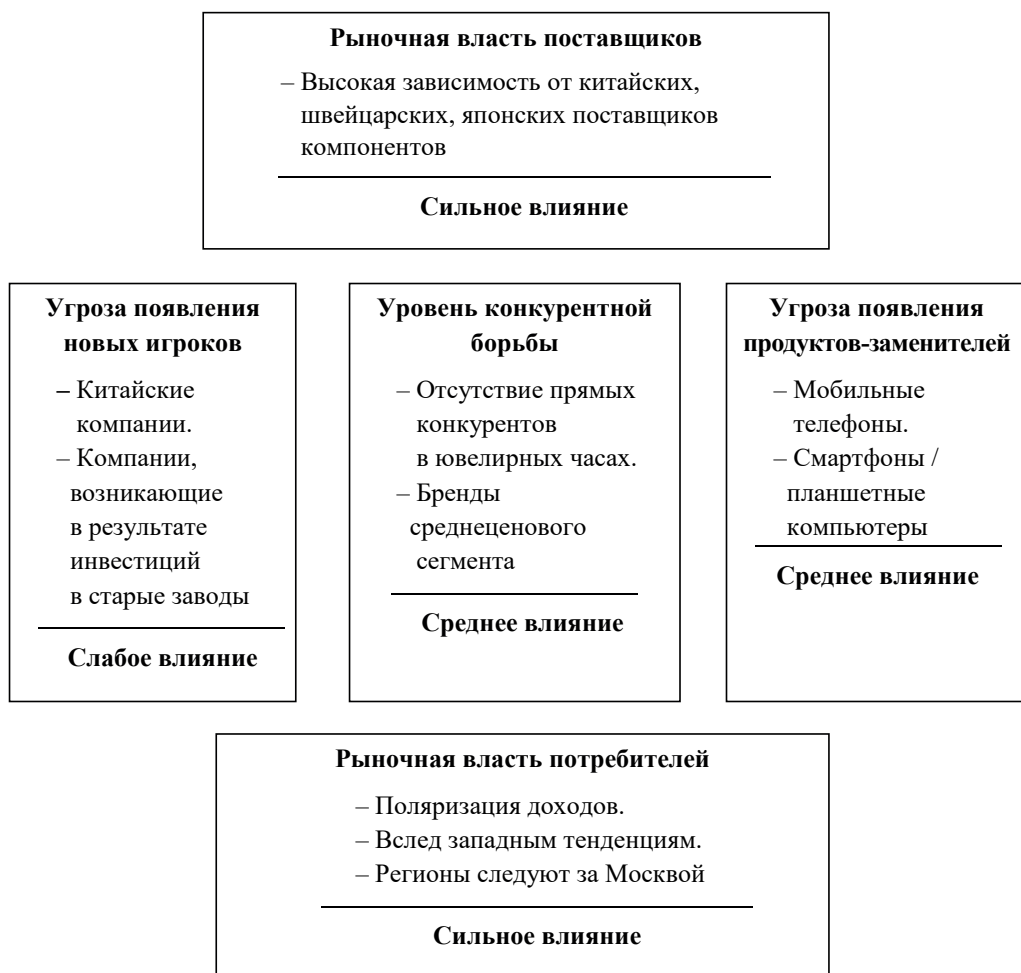


Рис. 2. Анализ конкурентной среды (модель пяти сил Майкла Портера)

Установлено, что три силы горизонтальной конкуренции: угрозы появления продуктов-заменителей, новых игроков и роста конкурентной борьбы имеют относительно слабое влияние на развитие компании вследствие ее высокого положения на часовом рынке. При разработке планов развития здесь можно обойтись тактическими мерами. Однако две силы вертикальной конкуренции: рыночная власть потребителей и особенно поставщиков — оказывают сильное давление на компанию, именно этим направлениям уделено основное внимание.

Процесс разработки инновационной стратегии с позиций обеспечения устойчивого развития компании [9] подкреплен SWOT-анализом сильных и слабых сторон компании, рыночных возможностей и угроз.

Сильными сторонами компании считаем: доминирующее положение и сформировавшийся бренд компании на рынке ювелирных часов в России, передовые технологии и налаженный производственный процесс, высококвалифицированный лояльный персонал, предпринимательский характер руководства и креативность сотрудников.

К слабым сторонам компании относятся: высочайший уровень централизации управления и превышение норм управляемости топ-менеджеров, недостаточный для финансирования масштабных инвестиционных проектов объем собственного капитала, мелкосерийное производство.

Рыночные возможности: рост спроса на дизайнерские, спортивные и инновационные часы с высокой добавленной стоимостью, изменения в парадигме потребительского поведения, отсутствие выраженной конкуренции со стороны отечественных производителей, развитие новых каналов продаж.

Рыночные угрозы: замедление темпов рынка вследствие его насыщения и отставания роста доходов населения, уменьшение маржи производителя вследствие усиления влияния розничного канала продаж, расширение присутствия китайских конкурентов, изменение условий сотрудничества и повышение цен на комплектующие со стороны поставщиков.

Установлено, что финансовое состояние компании неустойчивое, однако сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, дополнительного привлечения долгосрочных кредитов на основе модели экономической добавленной стоимости [7].

Ряд ключевых компетенций, таких как аутсорсинг производства, управление заказами, уровень послепродажного сервиса, управление собственной розницей, планирование новых разработок и закупок, качество закупаемых материалов, управление ассортиментом комплектующих, находятся на недостаточно высоком уровне и требуют серьезной доработки. Тем не менее ключевые компетенции, связанные с уникальными разработками в области технологии сборки, управлением продажами на местах, уникальный дизайн и управление отношениями с партнерами являются конкурентным преимуществом компании. С помощью методов экономико-статистического и регрессионного анализа, экспертных оценок выявлены тенденции развития и трудности, связанные с реализацией выбранной стратегии, сделано предположение о перспективах

развития рынка ювелирных часов в России и потребности в капсулах по всем сегментам.

Под влиянием угроз внешней среды формируется ряд стратегических вызовов, ответом на которые станет вертикальная интеграция «вниз» — рост компании за счет создания дочерних структур, приобретения компаний-поставщиков, усиления контроля поставок [6].

Реализация альтернативы «Собственное производство капсул» осуществляется в несколько этапов. На первом этапе необходимы изменения в цепочке создания стоимости — создание собственного завода для производства капсул. На втором этапе требуются изменения в бизнес-процессах, а именно в управлении разработками и снабжением. На третьем этапе намечены изменения в организационной структуре предприятия в связи с появлением собственного завода комплектующих и переносом акцента на отделы логистики и закупок, а также департамент продаж. На четвертом этапе в рамках совершенствования корпоративного учета нужно ввести новую систему независимых ключевых показателей эффективности и уделить особое внимание развитию ключевых компетенций [2] (см. табл. 2).

Таблица 2

**Положение ключевых компетенций до и после вертикальной интеграции
компании «вниз»**

Параметр бизнес-процессов (ключевые компетенции)	Уровень			
	Начальный	Развитый	Продвинутый	Лидирующий
Планирование разработок		■ ▲		
Разработка новых концептов		■	▲	
Уровень послепродажного сервиса		■	▲	
Управление ассортиментом		■	▲	
Планирование закупок		■		▲
Управление заказами		■	▲	
Производственное планирование			■	▲
Контроль качества		■	▲	
Управление запасами	■			▲
Дисциплина исполнения контрактов		■	▲	
Планирование продаж		■	▲	
Управление возвратами			■ ▲	

Условные обозначения:

- — Положение компетенций до вертикальной интеграции компании «вниз».
- ▲ — Положение компетенций после вертикальной интеграции компании «вниз».

Вертикальная интеграция «вниз» позволит развить важнейшие компетенции, повысить инвестиционную привлекательность бизнеса. Стратегия интеграции часовых мануфактур малого и среднего размеров используется компаниями, ориентированными на суперпремиальный ценовой сегмент

рынка. Для крупных игроков вертикальная интеграция и контроль себестоимости являются главными аспектами финансовой стабильности [8]. Принимая во внимание текущую потребность и прогноз динамики товарооборота, проектируемые мощности составят около 400 тыс. капсул в год.

Решение об организации производства капсул предполагает далее выбор площадок локализации [10].

Для выбора конкретной, наиболее привлекательной для организации производства капсул страны нужно было оценить политическую, экономическую и социальную стабильность всех потенциальных стран (см. табл. 3), проанализировать уровень развития деловой среды, доступность и качество рабочей силы, наличие инфраструктуры (см. табл. 4–6).

Таблица 3

Политическая, экономическая и социальная стабильность в стране

Страна	Подверженность распаду, порядковое место в рейтинге	Индекс политической нестабильности, порядковое место в рейтинге	Вероятность дефолта, порядковое место в рейтинге	Легкость налогового бремени, порядковое место в рейтинге	Качество жизни, порядковое место в рейтинге	Ранг (1 — наивысший ранг)	Кумулятивная оценка
Китай	57	123	37	125	96	4	0,42
Россия	71	65	10	103	109	5	0,37
Индия	87	135	–	169	88	2	0,61
Малайзия	115	64	41	24	85	3	0,59
Сингапур	160	127	–	5	70	1	0,84

Источник: Аналитика агентства «РосБизнесКонсалтинг» — www.rbc.ru

По оценке деловой среды в потенциальном регионе локализации производства, учитывающей общие условия ведения бизнеса (см. табл. 4) и доступности рабочей силы (см. табл. 5), лидирует Сингапур.

Таблица 4

Уровень развития деловой среды в стране

Страна	Удобство ведения бизнеса, порядковое место в рейтинге	Индекс глобальной конкурентоспособности, порядковое место в рейтинге	ВВП (ППС) на душу населения, порядковое место в рейтинге	Вовлеченность в мировую торговлю, порядковое место в рейтинге	Стоимость жизни для экспатов, порядковое место в рейтинге	Ранг	Кумулятивная оценка
Китай	79	29	93	49	6	3	1,66
Россия	123	63	51	109	1	5	1,13
Индия	134	49	127	76	4	4	1,16
Малайзия	21	24	58	28	36	2	2,18
Сингапур	1	3	3	1	10	1	2,45

Источник: Аналитика агентства «РосБизнесКонсалтинг» — www.rbc.ru

Таблица 5

Доступность и качество рабочей силы в стране

Страна	Численность работоспособного населения, порядковое место в рейтинге	Индекс уровня образования, порядковое место в рейтинге	Уровень безработицы, порядковое место в рейтинге	Ставка оплаты труда, порядковое место в рейтинге	Ранг	Кумулятивная оценка
Китай	1	92	39	54	1	1,62
Россия	7	71	99	43	2	1,37
Индия	2	134	119	70	3–4	1,26
Малайзия	45	82	47	51	5	1,25
Сингапур	101	23	25	40	3–4	1,26

Источник: Аналитика агентства «РосБизнесКонсалтинг» — www.rbc.ru

В рамках инфраструктурного блока оценивается транспортно-складская инфраструктура, таможенные органы и баланс электроэнергии (табл. 6).

Таблица 6

Наличие инфраструктуры в стране

Страна	Доступность транспортной инфраструктуры, порядковое место в рейтинге	Эффективность таможенной службы, порядковое место в рейтинге	Профицит производства электроэнергии, порядковое место в рейтинге	Ранг	Кумулятивная оценка	Общая оценка	
						Ранг	Балл
Китай	38	43	7	5	1,67	3	5,37
Россия	56	106	6	7	1,09	5	3,96
Индия	64	58	1	4	1,71	4	4,74
Малайзия	29	33	5	2	2,16	2	6,18
Сингапур	3	1	4	1	2,46	1	7,01

Источник: Аналитика агентства «РосБизнесКонсалтинг» — www.rbc.ru

При размещении производства в России отпадает необходимость создавать с нуля команду специалистов. Размещение в Китае сопровождается преемственностью контактов с поставщиками комплектующих. «Азиатские тигры» характеризуются сложившимися сборочными площадками часовых компаний с целым рядом значимых конкурентных преимуществ. Наиболее привлекательным для размещения производственных мощностей регионом нами был определен Сингапур, имеющий один из самых лояльных налоговых режимов в мире, стабильную политическую ситуацию, высокий уровень качества жизни населения [5].

Далее выявлены риски и возможные меры по их снижению и выполнена оценка уровня возможных рисков выбора альтернативы [4] (см. табл. 7).

Таблица 7

Выявленные риски и возможные способы их снижения

Риски	Меры по снижению рисков	Вероятность, балл	Влияние, балл
А. Процессы	о Централизация и усиление контроля качества (всеобщее управление качеством). о Управленческий учет и бюджетирование	3	3
о Возможность выполнения заказов на капсулы при освоении производства			
о Контроль качества комплектующих и готовой продукции			
о Оценка и контроль себестоимости продукции			
В. Люди и организация	о Покупка команды с опытом участия в аналогичных проектах	3	3
о Отсутствие специалистов с опытом работы в странах локализации.			
о Выстраивание отношений с поставщиками			
С. Технология и инфраструктура	–	2	1
о Организация на требуемом уровне нового сборочного производства			
о Достижение экономии на масштабе			
Д. Соблюдение долгосрочных интересов акционеров	–	1	2
о Увеличение рыночной стоимости компаний			
о Повышение рентабельности производства			
Е. Инвестиционные риски	о Поиск возможности продажи продукции сторонним клиентам	2	2
о Низкая загрузка мощностей			
о Недостижение целевой отдачи от инвестиций на 3-летнем временном горизонте			

Заключение

Доказано, что собственное производство капсул позволит следовать миссии компании при локализации производства ключевой запатентованной технологии на аутсорсинге за рубежом, укрепить рыночное лидерство в условиях прихода на российский рынок китайских конкурентов, захватить новые сегменты

и обеспечить управление ассортиментом. В дальнейшем компании целесообразно прибегнуть к комбинации стратегических альтернатив «организация собственного производства капсул» и «развитие собственной розничной сети / франчайзинг» и тем самым сформировать единую стратегию развития компании под названием «Вертикальная интеграция».

Установлено, что реализация проекта окажет положительное влияние на развитие ключевых бизнес-процессов компании:

- управление разработкой (ускорение цикла разработки новых моделей, новых инженерно-конструкторских решений и технологий, запасов);
- управление снабжением (точность планирования поставок, сокращение затрат на логистику, эффективное управление заказами;
- управление производством (повышение точности производственного планирования, контроля качества);
- управление распределением (планирование спроса, поддержка формата франчайзинговой сети).

Литература

1. *Виноградская Н. А., Очерет А. Ю.* Формирование системы раннего диагностирования кризисных симптомов в управлении предприятием // Экономика в промышленности. 2010. № 4. С. 28–37.

2. *Виноградская Н. А.* Развитие системы корпоративного учета в целях обеспечения синергии финансовой информации // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2019. № 3 (21). С. 54–60.

3. *Вихрова Н. О.* Коммерческая оценка стратегии массовой индивидуализации в ювелирной компании // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. И. Л. Сураг. М., 2019. С. 57–63.

4. *Гусев Д. А., Мазунина О. А., Фель А. В.* Выбор оптимальной контрактной модели цепи поставок: особенности анализа при многих критериях с учетом риска // Логистика и управление цепями поставок. 2018. № 1 (84). С. 113–124.

5. *Карабанова О. В.* Человеческий капитал в особых экономических зонах технико-внедренческого типа: зарубежный опыт формирования и использования // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2011. № 6. С. 174–177.

6. *Kostygova L., Sidorova E., Vikhrova N.* Modern clusters and assessment of their innovative development // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Т. 7. № 1. Р. 603–614.

7. *Ларионова А. А.* Оценка результативности реализации стратегии развития предприятия на основе модели экономической добавленной стоимости // Экономика в промышленности. 2012. № 3. С. 62–65.

8. *Rodinova N. P., Zaitseva N. A., Ostroukhov V. M., Dibrova J. N., Larionova A. A., Yazev G. V.* Application of the competency model for a sessing the effectiveness of the Organization // Man In India. 2017. № 97 (15). Р. 331.

9. *Сидорова Е. Ю., Тимохова Г. В.* Несбалансированность бизнес-процессов промышленной организации как основной сдерживающий фактор ее развития // Экономика в промышленности. 2019. Т. 12. № 2. С. 191–196.

10. Шаранова С. А., Карабанова О. В., Лисицына Ю. А. Практические аспекты управления проектом создания предприятия // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2019. № 2 (20). С. 59–67.
11. Shmeleva N. V., Eliseeva E. N. Ethodological thodological approaches to corporate management stability // Components of Scientific and Technological Progress. 2015. № 1 (23). P. 31–35.

Literatura

1. Vinogradskaya N. A., Ocheret A. Yu. Formirovanie sistemy` rannego diagnostirovaniya krizisny`x simptomov v upravlenii predpriyatiem // E`konomika v promy`shlennosti. 2010. № 4. S. 28–37.
2. Vinogradskaya N. A. Razvitie sistemy` korporativnogo ucheta v celyax obespecheniya sinergii finansovoj informacii // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E`konomika». 2019. № 3 (21). S. 54–60.
3. Vixrova N. O. Kommercheskaya ocenka strategii massovoj individualizacii v yuvelirnoj kompanii // Aktual`ny`e problemy` razvitiya e`konomiki i upravleniya v sovremenny`x usloviyax: mat-ly` Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. / otv. red. I. L. Surat. M., 2019. S. 57–63.
4. Gusev D. A., Mazunina O. A., Fel` A. V. Vy`bor optimal`noj kontraktnoj modeli cepi postavok: osobennosti analiza pri mnogix kriteriyax s uchedom riska // Logistika i upravlenie cepyami postavok. 2018. № 1 (84). S. 113–124.
5. Karabanova O. V. Chelovecheskij kapital v osoby`x e`konomicheskix zonax tekhniko-vnedrencheskogo tipa: zarubezhny`j opy`t formirovaniya i ispol`zovaniya // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E`konomika». 2011. № 6. S. 174–177.
6. Kostygova L., Sidorova E., Vikhrova N. Modern clusters and assessment of their innovative development // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. T. 7. № 1. P. 603–614.
7. Larionova A. A. Ocenka rezul`tativnosti realizacii strategii razvitiya predpriyatiya na osnove modeli e`konomicheskoy dobavlennoj stoimosti // E`konomika v promy`shlennosti. 2012. № 3. S. 62–65.
8. Rodinova N. P., Zaitseva N. A., Ostroukhov V. M., Dibrova J. N., Larionova A. A., Yazev G. V. Application of the competency model for a sessing the effectiveness of the Organization // Man In India. 2017. № 97 (15). P. 331.
9. Sidorova E. Yu., Timoxova G. V. Nesbalansirovannost` biznes-processov promy`shlennoj organizacii kak osnovnoj sderzhivayushhij faktor ee razvitiya // E`konomika v promy`shlennosti. 2019. T. 12. № 2. S. 191–196.
10. Sharapova S. A., Karabanova O. V., Lisicy`na Yu. A. Prakticheskie aspekty` upravleniya proektom sozdaniya predpriyatiya // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E`konomika». 2019. № 2 (20). S. 59–67.
11. Shmeleva N. V., Eliseeva E. N. Ethodological thodological approaches to corporate management stability // Components of Scientific and Technological Progress. 2015. № 1 (23). P. 31–35.

N. O. Vikhrova

**Making a Decision on the Implementation of a Commercial Project
Own Production of Components from the Perspective
of Ensuring Sustainable Development of the Company**

The article assesses the implementation of the strategic alternative project. Own production of components (capsules) for domestic needs and the foreign market from the position of ensuring the sustainable development of the jewelry company.

Keywords: strategic alternative; target operating model; investment attractiveness; key competencies, rating assessment; vertical integration.