

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет**

Кафедра организации и управления

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО
КОМПЛЕКСА**

*Методические указания к курсовой работе
для студентов магистратуры направления 38.04.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020**

УДК 338.45 (073)

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО КОМПЛЕКСА: Методические указания к курсовой работе / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *Н.В. Ромашева, Д.М. Дмитриева*. СПб, 2020. 24 с.

Методические указания содержат рекомендации по выбору темы курсовой работы, основным вопросам, отражающим содержание работы и ожидаемым результатам.

Предназначены для студентов магистратуры направления 38.04.02 «Менеджмент».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *Д.О. Ижбердеева* («Газпром ЭП Интернэшнл Сервисиз Б.В.»)

© Санкт-Петербургский
горный университет, 2020

ВВЕДЕНИЕ

Уровень экономики развитых стран мира во многом зависит от состояния и темпов развития минерально-сырьевого комплекса и обеспеченности страны полезными ископаемыми. Развитие тяжелой промышленности, механизированного сельского хозяйства, транспорта, промышленного и гражданского строительства требует большого количества различного вида сырьевых ресурсов.

Стратегический анализ является неотъемлемой частью процесса стратегического управления компаниями минерально-сырьевого комплекса. С помощью инструментов стратегического анализа системно анализируются факторы внешней и внутренней среды с целью определения текущего состояния компании и выявления условий ее успешного развития. Стратегический анализ позволяет компаниям эффективно планировать свою деятельность, достигать поставленных целей и выполнять задачи.

Изучая данную дисциплину, студент приобретает знания и умения самостоятельно анализировать работу структурных подразделений и компании в целом, оценивать сложившуюся ситуацию по производству и реализации продукции, принимать наиболее эффективные решения по устранению узких мест в производственном процессе, намечать перспективы развития компании.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Целями курсовой работы являются закрепление и дальнейшее углубление студентами теоретических знаний и основных навыков практического применения методов современного стратегического анализа для определения стратегических направлений развития компании минерально-сырьевого комплекса.

Задачами курсовой работы являются: проведение всестороннего анализа внутренних ресурсов компании; формирование четкого представления о кадровом потенциале, структуре компании, существующих материальных ресурсах; определение макроэкономических тенденций и их вероятное влияние на будущее компании; определение и развитие конкурентных преимуществ посредством эффективного использования ресурсов, способностей и компетенций компании с учетом влияния внешней среды.

В ходе выполнения курсовой работы студент должен проявить способности к творческому поиску, научным разработкам, показать умение анализировать сформулированную проблему в области стратегического анализа, делать выводы, вносить и обосновывать свои предложения по исследуемой теме.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы зависит от интересов студента. Возможные темы курсовой работы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Возможные темы курсовых работ

№ п/п	Тематика курсовых работ
1.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Лукойл”
2.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Роснефть”
3.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “ГМК «Норильский никель»”
4.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Татнефть”
5.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Фосагро”
6.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Северсталь”
7.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Газпром”
8.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Полиметалл”
9.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития АО “СУЭК”
10.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Уралкалий”
11.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО АК “АЛРОСА”
12.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития АО “Русская медная компания”
13.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Новатэк”
14.	Применения методов стратегического анализа для определения стратегических направлений развития ПАО “Газпромнефть”

Основные темы курсовых работ могут быть дополнены или изменены по желанию студента при обязательном согласовании с руководителем курсовой работы.

Курсовая работа состоит из введения; основной части, которая может разбиваться на разделы, подразделы; заключения;

списка использованных источников и приложений. Общий объем курсовой работы – 35-40 страниц, включая приложения.

Введение

Во введении должны быть отражены:

- актуальность выбранной темы,
- цели и задачи курсовой работы,
- краткая характеристика объекта исследования,
- основные источники информации,
- краткий обзор содержания по разделам.

Рекомендуемый объем составляет 1-2 страницы.

Основная часть

Рекомендуется следующая структура основной части курсовой работы по главам:

1 глава. Общая характеристика деятельности рассматриваемой компании (объем 3-6 страниц).

2 глава. Анализ внешней среды рассматриваемой компании (объем от 12 страниц).

3 глава. Анализ внутренней среды рассматриваемой компании (объем от 12 страниц).

4 глава. Определение стратегических направлений развития рассматриваемой компании.

Заключение. В заключительной части отражаются выводы по разделам курсовой работы, которые должны быть краткими, логичными и отражать результат достижения цели и выполнения задач, поставленных во введении. Заключение может быть положено в основу защиты курсовой работы. Объем составляет 1-2 страницы.

Список использованных источников. Все нормативные, литературные и информационные источники, используемые при выполнении курсовой работы, должны быть представлены в общем списке, который приводится в конце работы перед приложением. В список литературы включают все законодательные и нормативные документы, учебные пособия, справочники, каталоги, инструкции, методические указания, периодические издания и т.д.

Приложения. В приложениях приводятся справочные материалы и прочая дополнительная информация. Не следует выносить в приложение расчетные таблицы из основной части

курсовой работы, за исключением очень громоздких. Таблицы с расчетами располагают в тексте основной части. На все приложения должны быть ссылки в тексте. Все приложения нумеруются по порядку и учитываются в общем объеме курсовой работы.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32 - 2001

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1 глава. Общая характеристика деятельности рассматриваемой компании

В общей характеристике деятельности компании должны быть отражены такие вопросы как: история создания, организационно-правовая форма, структура, миссия и цели деятельности.

2 глава. Анализ внешней среды рассматриваемой компании

В начале данной главы необходимо дать определение внешней среды и ее видов, написать цели проведения анализа внешней среды, перечислить и кратко охарактеризовать основные методы анализа внешней среды. Существует большое количество методов стратегического анализа внешней среды компании, но для горных и нефтегазовых предприятий в рамках выполнения курсовой работы студентам необходимо использовать методы, представленные в таблице 2.

Таблица 2

**Карта методов стратегического анализа внешней среды компании
минерально-сырьевого комплекса**

Вид стратегического анализа внешней среды	Результаты анализа
PEST-анализ	Позволяет проанализировать политические, экономические, правовые и технологические факторы макросреды
Анализ конкурентов	Позволяет определить цели конкурирующих компаний с выявлением их слабых и сильных мест
Анализ покупателей и поставщиков	Позволяет выявить важнейших потребителей продукции их особенностей, а также реальных и потенциальных поставщиков
Анализ стейкхолдеров	Позволяет выявить важнейших стейкхолдеров и определить направления взаимодействия с ними

Анализ привлекательности отрасли	Позволяет выявить важнейшие факторы, определяющие привлекательность рынка (отрасли) и условия конкуренции на рынках
Обобщенный анализ отрасли (рынка) и конкуренции	Дает понимание перспектив развития отрасли, а также перспектив развития компании
Анализ минерально-сырьевых активов	Позволяет выявить текущее и прогнозируемое состояние минерально-сырьевых активов в отрасли и особенности их распределения

Раздел 2.1. Анализ макросреды рассматриваемой компании

В начале данного раздела необходимо написать, какой метод анализа макросреды был выбран, дать его подробную характеристику.

Для анализа макросреды, чаще всего используется PEST-анализ, который предполагает характеристику внешней среды по 4-м аспектам (политика, экономика, социум, технология) (рисунок 1).

Рассмотрим основные факторы, которые могут влиять на деятельность компании.

1. Факторы влияния политической среды: устойчивость политической власти и существующего правительства; политические отношения с другими государствами; бюрократизация и уровень коррупции; налоговая политика (тарифы и льготы); тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли; количественные и качественные ограничения на импорт; наличие государственных компаний в отрасли; антимонопольное законодательство; законодательство по охране окружающей среды.

2. Факторы влияния экономической среды: темпы роста экономики; уровень инфляции; кредитные ставки; курсы основных валют; цены на продукцию рассматриваемого предприятия; уровень располагаемых доходов населения; инвестиционная политика; объемы производства; цены на энергоресурсы

3. Факторы влияния социально-культурной среды: уровень образования; требования к качеству продукции; отношение к экологическим аспектам деятельности предприятия; темпы роста населения; уровень образования; уровень миграции; половозрастная структура населения и продолжительность жизни.

4. Факторы влияния технологической среды: уровень инноваций и технологического развития; расходы на исследования и разработки; законодательство в области технологического оснащения отрасли; доступ к новейшим технологиям; степень защиты интеллектуальной собственности; степень использования, внедрения и передачи технологий.

<p>Политико-правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - регулирование выдачи лицензий государственными органами; - регулирование налогообложения со стороны государства, в том числе предоставление льгот; - политическая ситуация между Россией и другими странами; - изменение политики иностранных государств-потребителей в сфере регулирования рынка железорудного сырья; - деятельность ФАС 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - отказ потребителей от заключения долгосрочных контрактов; - дальнейшее падение мировых цен на железную руду; - превышения предложения на рынке над спросом; - волатильность курса национальной валюты
<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие трудоспособного населения в регионе, а также высококвалифицированных кадров; - более бережное отношение социума к окружающей среде; - уровень зарплат в городе присутствия компании выше среднего значения по региону. 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянные значительные инвестиции в развитие и совершенствование производства, ввиду специфики отрасли; - необходимость строительства новых современных объектов, обладающий большей производительностью с улучшенными энергетическими и экологическими показателями; - появление технологически новых видов продукции с более высоким содержанием полезного компонента в результате научно-технического развития отрасли.

Рис. 1 PEST-анализ компании горной компании

В курсовой работе необходимо представить PEST-анализ рассматриваемого предприятия согласно приведенному примеру (рисунок 1, таблица 3), после дать характеристику представленных на рисунке факторов, описать направления, определить степень и последствия их воздействия на предприятие.

Таблица 3

Форма представления PEST-анализа

Политические	Изменение в отрасли	Изменение на предприятии	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			

Для проведения PEST-анализа необходимую информацию можно найти в различных интернет источниках: сайт рассматриваемой компании; справочно-поисковая система Консультант Плюс: - www.consultant.ru (налоговый кодекс России – глава 26, закон о таможенном тарифе, энергетическая стратегия России на период до 2030-35 года, энергетические стратегии различных отраслей промышленности, закон об охране окружающей среды), отчеты аналитических агентств и компаний (<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/energy-and-resources/articles/tracking-the-trends.html> например), различные отраслевые журналы и т.д.

Раздел 2.2. Анализ микросреды рассматриваемого предприятия

В начале данного раздела необходимо написать, какие методы анализа микросреды были выбраны, поэтапно дать их подробную характеристику.

Для анализа микросреды целесообразно применить: анализ конкурентов, анализ покупателей и поставщиков, анализ стейкхолдеров, обобщенный анализ отрасли (рынка) и конкуренции,

анализ привлекательности отрасли, анализ минерально-сырьевых активов.

Анализ конкурентов

В целях анализа конкурентов сначала необходимо определить стратегическую группу конкурентов рассматриваемой компании.

Стратегическая группа конкурентов - это компании, которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основе одних и тех же источниках конкурентных преимуществ, и одинаковых методов.

При анализе конкурентов следует дать их характеристику, проанализировать основные производственные и экономические показатели деятельности конкурентов, выявить слабые и сильные стороны конкурентов, описать возможности дальнейшей деятельности конкурентов, выявить возможные угрозы в деятельности конкурентов по отношению к рассматриваемой компании.

Анализ конкурентов необходимо представить, как показано в таблицах 4-7.

Таблица 4

Характеристика основных конкурентов рассматриваемой компании

№	Название компании-конкурента	Краткое описание компании-конкурента
1.		
...		

Таблица 5

Основные показатели деятельности конкурентов рассматриваемого предприятия

№	Название компании-конкурента	Производство, по видам продукции (добыча, переработка) – ед.изм.	...	Доля рынка, %
1.				
...				

Среди основных показателей деятельности компаний – конкурентов целесообразно рассмотреть следующие: объем добычи полезного ископаемого, объем переработки, глубина переработки (для предприятий нефтяной промышленности), объемы реализации

конечной продукции, темпы роста данных показателей, себестоимость производства всего и на единицу продукции, прибыль, инвестиции по видам деятельности, доля рынка. Список показателей может быть дополнен на усмотрение студентов.

Таблица 6

Сильные и слабые стороны основных конкурентов рассматриваемой компании

№	Название компании-конкурента	Сильные стороны	Слабые стороны
1.			
...			

Таблица 7

Возможности и угрозы со стороны конкурентов

№	Название компании-конкурента	Возможности	Угрозы
1.			
2.			
...			

В результате анализа конкурентов необходимо сделать выводы об их конкурентной позиции и направлениях дальнейшего развития, а также определить направления стратегического взаимодействия с конкурентами.

Анализ покупателей и поставщиков

В рамках данного анализа необходимо определить примерное количество основных покупателей и поставщиков, выявить основных покупателей и поставщиков. При возможности дать характеристику нескольким поставщикам и покупателям, определить особенности поставки и покупки продуктов, работ услуг, определить потенциальных поставщиков и потребителей. Выполнить анализ можно в произвольной форме.

Анализ стейкхолдеров

В целях данного анализа необходимо сначала представить теоретическую информацию о заинтересованных сторонах компании (дать определение, описать виды заинтересованных лиц, описать сущность анализа заинтересованных сторон).

Далее необходимо выявить заинтересованных лиц рассматриваемой компании, представить их как показано в таблице 8 и дать краткое описание каждой заинтересованной стороны.

Таблица 8

Описание стейкхолдеров

№	Стейкхолдер	Описание
1	Заказчик	При наличии заказчика необходимо дать его характеристику
2	Учредители, акционеры предприятия	Конкретизировать конкретных учредителей, акционеров, дать их краткую характеристику
3	Кредитор (кредиторы)	Если для деятельности предприятия необходимо привлечение кредитных средств, описать выбранные кредитные организации
4	Покупатели	Привести конкретные юридические лица, категории физических лиц, описать их
5	Поставщики и подрядчики	Привести конкретных возможных подрядчиков и поставщиков оборудования, материалов и т.д.
6	Государственные структуры	Конкретизировать и описать заинтересованные федеральные, региональные, местные государственные структуры
8	Конкуренты	Перечислить и описать конкретных предприятий конкурентов
9.	Специализированные организации	При наличии необходимо конкретизировать и описать
10	Местное население	
11	СМИ	
12	Экологические организации	
13	Общественные организации	

Далее необходимо определить интересы заинтересованных сторон, способы влияния на деятельность компании. В таблице 9 представлены возможные интересы заинтересованных сторон проекта (не все) и способы и ресурсы влияния на компанию.

Таблица 9

Интересы (требования) стейкхолдеров и способы их влияния на проект

Группы стейкхолдеров	Основные интересы стейкхолдеров по отношению к компании	Способы и ресурсы влияния на компанию
Акционеры, учредители	- укрепление рыночных позиций - рост выплачиваемых дивидендов - эффективное использование всех видов ресурсов	- изъятие капитала - смена менеджера проекта
Покупатели	- возможность приобрести необходимые товары надлежащего качества по приемлемой цене - надежность и своевременность поставок	- отказ от взаимодействия - пересмотр контрактов
Общество, различного рода организации	- развитие инфраструктуры региона - присутствия; - повышение прозрачности компании (доступ к информации)	- формирование положительного или отрицательного имиджа компании
Государство	- полная уплата налогов - соблюдение требований законодательства РФ - рациональное природопользование	- отказ от предоставленных льгот - штрафы

Далее необходимо определить инструменты взаимодействия со стейкхолдерами, как показано в примере (таблица 10), сделать выводы относительно важности стейкхолдеров.

Таблица 10

Инструменты взаимодействия со стейкхолдерами

№	Наименование стейкхолдера	Инструменты взаимодействия
1	Главный акционер	Составление презентаций, оформление отчетности
2	Государство	Содействие социально-экономическому развитию региона, участие в разработке законодательства
3	Покупатели	Опросы потребителей, проведение исследований и анализа рынка
...

Анализ привлекательности отрасли - анализ «Пять сил Портера».

Для определения интенсивности конкуренции, а также привлекательности отрасли (рынка) используют модель Пяти сил

(факторов) конкуренции, разработанную специалистом в области стратегического менеджмента Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса и получившую широкое распространение.

Согласно модели пяти факторов конкуренции Портера считается, что прибыльность (привлекательность) отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей (рисунок 2).



Рис. 2. Структура пяти конкурентных сил Портера

При проведении анализа, результаты можно представить, как показано на рисунке 3, заполнив нужным образом соответствующие квадраты.

Также можно оценить уровень угрозы каждой из пяти сил конкуренции по 3-х балльной шкале (где 1 – низкий уровень, 3 – высокий уровень), обосновать получившуюся оценку (таблица 11).

Таблица 11

Анализ пяти сил Портера

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей		
Угроза внутриотраслевой конкуренции		
Угроза со стороны новых участников рынка		
Угроза ухода потребителей		
Угроза со стороны поставщиков		

По итогам анализа необходимо сделать выводы.

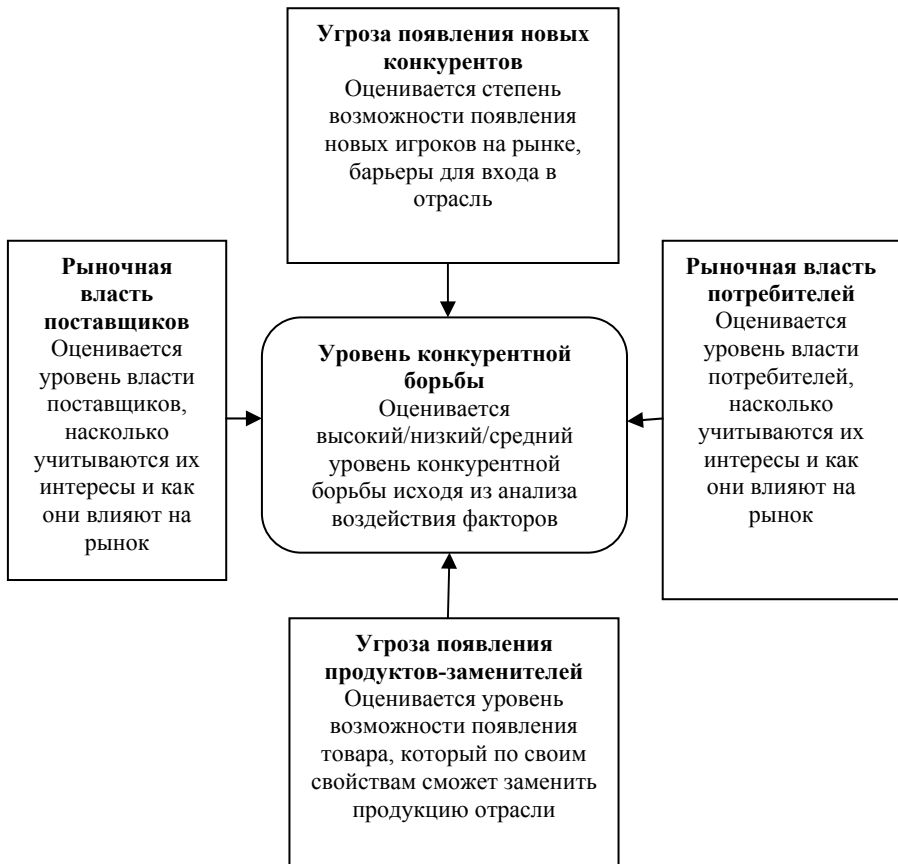


Рис. 3 Пример построения пятифакторной модели

Обобщенный анализ отрасли (рынка) и конкуренции

Результаты данного анализа необходимо представить, как показано в таблице 12, после таблицы необходимо сделать соответствующие выводы.

Таблица 12

Обобщенный анализ отрасли (рынка) и конкуренции

Параметр	Характеристика
Размер рынка	Следует привести данные об объемах продаж за последние несколько лет, отнести рынок к крупному, среднему или мелкому
Темпы роста рынка	Необходимо рассчитать темп роста рынка
Стадия жизненного цикла	Необходимо выбрать одну из следующих стадий: рождение, юность, зрелость, старость
Краткая характеристика рынка	Следует представить информацию о количестве игроков в отрасли, соотношении крупных и небольших предприятий
Отраслевой показатель рентабельности	Необходимо определить по анализу нескольких крупнейших российских компаний
Технологии/ инновации	Необходимо описать особенности применяемых технологий, а также области деятельности, для которых необходимо применение инноваций
Скорость изменения условий рынка	Следует определить, насколько высока скорость изменений рыночных условий (изменение технологий, спроса, факторов конкуренции),
Каналы сбыта	Необходимо определить, ограничены или нет каналы сбыта, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, существуют ли альтернативные каналы сбыта
Масштаб конкуренции	Следует определить глобальный или локальный
Интенсивность конкуренции	Необходимо определить степень конкурентного давления (низкая, средняя, высокая)
Вероятность появления новых конкурентов	Следует определить на сколько вероятно появление новых игроков, обосновать свое предположение
Тенденции развития	Необходимо определить характерные для отрасли тенденции развития. Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается
Ключевые факторы успеха	Необходимо определить области деятельности, в которых достижение положительных результатов может обеспечить успех компании в конкурентной борьбе

Анализ минерально-сырьевых активов

Значительное влияние на выбор дальнейших направлений развития компании минерально-сырьевого комплекса, в отличие от компаний других отраслей, оказывает состояние и распределение минерально-сырьевых активов, поэтому крайне важным представляется проведение такого вида анализа.

В рамках анализа необходим мониторинг информации о существующем распределении ресурсов, завершенных и планируемых аукционах. Необходимо отслеживание информации о запусках новых производственных мощностей и расширении действующих мощностей конкурентов.

3 глава. Анализ внутренней среды рассматриваемой компании

В начале данной главы необходимо дать определение внутренней среды, написать цели проведения ее анализа, перечислить и кратко охарактеризовать основные методы анализа внутренней среды.

Существует большое количество методов стратегического анализа внутренней среды компании, но для горных и нефтегазовых предприятий в рамках выполнения курсовой работы студентам необходимо использовать методы, представленные в таблице 13.

Анализ миссии и целей компаний

Анализируется миссия компании, ее актуальность и эффективность. Цели компании критически анализируются с точки зрения соответствия критериям SMART – конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность во времени.

Анализ показателей деятельности

Необходимо представить основные производственные и финансовые показатели деятельности компании в динамике за 2 или 3 года, рассчитать абсолютные и относительные отклонения, сделать выводы об изменении рассматриваемых показателей, а также предположения об их дальнейшей динамике.

Должны быть представлены, как минимум, следующие показатели: выручка, себестоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность, капитальные затраты, коммерческие и

управленческие расходы. Данные показатели должны быть представлены как в целом по предприятию, так и по видам деятельности. Также должен быть представлен объем производства и реализации продукции по видам деятельности.

Таблица 13

**Карта методов стратегического анализа внутренней среды компании
минерально-сырьевого комплекса**

№	Вид стратегического анализа внутренней среды	Результаты анализа
1.	Анализ миссии и целей компаний	Идентифицирует миссию и цели компании перед выбором стратегии и позволяет определить их адекватность
2.	Анализ показателей деятельности	Позволяет определить экономическую и производственную эффективность деятельности рассматриваемой компании
3.	GAP-анализ	Позволяет определить «разрывы» между стратегическими целями и текущим положением, выявить причины этих «разрывов» и разработать возможные направления деятельности для их устранения.
4.	Модель 7S	Позволяет определить, насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы

GAP-анализ

GAP-анализ является комплексным аналитическим исследованием, изучающим несоответствия/ разрывы между текущим состоянием в компании и желаемым.

Пример проведения GAP-анализа представлен в таблице 14.

Модель 7S

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов компании: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой.

Все части данной модели должны согласовываться друг с другом, каждый элемент должен соответствовать другому.

Таблица 14

Пример проведения GAP-анализа

Стратегические цели	Текущее положение	Причина	Действия
Изменения в операционных результатах			
Максимизация продаж производимых нефтепродуктов	Снижение объема продаж нефти на экспорт на 4,3 %	Обусловлено ростом реализации нефти на внутреннем рынке из-за более привлекательной ценовой конъюнктуры	Увеличение доли сбыта на внутреннем рынке
	Снижение объемов реализации нефтепродуктов на экспорт на 24,5 %	Обуславливается снижением объемов производства мазута и сокращением реализации сторонних ресурсов	
	Уменьшение экспорта нефтепродуктов в страны дальнего зарубежья на 25 % (-3,64 млн.т)	Снижение объемов трейдинговых операций со сторонним ресурсом компанией «Газпромнефть-Трейдинг», а также сокращением объемов переработки нефти дочерним обществом «Газпромнефть-Белнефтепродукт».	Модернизация перерабатывающего актива
Изменения в устойчивом развитии			
"Цель - ноль: никакого вреда людям, объектам и окружающей среде"	Увеличение объема валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух на 13 % (44,5 тыс. т.)	Связано с увеличением объема добычи углеводородного сырья в отчетном году.	Дальнейшая реализация программ модернизации и реконструкции производственных мощностей.
	Снижение уровня утилизации ПНГ на 0,52 пункта	Обуславливается увеличением объема добычи и дополнительным бурением в зонах с высоким газовым фактором.	
	Увеличение объемов образования отходов на 68,1 % (+ 447,4 тыс.т.)	Связано с увеличением эксплуатационного бурения и изменения учетной политики по отходам бурения в ООО "Газпромнефть-Хантос"	

Например, в компании, целью которой является максимизация прибыли и занятие лидирующих позиций на рынке, не может работать неквалифицированный персонал, так как в данном случае персонал не будет соответствовать стратегии компании.

4 глава. Определение стратегических направлений развития рассматриваемой компании

В начале данной главы необходимо описать, что такое стратегическое направление развития компании, что такое стратегическая альтернатива. Затем студентам необходимо определить несколько стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз, выявленных в результате стратегического анализа. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий компании. На этом этапе необходимо определить, какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми в данных условиях. При разработке стратегий важно учитывать несколько альтернативных вариантов. Общие условия, которые обязательно необходимо учитывать при разработке стратегий развития компании – это охват всех сфер деятельности, согласованность с внешними обстоятельствами, согласованность с ресурсными возможностями, связь с долгосрочными направлениями развития отрасли, учет внутренних приоритетов в целях и задачах, практичность и реализуемость стратегий, акцент на предвидение при разрешении текущих и возможных в перспективе проблем.

Для определения стратегических направлений развития рассматриваемой компании рекомендуется выполнить также SWOT-анализ (SWOT - по начальным буквам английских слов strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы), подразумевающий анализ сильных и слабых сторон предприятия, его внешних возможностей и угроз.

Пример построения матрицы SWOT-анализа горно-химической компании приведен в таблице 15. Следует обратить внимание на то, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть, как угрозой, так и возможностью.

Таблица 15

Пример построения матрицы SWOT-анализа горно-химической компании

Возможности	Угрозы
<p>Привлекательные фундаментальные факторы в отрасли (рост спроса на удобрения, высокие цены на сельхозпродукцию и т.д.);</p> <p>Возможность получения природного газа по внутренним российским ценам</p> <p>Возможность обслужить группы потребителей в связи с неполной загрузкой производственных мощностей</p> <p>Отсутствие конкурентов на внутреннем, и малое число конкурентов на мировом рынке в связи с большой концентрированностью запасов</p>	<p>Волнообразность спроса, связанная со спецификой внесения калийных удобрений в почву</p> <p>Снижение цен на внутреннем рынке в связи с государственным регулированием</p> <p>Неблагоприятное изменение курса торговой политики в странах-потребителях</p> <p>Появление новых конкурентов на внутреннем (ОАО «Акрон», МХК «Еврохим») и мировом рынках (рудник Сонбун в Тайланде)</p> <p>Изменение цен на сырье (природный газ, серу, калий) и условий закупки у поставщиков, рост тарифов на электроэнергию, ж/д перевозки и фрахт</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Лидер в своей отрасли</p> <p>Огромная доля экспорта (около 90%)</p> <p>Большие запасы полезного ископаемого качеством выше, чем у конкурентов</p> <p>Уникальная логистическая транспортная сеть, дающая преимущество перед конкурентами</p> <p>Внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии</p> <p>Низкий уровень производственных издержек</p> <p>Сформированный большой круг потребителей.</p>	<p>Большой транспортный рукав, увеличивающий себестоимость продукции</p> <p>Увеличивающиеся расходы на постоянное улучшение потребительских свойств продукции вследствие конкуренции на мировом рынке</p> <p>Необходимость поддержания производственных мощностей с резервом ввиду сезонности потребления удобрений</p> <p>Высокая капиталоемкость инвестиционных проектов и программ.</p>

Сильные стороны предприятия – это особенность компании, предоставляющая дополнительные возможности. Она может заключаться в накопленном опыте, возможности доступа к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высококвалифицированного

персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, распространенности торговой марки и т.д.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие важного элемента для функционирования компании по сравнению с другими, что ставит ее в худшее положение. В качестве примера можно привести слишком узкий ассортимент продукции, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.д.

Рыночные возможности - это обстоятельства, которые компания может использовать для получения конкурентных преимуществ. К ним относятся, например, ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса на продукцию, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.д.

Таблица 15

Формирование возможных направлений развития компании

	Возможности: 1..... 2..... 3.....	Угрозы: 1..... 2..... 3.....
Сильные стороны: 1..... 2..... 3.....	Возможные стратегии – использование сильных сторон для реализации потенциальных возможностей	Возможные стратегии – использование сильных сторон для ликвидации или ослабления угроз
Слабые стороны: 1..... 2..... 3.....	Возможные стратегии – реализация потенциальных возможностей для ликвидации слабых сторон	Возможные стратегии – поиск новых нестандартных путей развития или ликвидация компании

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стратегический менеджмент: Учебник/Л.Е. Басовский. М.: НИЦ Инфра-М, 2012. 365 с.
2. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е Басовский. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 256 с
3. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2013. 528 с.
4. Стратегический менеджмент / Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М. М.: Дашков и К, 2015. 202 с.
5. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: Справочное пособие / Ковени М. М.: Альпина Паблишер, 2016. 232 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Цели и задачи кусковой работы.....	4
Содержание курсовой работы.....	5
Методические рекомендации к выполнению курсовой работы.....	7
Библиографический список.....	24

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО КОМПЛЕКСА

*Методические указания к курсовой работе
для студентов магистратуры направления 38.04.02*

Сост. *Н.В. Ромашева, Д.М. Дмитриева*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *Н.В. Ромашева*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 30.06.2020. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,4. Усл.кр.-отт. 1,4. Уч.-изд.л. 1,2. Тираж 50 экз. Заказ 512.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2