

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

Кафедра организации и управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Методические указания к курсовой работе
для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент»*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2016**

УДК 338.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: методические указания к курсовой работе для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *А.Е. Череповицын, Д.М. Дмитриева*. СПб, 2016. 26 с.

Методические указания к курсовой работе по дисциплине «Стратегический менеджмент на горных предприятиях» содержат рекомендации по выбору темы курсовой работы, основным вопросам, отражающим содержание работы и ожидаемым результатам для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент».

Научный редактор: д.э.н., проф. *С.В. Федосеев*

© Санкт-Петербургский горный университет 2016.

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.

Стратегическое управление является неотъемлемой частью процесса управления промышленными предприятиями. Оно позволяет компаниям эффективно планировать свою деятельность и достигать поставленных целей и выполнять задачи.

Изучая дисциплину «Стратегический менеджмент на горных предприятиях» и выполняя курсовую работу, студент приобретает знания и умения самостоятельно анализировать работу структурных подразделений и предприятия 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, разрабатывать стратегические альтернативы и осуществлять стратегический выбор.

В результате освоения дисциплины и выполнения курсовой работы у студента формируются следующие компетенции:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3)
- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)
- владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10) и др.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Целями курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент на горных предприятиях» являются закрепление и дальнейшее углубление студентами теоретических знаний и основных навыков практического применения методов и инструментов современного стратегического анализа и стратегического управления как основы эффективного развития бизнеса.

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

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

Курсовая работа выполняется на основе материалов, собранных на производственной практике, должна отражать специфику объекта практики и соответствующего отраслевого рынка.

Содержание курсовой работы

Выбор темы курсовой работы зависит от места производственной практики студента и специфики объекта исследования.

Общая тема формулируется следующим образом «Моделирование процесса стратегического управления на горных предприятиях».

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 – около 30 страниц, включая приложения.

Введение

Во введении должны быть показаны:

- 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

Основная часть курсовой работы – моделирование процесса стратегического управления на горных предприятиях.

Рекомендуется следующая структура основной части курсовой работы по главам:

1. Стратегический анализ отрасли и компании, формирование стратегических целей и постановка задач.

2. Стратегический выбор для горного предприятия.

2.1. Формирование стратегических альтернатив для компании МСК.

2.2. Обоснование критериев оценки эффективности альтернативных вариантов.

2.3. Определение коэффициентов значимости критериев.

2.4. Выбор наилучшей альтернативы.

3. Формирование механизма реализации, контроля и оценки выбранной альтернативы для горной компании.

Объем основной части должен составлять около 25 страниц.

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. Список оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ.

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.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Стратегический анализ отрасли и компании, формирование стратегических целей и постановка задач.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию.

Стратегический анализ интерпретирует стратегическое положение компании с помощью выявления изменений, которые происходили в ее экономическом окружении, и определения их воздействия на компанию и ее деятельность, а также с помощью определения преимуществ и ресурсов в зависимости от этих изменений.

Главная цель стратегического анализа - оценка основных воздействий на настоящее и будущее положение организации и определение их влияния на стратегический выбор.

Структура стратегического анализа минерально-сырьевого комплекса как экономической системы включает в себя два базовых блока:

1. Анализ внешней среды.
2. Анализ внутренней среды.

Существует большое количество методов стратегического анализа, но для горных предприятий в рамках выполнения курсовой работы студентам необходимо выполнить стратегический анализ предприятия и отрасли на основе методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Карта методов стратегического анализа компаний МСК

	Вид стратегического анализа	Результаты анализа
1	Анализ миссии и целей компаний	Идентифицирует миссию и цели компании перед выбором стратегии и позволяет определить их адекватность
2	Анализ спроса и предложения на мировом рынке	Позволяет определить текущую ситуацию на мировом и российском рынке

Продолжение табл. 1

3	SWOT-анализ	Позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании и с их учетом формировать эффективную стратегию
4	PEST-анализ	Позволяет проанализировать политические, экономические, правовые и технологические регулирующие факторы макросреды
5	Анализ конкурентных сил (Портера)	Позволяет выявить важнейшие факторы, определяющие формирование стратегии - привлекательность отрасли и условия конкуренции на рынках.
6	Анализ минерально-сырьевых активов	Позволяет выявить текущее и прогнозируемое состояние минерально-сырьевых активов в отрасли и особенности их распределения и формировать эффективную стратегию
7	Событийный анализ (Event-анализ)	Позволяет выявить различные реакции рынка на события и, установив взаимосвязи между ними, сделать прогнозы относительно будущего состояния рынка и отрасли и, следовательно, формировать корректную стратегию
8	GAP-анализ	Позволяет определить «разрывы» между стратегическими целями и текущим положением, выявить причины этих «разрывов» и разработать возможные стратегии для их устранения.
9	Анализ стейкхолдеров	Позволяет выявить важнейших стейкхолдеров и разработать стратегии для управления их интересами

1. 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.

2. Анализ спроса и предложения на мировом рынке

Выполняется анализ динамики спроса и предложения как на российском, так и на мировом рынке за последние 5 лет, анализируются тенденции и прогнозы.

3. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз)

Одним из важных этапов управления является анализ внутренней и внешней среды компании. Анализ возможностей и угроз компании наиболее эффективно осуществляется при помощи SWOT-анализа и включает оценку как внутренней, так и внешней среды: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны),

Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Пример построения матрицы SWOT-анализа для компании горно-химического комплекса представлен на рисунке 1.

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 дополнительные 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>Стратегическая важность выпускаемой продукции</p> <p>Большие запасы полезного ископаемого и благоприятные условия для их извлечения</p> <p>Возможность расширения рынков сбыта</p>	<p>Риск снижения мировых цен и потери высокого уровня прибыли</p> <p>Волнообразность спроса, связанная со спецификой внесения 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, значительно 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 и необходимость значительных капитальных вложений в осуществление инвестиционных проектов и программ.</p>

Рис. 1 – Пример построения матрицы SWOT-анализа горно-химической компании

Необходимо отметить, что студентом анализируются факторы, присущие конкретной горной компании.

4. PEST-анализ (анализ внешнего окружения)

Для анализа политических, экономических, правовых и других регулирующих факторов, чаще всего используется PEST-анализ, который предполагает характеристику внешней среды по 4-м аспектам – политическому, экономическому, социокультурному и технологическому. Пример построения матрицы PEST –анализа представлен на рисунке 2.

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Государственное регулирование цен на внутреннем рынке и отсутствие регулирования на внешнем рынке Особое внимание ФАС в связи с монополизацией рынка удобрений России Государственные органы регулируют выдачу лицензий Изменение политики иностранных государств-потребителей в сфере регулирования рынка удобрений	Влияние экономического кризиса на рынок калийных удобрений Возможное увеличение экспортных пошлин до 15% Отказ потребителей от заключения долгосрочных контрактов из-за нестабильной ситуации на рынке Влияние инфляции и валютных колебаний на прибыль компании
Социокультурные факторы	Технологические факторы
Градообразующая, бюджетообразующая и социально-значимая компания: крупнейший работодатель и налогоплательщик в городах Березники и Соликамск Пермского края Реализация программ по развитию объектов здравоохранения, проектов по сохранению исторического и культурного наследия с непосредственным участием компаний	Постоянные значительные инвестиции в развитие и совершенствование техники и технологии Возрастающие затраты на содержание в безопасном состоянии на поверхности отходов производства (солеотвалы, шламохранилища)

Рис. 2 – Пример построения матрицы PEST-анализа горной компании

5. Анализ конкурентных сил (Портера) (анализ привлекательности отрасли).

Привлекательность отрасли и условия конкуренции на рынках являются важнейшими факторами, определяющим управление компанией.

Анализ факторов осуществляется с помощью пятифакторной модели М. Портера, включающей:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых конкурентов;

- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти потребителей;
- уровня конкурентной борьбы.

Пример построения пятифакторной модели по М. Портеру представлен на рисунке 3.

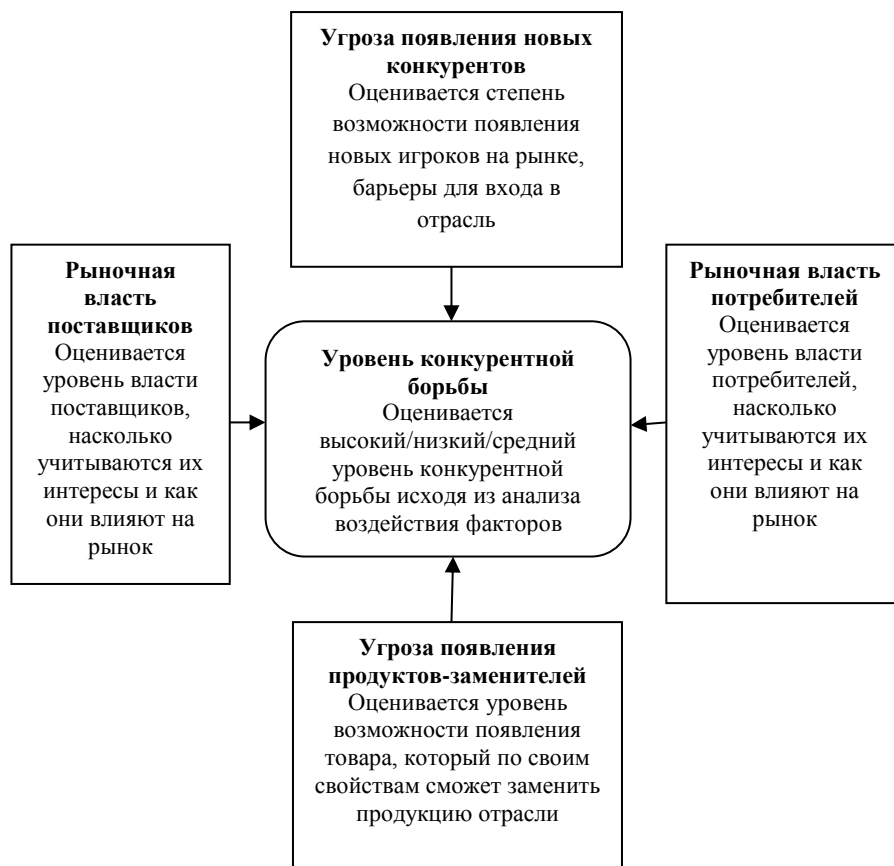


Рис. 3 – Пример построения пятифакторной модели горной компании

6. Анализ минерально-сырьевых активов отрасли

Значительное влияние на выбор стратегии развития горной компании, 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 конкурсах и аукционах. Необходимо отслеживание информации о запусках новых производственных мощностей и расширении действующих мощностей конкурентов.

7. Событийный анализ (Event-анализ) (анализ стратегических событий в отрасли)

В последнее время в специальной литературе все чаще стало появляться понятие событийного анализа. В экономические науки оно привнесено из общественных, прежде всего, политических и психологических наук. Классическое общее определение событийного анализа выглядит так: событийный анализ - анализ данных об истории событий, т.е. о времени и обстоятельствах их наступления в границах наблюдаемого периода времени и о самих этих событиях.

Однако экономическое развитие на микро-, мезо-, макро- и мегауровнях также предполагает возникновение каких-либо событий, которые либо положительно, либо отрицательно влияют на экономику в целом, и на деятельность отдельной компании, в частности. Таким образом, событийный анализ в рамках экономического контекста предполагает мониторинг информации, значимой для изменения поведения рынка. Чаще всего, это макроэкономические индикаторы состояния экономики, основополагающие высказывания важных политических фигур, сообщения о природных и техногенных катастрофах, крупных террористических актах, мировые кризисы, реорганизации компаний, изменение законодательства в странах, оказывающих влияние на данный рынок и т.д. Событийный анализ - это предположения о наиболее вероятной реакции рынка в ответ на те или иные изменения макроэкономических, политических и иных индикаторов и показателей. Событийный анализ может использоваться в качестве инструмента анализа внешней или внутренней среды компании (в зависимости от того, какого уровня события планируется анализировать).

Событийный анализ в экономических исследованиях пока применяется недостаточно. Алгоритм проведения событийного анализа включает:

- определение источников для сбора информации;
- определение горизонта сбора информации;
- сбор данных о фактах и событиях;
- обработка данных и представление их в виде информации;
- отбор значимой информации;
- построение стратегического профиля;
- выявление причинно-следственных связей;
- оценка влияния события на результат.

Схема для построения профиля стратегических событий приведен на рисунке 4. Группировка стратегических событий может осуществляться студентом самостоятельно в зависимости от специфики деятельности компании и/или отрасли.

Год	Рыночные события и их влияние	Технологические события и прирост или снижение объемов производства	Ценовые события и их влияние

Рис. 4 – Схема для построения профиля стратегических событий

8. GAP-анализ (анализ стратегических «разрывов»)

Также для компаний необходимо проведение стратегического GAP-анализа, позволяющего определить «разрывы» между стратегическими целями и текущим положением, выявить причины этих «разрывов» и разработать возможные стратегии для их устранения (пример проведения GAP-анализа для компании горной компании «Уралкалий» в таблице 2)

Таблица 2

Пример проведения анализа GAP-анализа горной компании

Стратегическая цель	Текущее положение	Разница и причины	Возможная стратегия	Задействованные стейкхолдеры
Укрепление лидерских позиций в отрасли	В 2014 году компания достигла лидерских позиций по объемам добычи (более 12,1 млн. т), но в 2015 объем снизился до 11,4 млн. т	Производственная мощность компании 14 млн. т, причина – падение спроса	Увеличение объема производства вместе со стимулированием спроса и заключением долгосрочных контрактов	Покупатели, поставщики, акционеры, сотрудники
Акцент на взаимодействие с конечными потребителями	В 2015 году из добытых 11,4 млн. т было реализовано 11,2, что говорит о необходимости улучшения взаимодействия	Снижение мирового спроса, низкая доля долгосрочных контактов	Развитие логистических мощностей и торговых-посреднических связей	Покупатели, поставщики, акционеры
Сохранение лидерских позиций по себестоимости продукции	Самая низкая себестоимость в отрасли	-	Поддержка высокой эффективности производственного процесса для укрепления статуса лидера в отрасли	Покупатели, акционеры, сотрудники, органы власти
Сбалансированный подход к инвестициям в расширение производства и возврату свободных денежных средств акционерам	В 2014 году компания не выплачивала дивиденды акционерам ввиду необходимости компенсировать ущерб от аварии	До этого периода компания выплачивала акционерам 50% нераспределенной прибыли	Необходимо нахождение баланса между интересами акционеров и прочими для недопущения падения цен на акции	Акционеры, инвесторы
Забота о людях, местных сообществах, безопасности и экологии	Количество несчастных случаев в компании должно стремиться к нулю Социальные инвестиции до 2014 года – 30,1 млн. долл. США	В 2014 году погиб один сотрудник Социальные инвестиции в этом же году – 28,4 млн. долл. США	Необходимо повышать уровень производственной безопасности Необходимо уделить больше внимания социальным программам	Сотрудники, местные сообщества, профсоюзы, СМИ, органы власти

9. Анализ интересов стейкхолдеров

Большое число заинтересованных в деятельности предприятия групп создает сложности в управлении, связанные с

тем, что каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования предприятия, оценивает деятельность управляющих с точки зрения своих интересов. В той степени, в которой заинтересованная группа не удовлетворена результатами работы предприятия, она будет оказывать давление на него с целью изменения ситуации. С этим, собственно, и сталкиваются многие российские предприятия.

Противоречивость интересов различных групп необходимо учитывать при принятии любого стратегического решения. В российских условиях можно предположить, что приоритет пока имеют руководители предприятий, а также владельцы контрольных пакетов акций. Несовпадение их интересов приводит к конфликтам, которые периодически обсуждаются в средствах массовой информации. Остальные группы заинтересованных лиц пока не имеют столь сильного влияния на принятие управленческих решений, как в западных фирмах. Однако для управления важно понимать, что при таком широком спектре интересов различных групп любое решение может вызвать неприятие или даже давление на компанию со стороны той или иной группы.

Поэтому представляется крайне важным для горных компаний проведение стратегического анализа интересов стейкхолдеров. Он может выполняться по схеме: сначала перечисляются стейкхолдеры, определяются их ключевые интересы и оценивается степень их влияния на деятельность компании. А затем разрабатываются возможные стратегии по управлению интересами стейкхолдеров. Пример проведения анализа для горной компании представлен в таблице 3.

Таблица 3

Пример проведения анализа интересов стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Интересы	Оценка влияния	Потенциальная стратегия
Покупатели и партнеры	<i>Покупатели</i> •Качество предоставляемых товаров и услуг •Надежность поставок •Обязательное соблюдение положений договоров и требований	Прозрачные и доверительные отношения с клиентами и партнерами вносят значительный вклад в улучшение	•Публикация на сайте регулярного бюллетеня по рынку •Встречи с покупателями, включая отраслевые конференции, круглые столы и семинары • Мастер-классы и

Стейкхолдеры	Интересы	Оценка влияния	Потенциальная стратегия
	<p>законодательства</p> <ul style="list-style-type: none"> •Рекомендации по использованию продукции •Поставщики •Соблюдение стандартов по закупкам в рамках всех тендеров •Тщательная проверка каждого поставщика с целью подтверждения его добросовестности и платежеспособности 	<p>производственных и иных показателей деятельности компании.</p>	<p>практические семинары по использованию минеральных удобрений</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение исследований среди потребителей • Регламент по закупкам и информирование о проводимых тендерах и планах компании в области закупок и пр.
Акционеры и инвестиционное сообщество	<ul style="list-style-type: none"> • Прозрачное корпоративное управление • Эффективные финансовые и нефинансовые результаты • Ситуация на рынке калия • Риски • Устойчивое развитие 	<p>Являясь публичной компанией, она должна предоставлять исчерпывающие и своевременные данные, для помощи инвесторам в принятии решений с учетом информации о результатах деятельности компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Презентации и конференц-звонки менеджмента для инвестиционного сообщества • Публикация на корпоративном сайте материалов по вопросам повестки дня общих собраний акционеров • Выступления руководства на отраслевых и региональных конференциях
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников • Создание возможностей для обучения и развития • Соответствие стандартам в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды 	<p>Лояльность сотрудников по отношению к компании позволяет обеспечить выполнение производственных и финансовых показателей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективная кадровая политика и политика в области охраны труда • Система внутрикорпоративных коммуникаций • Регулярные встречи менеджмента с сотрудниками • Реализация социальных программ и программ материального стимулирования и пр.
Профсоюзы	<ul style="list-style-type: none"> • Лояльность сотрудников • Соблюдение норм в области охраны труда 	<p>Профсоюзы помогают компании отслеживать</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Отчеты об исполнении положений коллективных договоров и соглашений в области

Стейкхолдеры	Интересы	Оценка влияния	Потенциальная стратегия
	<ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь от сотрудников • Решения по важным социальным вопросам 	внедрение различных норм в области охраны труда и выполнение условий других значимых соглашений.	<p>охраны труда</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регулярные встречи с руководством и членами профсоюзов и пр.
Местные сообщества	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение экологической безопасности и минимизация негативных последствий аварий на производстве • Решение жилищного вопроса, в частности переселение жителей из ветхого и аварийного жилья • Развитие и модернизация социальной инфраструктуры. 	Развитие компании невозможно без поддержки местных сообществ в регионе, где она ведет свою деятельность.	<ul style="list-style-type: none"> • Встречи с представителями местного населения • Инициативы экономической, экологической и социальной направленности • Реализация проектов в рамках КСО и программ по развитию местных сообществ • Разработка планов развития регионов, в которых работает компания.
Государственные и муниципальные органы	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление отчетности надзорным органам • Осуществление налоговых отчислений • Планирование и реализация проектов по развитию местных сообществ и социально значимых проектов и пр. 	Компании необходимо развитие конструктивного диалога с органами власти	<ul style="list-style-type: none"> • Раскрытие информации и отчетности • Диалог с органами государственной власти по вопросам законодательного и нормативного регулирования • Реализация совместных проектов и пр.
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Объективное освещение в СМИ стратегических посланий, корпоративных событий и новостей компании • Получение обратной связи от общества и СМИ 	Компания нуждается в объективном освещении в СМИ своих финансовых и производственных результатов, ключевых, социальной деятельности и пр.	<ul style="list-style-type: none"> • Пресс-релизы по наиболее значимым вопросам и ключевым событиям • Интервью с руководством и пресс-конференции • Мероприятия для представителей СМИ • Опрос мнений целевых СМИ и пр.

2. Стратегический выбор для горного предприятия.

Стратегический выбор подразумевает выработку серии 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.

2.1 Формирование стратегических альтернатив для компании МСК.

Таким образом, на основе выполненного стратегического анализа, студентом формируется набор стратегических альтернатив. Они формируются исходя из выявленных особенностей компании и отрасли, на основе потенциала компании с целью избегания возможных угроз или ликвидации слабых сторон. Необходимо сформировать 3 стратегических альтернативы с определением основных стратегических ориентиров в рамках каждой из них. Данные стратегии должны носить взаимоисключающий характер (т.е. невозможность применения одновременно нескольких из разработанных стратегий). Студент детально описывает альтернативы с учетом количественных и качественных характеристик.

2.2 Обоснование критериев оценки эффективности альтернативных вариантов.

Ключевым подходом к проведению выбора альтернатив является сведение его к задаче многокритериального выбора на конечном множестве альтернатив, которая представляет собой один из разделов теории принятия решений. Для этого необходимо сформировать набор критериев, на основе которого и будет осуществляться выбор стратегии. Разработка критериев осуществляется с учетом особенностей отрасли, выявленных с помощью проведенного стратегического анализа. Критерии должны определять преимущества той или иной стратегической альтернативы, при этом быть применимы ко всем альтернативам. Также необходимо убедиться в отсутствии критериев, которые не отражают разницы между альтернативами (данные критерии не имеют смысла). Поскольку критерии формируются в зависимости от специфики отрасли, единого универсального набора не существует. Студентам предлагается сформировать индивидуальный набор критериев. В качестве примера могут выступать следующие (табл. 4).

Поскольку реализация любой стратегии несет за собой возникновение различных рисков, представляется целесообразным учет критерия рисков реализации стратегии при стратегическом выборе (табл. 5).

Таблица 4

Критерии выбора стратегической альтернативы для калийной компании

Стратегические групповые критерии	Стратегические единичные критерии
Критерии согласованности стратегии	Согласованность корпоративной стратегии компании с условиями и параметрами внешней среды
	Согласованность со стратегией развития региона (или соответствие интересам региона и страны)
	Соответствие стратегии целям компании
	Согласованность корпоративной стратегии компании с ее внутренним потенциалом
Критерии осуществимости стратегии	Внутренняя сбалансированность стратегий разных уровней
	Способность стратегии осуществиться (реализуемость) за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов
Критерии приемлемости (пригодности) стратегии	Приемлемость для стейкхолдеров (удовлетворение интересов как можно большего количества заинтересованных сторон)
	Согласованность стратегии с интересами ключевых стейкхолдеров
	Согласованность стратегии с интересами второстепенных стейкхолдеров
	Создание преимущества перед конкурентами
Критерии экономической эффективности	Рентабельность продаж
	Рентабельность производства
	Объем реализованной продукции
	Уровень удовлетворенности потребности внутреннего рынка
	Прочие критерии экономической эффективности, которые актуальны для конкретной компании
Критерии достижения конкурентных преимуществ (КП)	Производство продукции (низкая себестоимость, высокое качество продукции, широкий ассортимент и пр.)
	Расширения ресурсной базы
	Увеличение доли внешнего и/или внутреннего рынка
	Дистрибуция и логистика
	и другие

Таблица 5

Пример критериев стратегических рисков

Стратегические групповые критерии	Стратегические единичные критерии
Инвестиционные риски	Риск откладывания сроков ввода в эксплуатацию новых мощностей
	Риск отклонения от плана развития производственных мощностей
	Риск внепланового увеличения объема инвестиций
Конкурентные риски	Риск потери конкурентных позиций из-за усиления конкурентов
	Риск потери конкурентных позиций из-за ослабления собственных позиций
	Риск появления новых конкурентов
Валютные риски	Риск увеличения курса иностранной валюты
	Риск снижения курса иностранной валюты
Рыночные и политические риски	Риск снижения мирового спроса на продукцию
	Риск потери потребителей ввиду политико-экономических санкций
	Риск изменения импортной политики основных стран-потребителей

Студент формирует набор критериев с обоснованием их выбора для конкретной компании и отрасли (пример в табл. 6)

Таблица 6

Обоснование критериев стратегического выбора

Критерий	Обоснование критериев
<i>Перечисляются критерии</i>	<i>Обосновывается важность и необходимость каждого из них для стратегического выбора</i>

2.3 Определение коэффициентов значимости критериев.

При осуществлении выбора необходимо учитывать, что критерии не имеют одинаковой значимости, т.е. один критерий может быть важнее другого.

Существует большое количество методов оценки и сравнения многокритериальных альтернатив. К ним относятся методы имитационного моделирования, искусственного интеллекта, оптимизации, анализа рисковых ситуаций и пр. При этом выбор

подходящего метода ограничивается, как предпочтениями и квалификацией лица, принимающего решения, так и наличием или отсутствием достаточного объема исходной информации, материальных и временных ресурсов. Наиболее применяемыми и хорошо изученными методами оценки и сравнения многокритериальных альтернатив являются:

- методы, основанные на количественных измерениях (многокритериальная теория полезности (MAUT) (Multi-Attribute Utility Theory);

- методы, основанные на качественных измерениях, результаты которых переводятся в количественный вид (методы аналитической иерархии (МАИ) (Analytic Hierarchy Process AHP);

- методы, основанные на теории нечетких множеств;

- методы, основанные на количественных измерениях, но использующие несколько индикаторов при сравнении альтернатив (группа методов Электра (ELECTRE) (Elimination Et Choix Traduisant la Realite);

- методы, основанные на качественных измерениях, без перехода к количественным переменным (вербальный анализ решений (ВАР));

- метод простой многокритериальной оценки SMART.

Для курсовой работы студентам предлагается использовать метод анализа иерархий или метод простой многокритериальной оценки.

2.4 Выбор наилучшей альтернативы.

Описывается значение и важность каждой альтернативы по данному критерию (табл. 7)

Таблица 7

Описание альтернатив по выбранным критериям

Критерий	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
1			
2			

Затем с помощью выбранного метода принятия решения (МАИ или SMART), осуществляется оценка каждой альтернативы по соответствующему критерию.

Если инструментом многокритериального выбора был выбран метод МАИ, на его основе возможен с помощью нескольких вариантов. Во-первых, ранее проведение процедуры выбора возможно было вручную, с использованием MSExcel, где возможно построение матриц и проведение необходимых расчетов. Однако, на настоящий момент разработано несколько программных продуктов, позволяющих в некоторой степени автоматизировать процедуру выбора, позволив ЛПР сосредоточиться на содержательной части процедуры. В частности, программный продукт MPRIORITY 1.0, который удобен в применении, поскольку автоматически высчитывает индекс согласованности (ИС), показывающий наличие логической связи между оцененными показателями и отношение согласованности (ОС), а также вектор приоритетов.

Если выбран метод простой многокритериальной оценки, то необходимо выполнение следующих этапов:

- Ранжирование критериев по важности.
- Присвоение наиболее важному критерию оценку 100 баллов. Исходя из парного отношения критериев по важности, оценка в баллах каждого из критериев.
- Суммирование полученных баллов и нормировка весов критериев.
- Измерение значения каждой альтернативы по каждому из критериев по шкале от 0 до 100 баллов.
- Определение общей оценки каждой альтернативы с помощью формулы взвешенной суммы баллов.
- Выбор лучшей альтернативы, имеющей наибольшую общую оценку.
- Оценка чувствительности результата к изменениям весов.

Таким образом, альтернатива с наибольшим численным значением признается наилучшей.

3. Формирование механизма реализации, контроля и оценки выбранной альтернативы.

После выбора наиболее подходящей стратегической альтернативы необходимо разработать комплекс целевых индикаторов и мероприятий в рамках стратегии компании.

Здесь подразумевается комплекс конкретных мероприятий с примерными объемами финансирования и потенциальным эффектом.

Затем необходимо провести оценку стратегии на основе ключевых показателей эффективности, специфических для каждой отрасли и вида деятельности, учитывающих их особенности. Набор ключевых показателей, по которым можно оценивать деятельность, строить среднесрочные и долгосрочные прогнозы, для каждой организации должен быть определен индивидуально, с учетом отраслевой специфики, положения на рынке, стратегических задач и тактики ведения бизнеса. Однако есть перечень наиболее основных требований, предъявляемых к ключевым показателям эффективности бизнеса:

- ограниченное число показателей;
- единство для всей компании;
- измеримость (возможность выражения в количественном виде);
- соответствие стратегическим целям;
- возможность контроля;
- стимул для работников.

Самое главное, что эти показатели выбираются и разрабатываются в зависимости от стратегических и тактических целей компании, что позволяет оценить стратегическую эффективность конкретной компании в конкретных условиях. Кроме того, при разработке показателей необходимо учитывать, что компания должна не только повышать экономическую эффективность деятельности, но и соблюдать баланс между своими интересами и интересами стейкхолдеров.

В качестве примера набора показателей стратегической эффективности приведены показатели для горно-химической компании (табл. 8). Выбранные показатели должны быть рассчитаны студентами самостоятельно и, таким образом, обоснована эффективность выбранной стратегии. Они рассчитываются для существующей стратегии, т.е. до реализации выбранной стратегии (С) и прогнозные, т.е. те, которые будут получены в результате реализации стратегии (П).

Таблица 8

Пример показателей стратегической эффективности для компании МСК

Стратегическая цель	Заинтересованная сторона	Показатель стратегической эффективности	С	П
Увеличение доли внутреннего рынка	покупатели партнеры органы власти	Степень удовлетворенности потребности внутреннего рынка, %		
		Цена продукции на внутреннем рынке, руб. за тонну		
Поддержание лидирующих позиций на мировом рынке	покупатели партнеры акционеры инвесторы	Производственная мощность, млн. т		
		Средняя экспортная цена, руб. за тонну		
		Рентабельность продаж, %		
		Чистая прибыль		
Повышение эффективности деятельности предприятия для поддержания конкурентоспособности	покупатели партнеры акционеры инвесторы государственные и налоговые органы;	Себестоимость реализованной продукции, руб. за тонну		
		Производительность производственного персонала, тонн на чел.		
		Капитальные затраты на расширение мощностей		
Повышение уровня корпоративной социальной ответственности	персонал; профсоюзы; общественные организации; местные сообщества, СМИ	Средний уровень заработной платы сотрудников		
		Текущая текучесть кадров, %		
		Социальные инвестиции		
Поддержание целевой структуры капитала	Акционеры Инвесторы	Соотношение заемного и собственного капитала, %		
		Рентабельность собственного капитала, %		
		Коэффициент выплаты дивидендов, %		

После этого, студентом делаются обобщающие выводы и заключение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб: Питер, 2009. 344 с.
3. *Веснин В.Р., Кафидов В.В.* Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2011.
4. *Данников В.В.* Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. М.: ЭЛВОЙС-М, 2004.
5. Девелопмент: Учеб. пособие / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге; Под общей редакцией И.И. Мазура. М.: Экономика, 2004.
6. *Ефимова С.А.* Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: О Кей-книга, 2010. 112 с.
7. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков, Н.Г. Ольдерогге. М.: ОМЕГА-Л, 2005.
9. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазя, Р. Рэнделла. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 588 с.
11. *Штопаков И.Е.* Стратегическое управление нефтегазовым комплексом: кризис и перспективы устойчивого развития. Под научной ред. д.э.н., проф. Е.А. Телегиной. – М.: «Информ-знание», 2009.
12. *Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.– 928 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	7
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	26