

# Золотодобывающая промышленность России



**Выполнили:** Кожичкин Артур, 722гр  
Корнева Ирина, 723гр  
Ларионов Денис, 723гр  
Сазанова Мария, 723гр

# Мировой рынок золота

## ■ Основные производители:

- ЮАР
- Австралия
- США

36%

спад  
производства

## ■ Основные потребители:

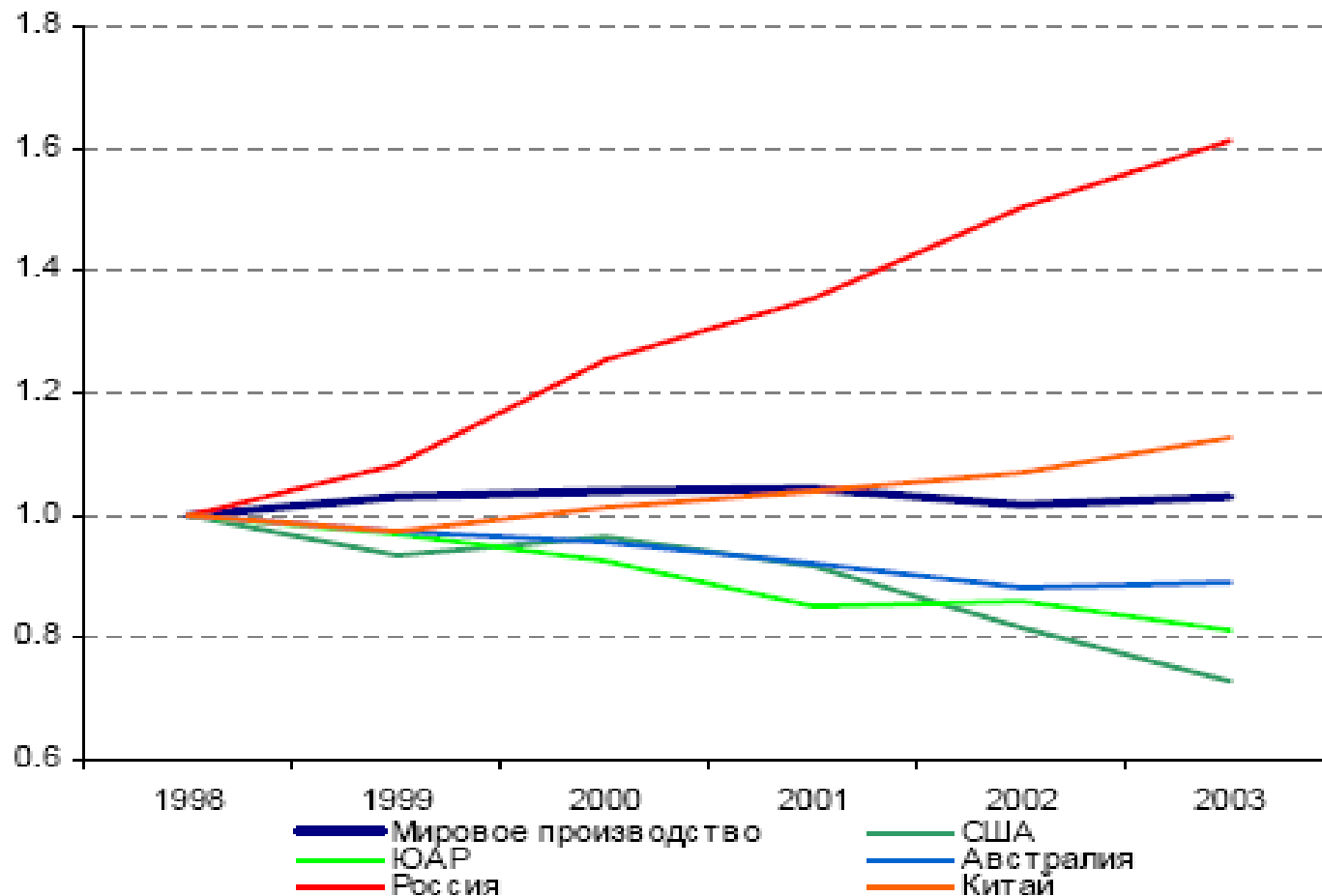
- Индия (18,5%)
- США (13,7%)
- Китай (6,9%)

## ■ Россия:

- 7% мирового рынка, рост в 10% в течение последних 5 лет
- Прогноз через 3-5 лет:  
2-3 место на мировом рынке с долей в 11%

# Рост добычи золота

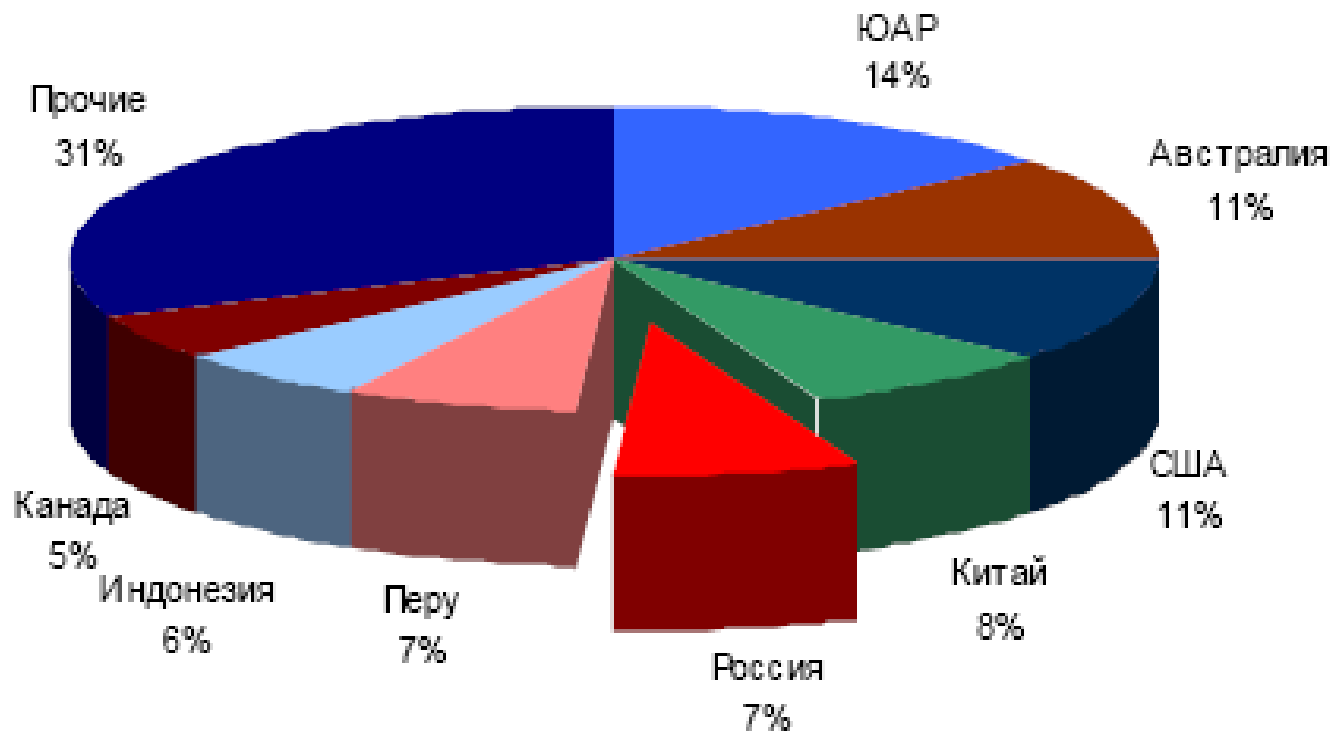
Рост добычи золота по сравнению с 1998 годом: в России на 61%, в мире – только на 3%



Источники: СМИ, оценки "Атона"

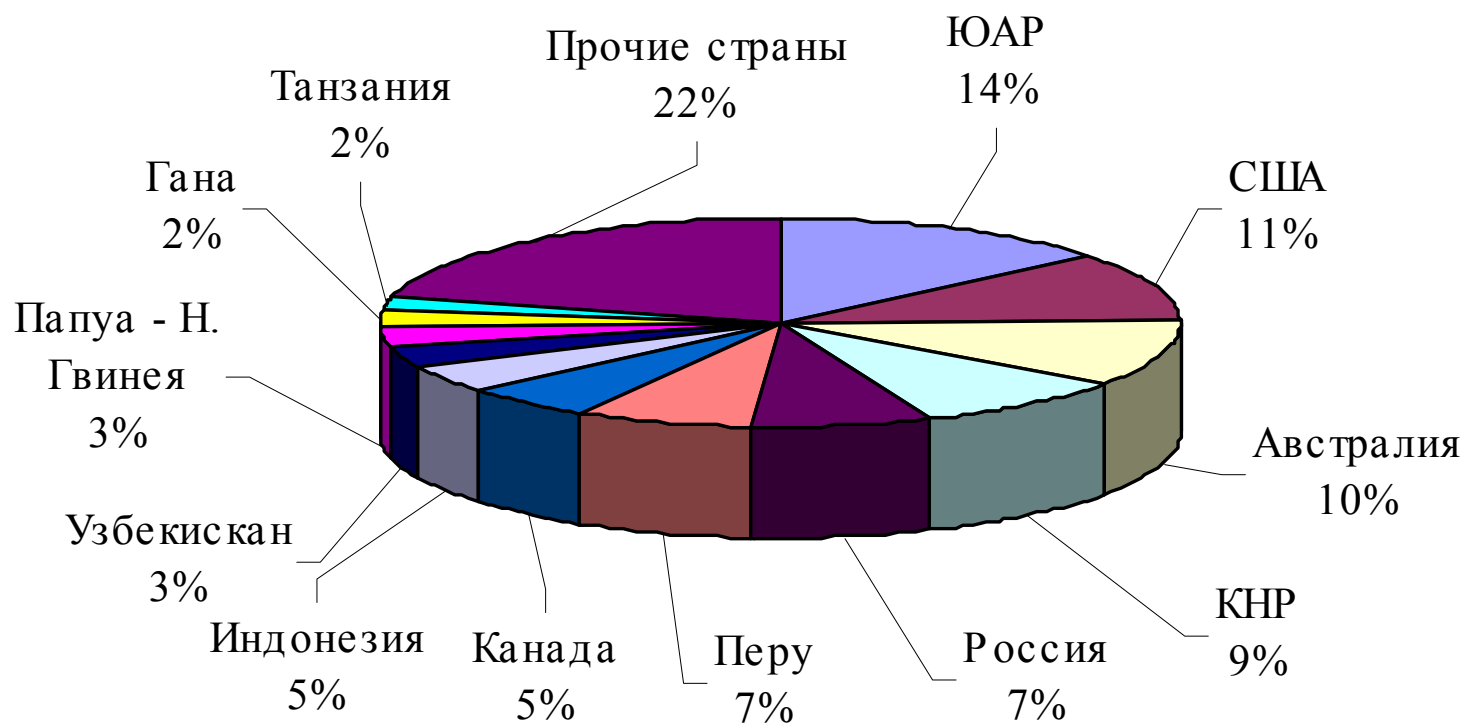
# Мировое производство золота в 2003 году (2570т)

Мировое производство золота, 2003 (2570 т)



Источник: World Gold Council

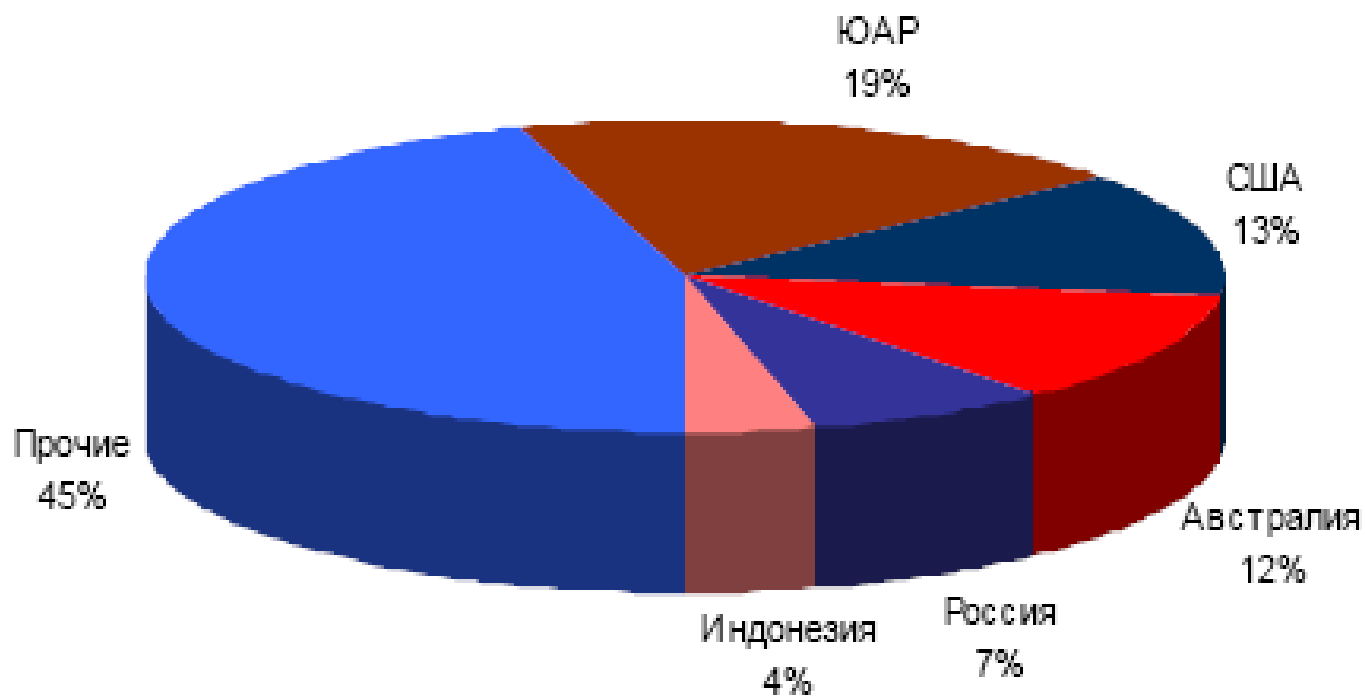
# Мировое производство золота в 2004 году (2646т)



По данным Союза Золотопромышленников России

# Мировые запасы золота

Мировые запасы золота (43 тыс. т)

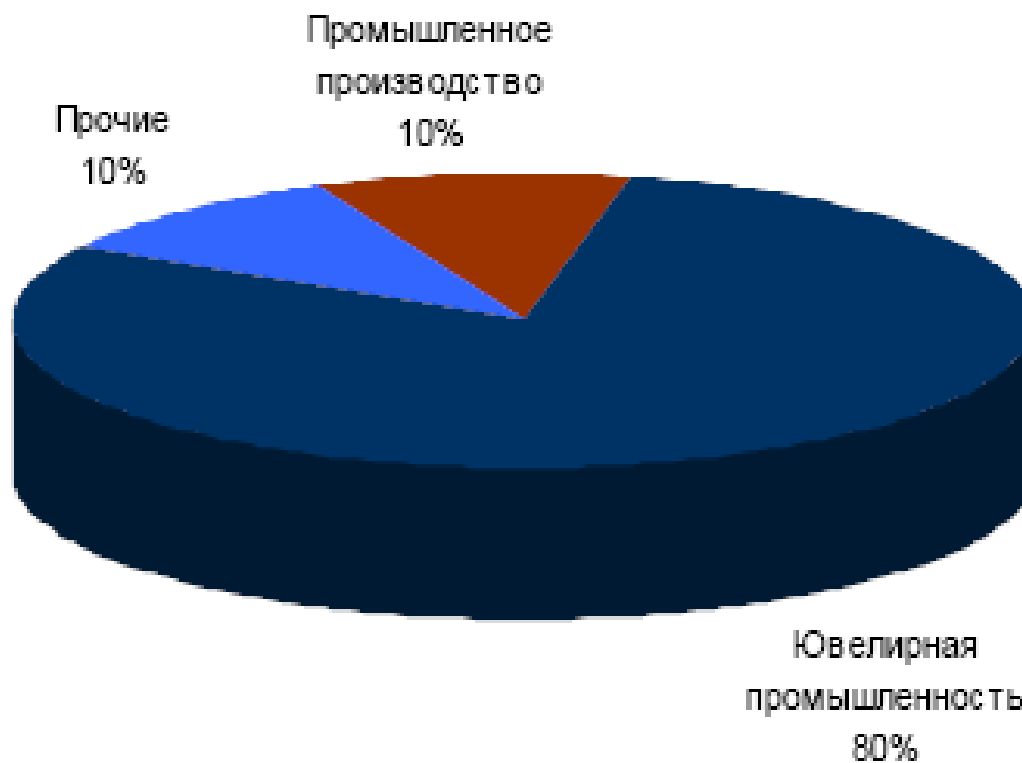


Источник: US Geological Survey

# Потребление золота

---

## Потребление золота



---

*Источники: данные компаний, оценки "Атона"*

# Некоторые факты

- 1 тонна золота = 1 коробка для обуви (по объему)



=



- Удельный вес золота: в 19 раз тяжелее воды, в 197 раз тяжелее атома водорода
- 1 унция золота = 31,104г



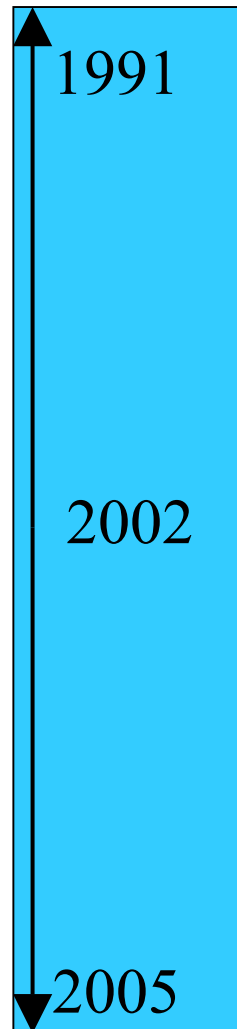


# Некоторые факты (в тыс.тонн)

- 145,2 – добыто за всю историю человечества
- 22,2 – утеряно или использовано в невосполнимых и неподдающихся учету промышленных процессах
- 33,0 - хранятся в центральных банках
- 91,0 – находятся в частном владении в виде ювелирных изделий, золотых монет и слитков
- 89,0 – находится в недрах
- 43,0 – могут быть извлечены экономически оправданным способом

# Российская золотодобывающая промышленность

- **До 1991 года – государственная монополия**
- С 1991 г. количество золотодобывающих компаний в России постоянно росло
- К 2002 г. их количество достигло 631
- 430 из них были мелкими, с объёмом добычи не более 100 кг золота в год
- **С 2002 года тенденция изменилась – началась консолидация отрасли**
- Приход в отрасль крупных компаний из других отраслей горнопромышленного комплекса
- Количество золотодобывающих компаний сократилось, появились новые лидеры
- Сейчас больше половины добычи золота в России осуществляют пять крупных компаний





# Российская золотодобывающая промышленность

- **Пятое место в мире** после ЮАР, Австралии, США и Китая
- **Основная часть продукции**, 82% общего объема, как и большинство других металлов, была поставлена на экспорт
- **Запасы золота** в России оцениваются в 3500 т

# Продукция отрасли



## ■ Стандартные банковские слитки (good delivery)

- Проходят контроль качества поверхности, маркировки и массы
- Масса должна быть от 11 до 13,3 кг.
- Имеют форму усечённой пирамиды

## ■ Попутное производство

- серебро
- платина
- медь, цинк, свинец

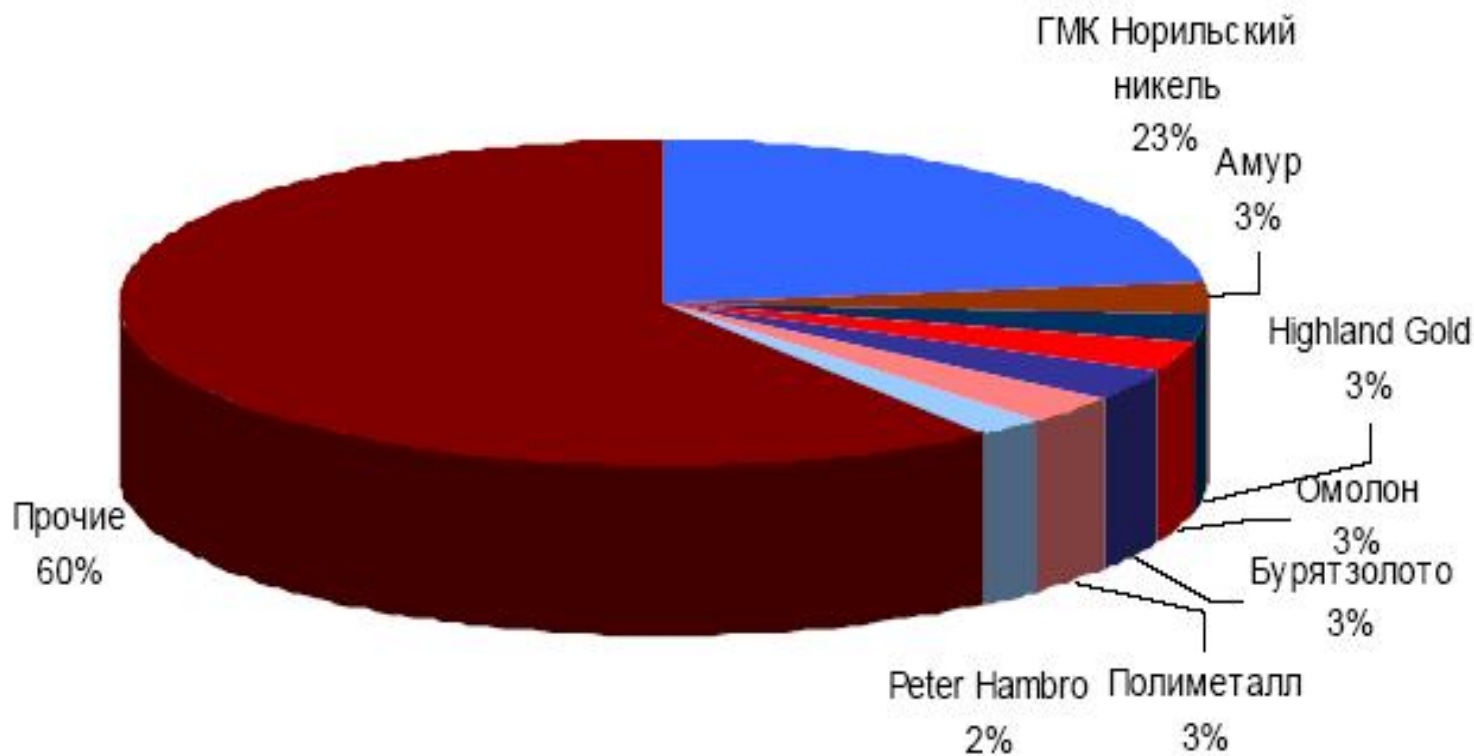
## ■ Попутная добыча руды

- никель
- серебро
- платина

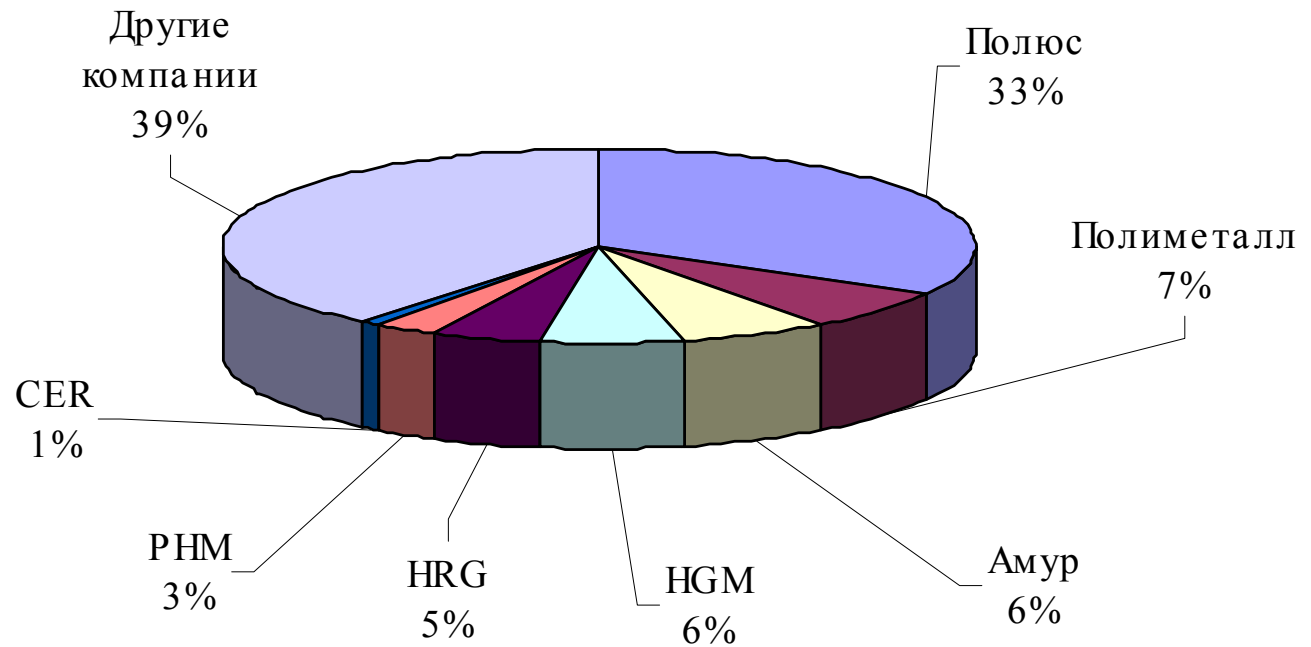
# Основные игроки

- 
- ГКМ Норильский Никель – ОАО Полюс (33% рынка России, 1,5% мирового рынка)
  - Highland Gold – Русдрагмет (3%)
  - Peter Hambro (2%)
  - Celtic Resources (новичок) – АЛРОСА
  - Полиметалл (3%)
  - Амур (3%)
  - Омолон (3%) – Kinross (Канада)
  - Trans-Siberian (новичок)
  - Bema Gold
  - Бурятзолото (3%) – дочка High River Gold (Канада)
  - Прочие (60%)

# Основные игроки золотодобывающей отрасли России в 2003 году



# Основные игроки золотодобывающей отрасли России в 2004 году



# Крупнейшие месторождения

<b>Крупнейшие месторождения</b>	<b>Объем запасов (тонн)</b>	<b>Владелец</b>
Сухой Лог	1029	Государство
Олимпиадинское	450	ГМК Норильский Никель
Нежданинское	450	Celtic Resources
Наталкинское	245	ГМК Норильский Никель
Куранахское	230	Государство
Майское	138	Highland Gold
Многовершинное	120	Highland Gold
Балей	109	Государство
Покровское	100	Peter Hambro
Воронцовское	100	Полиметалл



# Основные игроки

<b>Игроки</b>	<b>Месторождения</b>	<b>Содержание золота</b>
<b>ГМК Норильский Никель</b>	Олимпиадинское, Наталкинское, Бамское, Благодатное, Титимухта, Чёртово Корыто, Мукадек и др.	Среднее и высокое
<b>Highland Gold (Россия)</b>	Многовершинное, Дарасун, Новоширокинское, Майское	Высокое (10г/т)
<b>Peter Hambro (Россия)</b>	Покровское, Пионер, Омчак	Среднее и низкое (2-4 г/т)

# Основные игроки

<b>Игроки</b>	<b>Месторождения</b>	<b>Содержание золота</b>
<b>High River Gold</b>	Бурятзолото, Березитовое	Низкое (2,5г/т)
<b>Vema Gold</b>	Джультетта, Купол	Высокое (до 20г/т)
<b>Celtic Resources (Россия и Казахстан)</b>	Нежданинское, Суздаль и Жерек (Казахстан)	Высокое (5,1г/т)
<b>Trans Siberian Gold</b>	Асача, Родниковое, Ведуга	Высокое (до 21,3г/т, в среднем – 6,2)

# Основные игроки

Игроки	Структура собственности
<b>Highland Gold (Россия)</b>	И.Кулаков (СЕО, 20,2%) Менеджмент (2,3%) Barrick (17,0%) Fleming Family (31,5%) Прочие (29,0%)
<b>Peter Hambro (Россия)</b>	П.Масловский (СОО, 30,8%) Петер Хамбро (пред.СД, 10,0%) Прочие (59,2%)
<b>Celtic Resources (Россия и Казахстан)</b>	АЛРОСА (23,0%) Кевин Фу (5,5%) Celtic Employees Benefit Fund (4,7%) Scudder Gold Fund (3,3%) Нейл Макдермотт (2,4%) Прочие директора (1,4%) Прочие (59,7%)

# Основные игроки

Игроки	Структура собственности
<b>Trans Siberian Gold</b>	Anglogold Ashanti (23,0%) L-R Global Partners (6,2%) Firebird Funds (5,7%) Framlington Funds (5,2%) Management (2,9%) Нормал Сетиа BoD (2,4%) Джослин Уолтер, CEO (2,4%) Прочие (52,2%)
<b>High River Gold (Бурятзолото)</b>	Менеджмент (3,0%) Spratt AM (17,2%) Прочие (79,8%) – значительное число акций в свободном обращении
<b>ВЕМА Gold</b>	Широкий круг институциональных и частных инвесторов Менеджмент (0,4%)

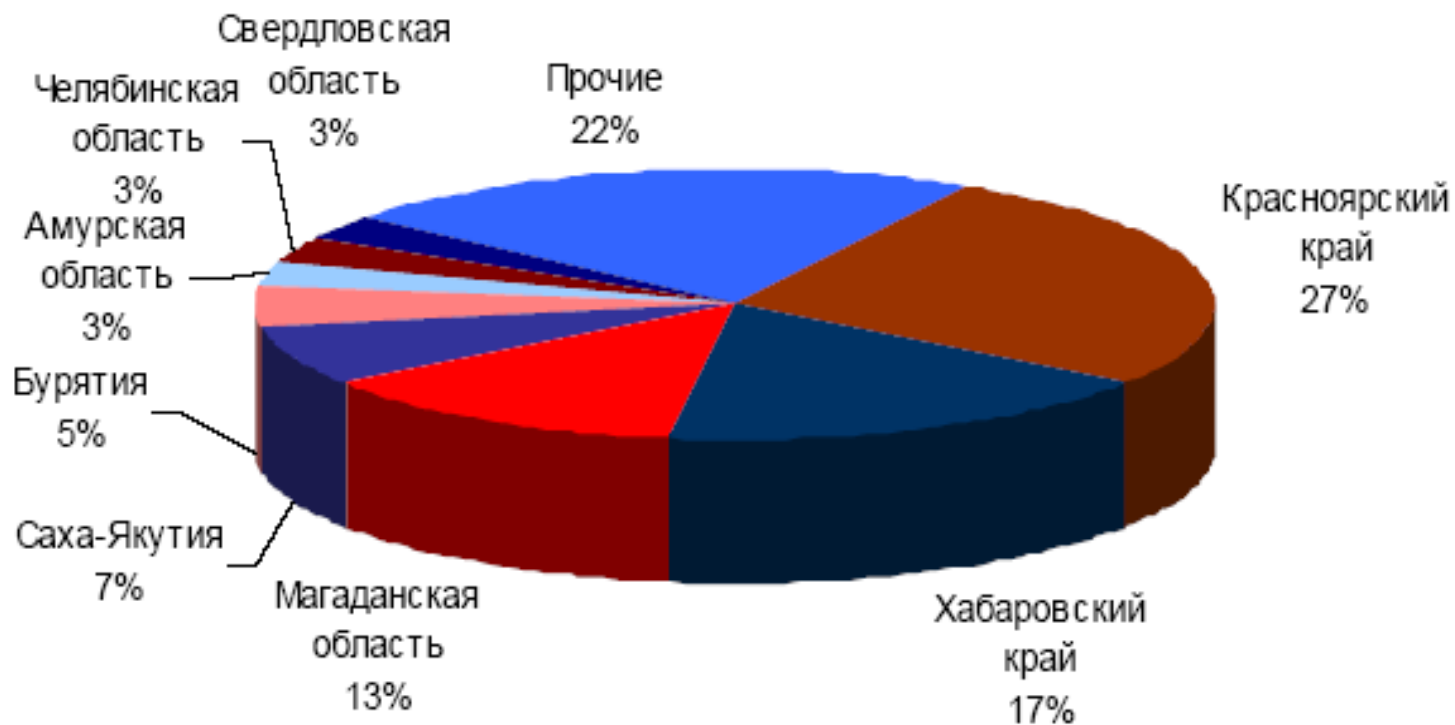


# Запасы российских компаний

- В распределенном фонде недр находится 72% запасов коренного золота и 65% россыпного золота
- В 2005 г были проведены аукционы по продаже месторождений с суммарными запасами в 430 т
- ОАО «Полюс» располагает 409 т запасов и 1570 т прогнозных ресурсов золота.
- Запасы ОАО «Полиметалл» оцениваются в 205 т золота
- Общие запасы золота компании РНМ составляют более 450 т, а прогнозные ресурсы превышает 1700 т
- HRG в России обладает запасами всего около 73 т

# География добычи золота

Добыча золота в регионах: на долю первой тройки приходится 57% совокупной добычи в стране

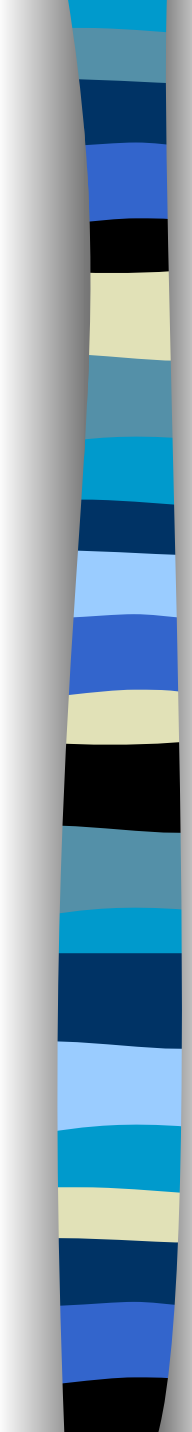


Источники: Прайм-ТАСС, оценки "Атона"



# Состояние отрасли: производственная компонента

- Прогноз – рост добычи золота 8,2% в год в течение ближайших 5 лет
- Долговечность запасов российских производителей: добыча небольшого количества золота при больших запасах)
  - Ведущие мировые производители: 12-19 лет
  - Средние мировые производители: 2-13 лет
  - Российские производители: 18-99 лет



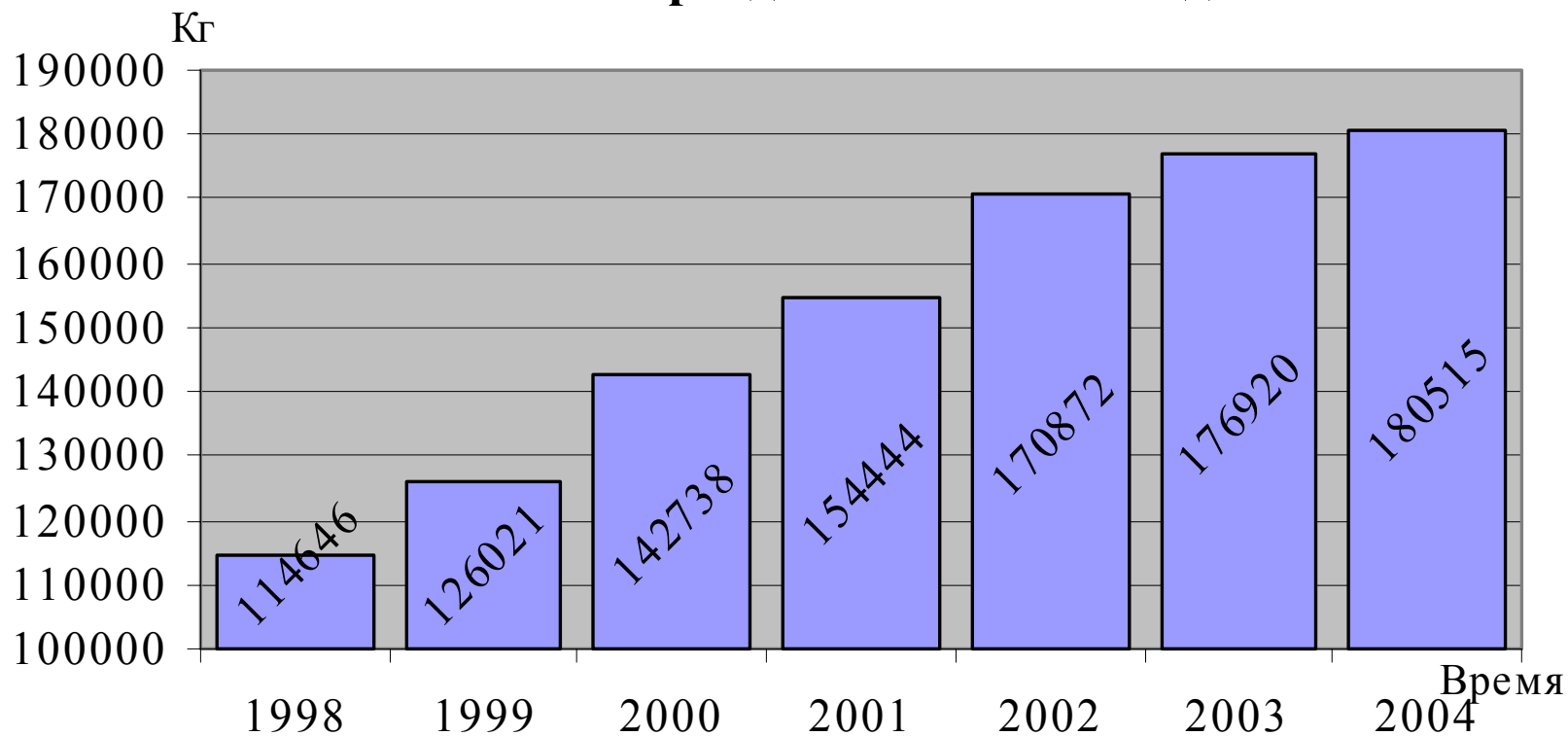
# Состояние отрасли: финансовая компонента

- Очень капиталоемкая отрасль
- Длительный процесс возврата инвестируемых средств и получения прибыли
- Необходимо строительство масштабной инфраструктуры, в том числе собственных электростанций
- Разработка шахты Асача потребовала капитальных вложений в размере 54\$ млн.



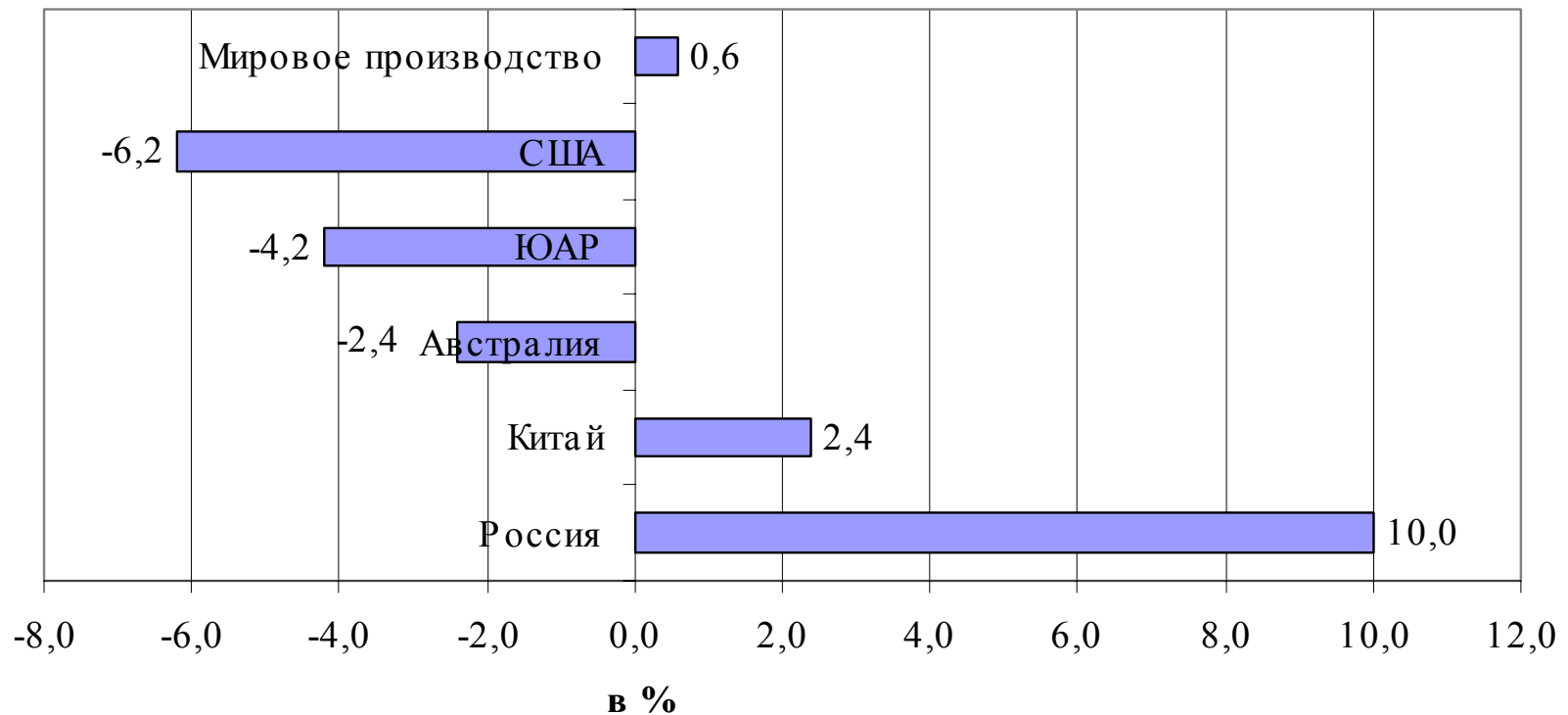
# Состояние отрасли: абсолютные показатели производства

**Динамика производства золота  
в России в период в 1998 по 2004 годы**



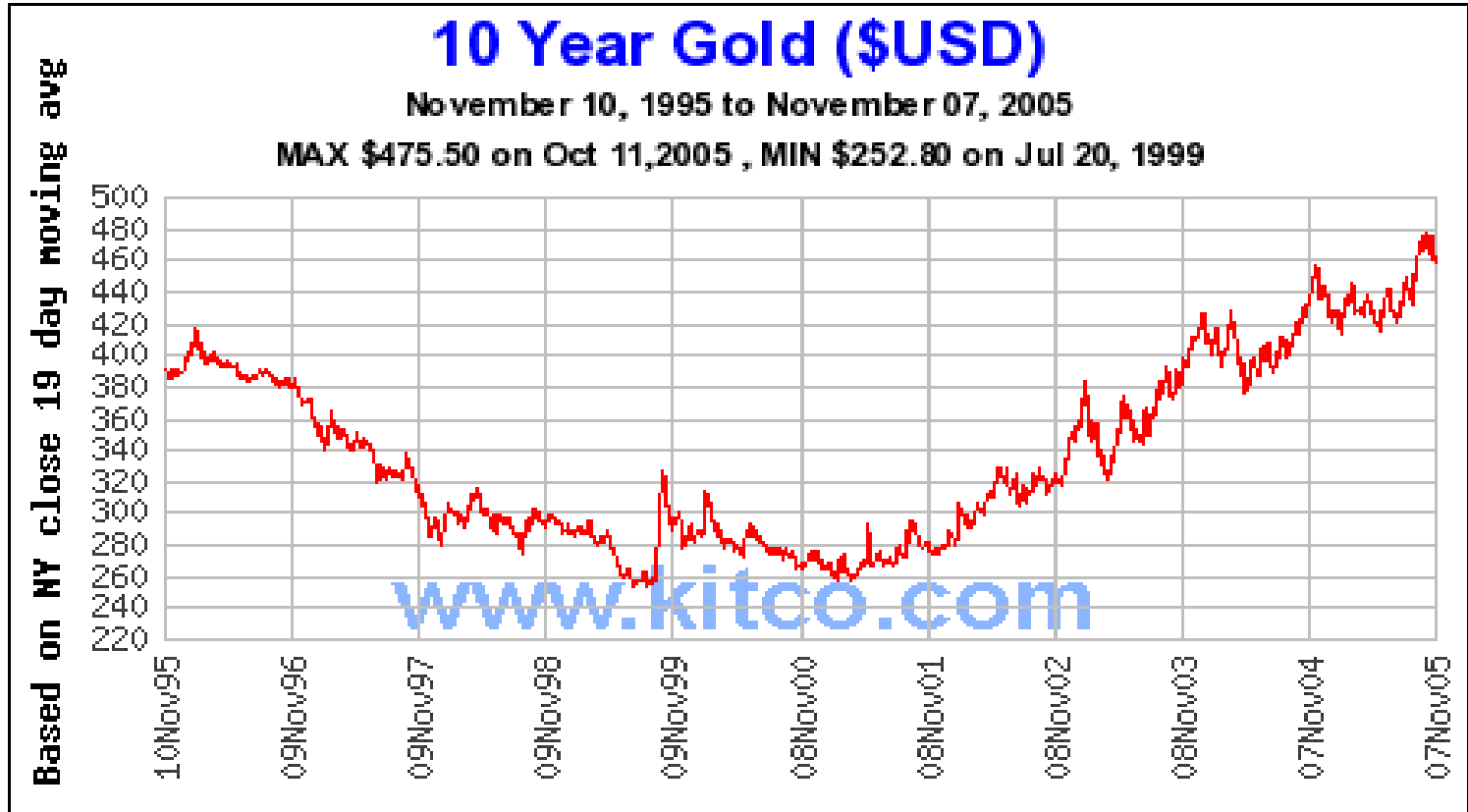
# Состояние отрасли: относительные показатели производства

**Среднегодовые темпы роста добычи золота за последние 5 лет**



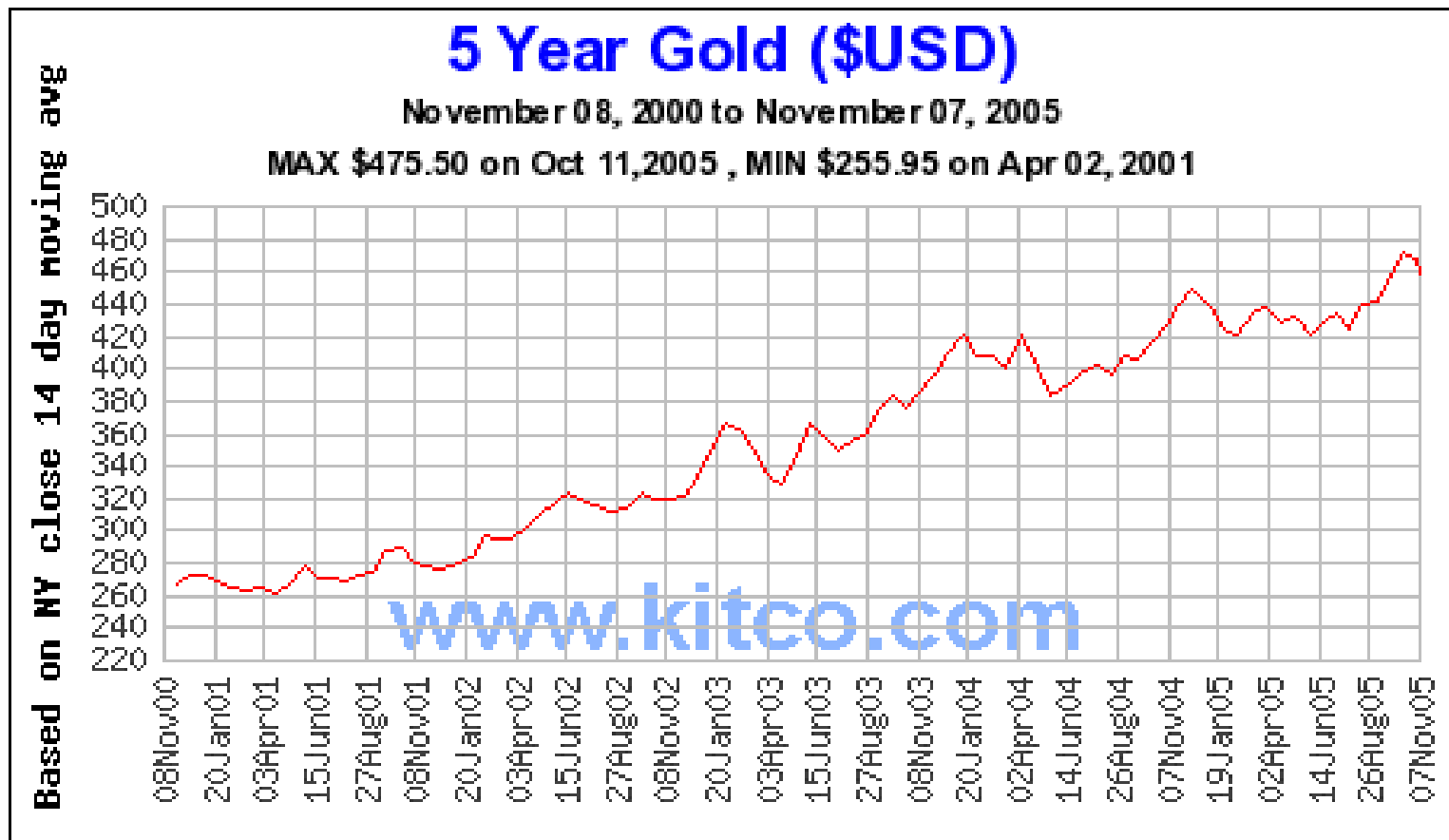
# Состояние отрасли: финансовые результаты

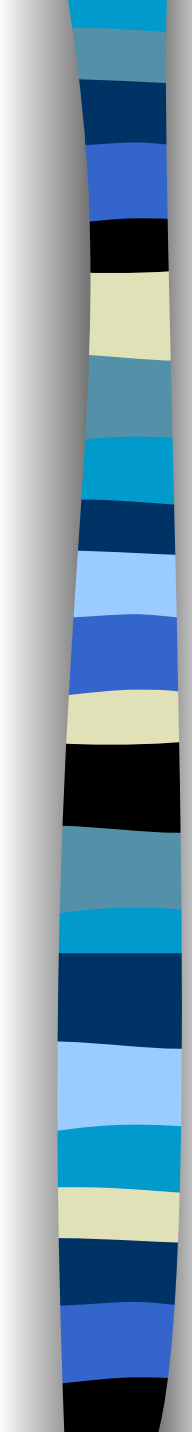
- Рост цен на золото в последние несколько лет



# Состояние отрасли: финансовые результаты - 2

- Рост цен на золото в последние несколько лет





# Состояние отрасли: финансовые результаты - 3

- **Ключевое преимущество России** - себестоимость золота на 23% ниже мирового уровня (205\$/унция)
  - Коммерческие расходы незначительны (рынок унифицирован и ликвиден)
- **Затраты зависят от 2 основных факторов:**
  - Содержание золота в руде (2г/т - низкосортная, 6г/т - высокосортная): сортность руды в России в целом выше, чем у мировых производителей
  - Стоимость получения золота из руды

# Состояние отрасли: финансовые результаты - 4

- Содержание в руде побочной продукции (серебро, цинк) может повлиять на результаты
- Отставание предложения от спроса

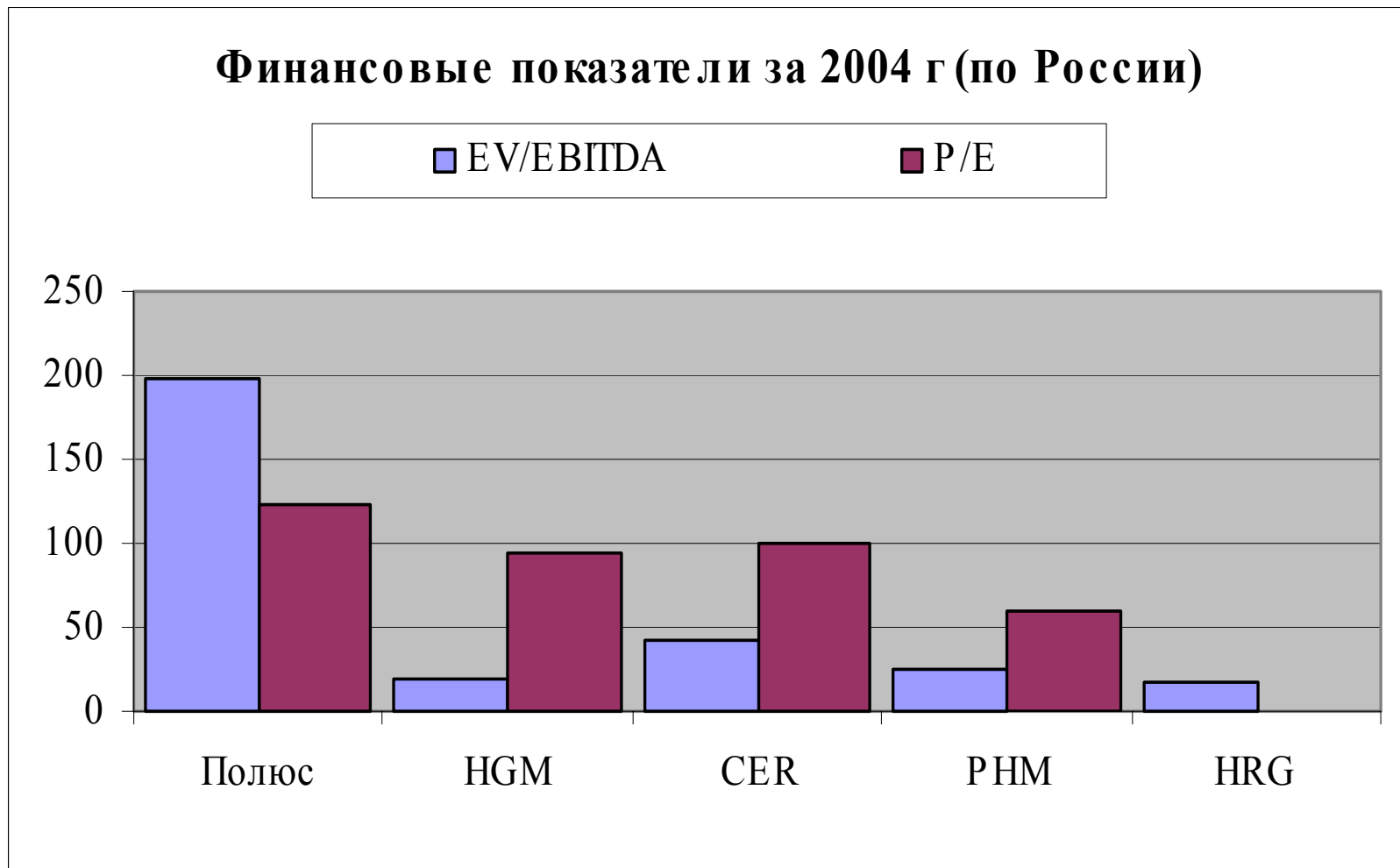
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005П</b>
<b>Предложение</b>	3667	3557	3619	3700	3685
<b>Спрос</b>	3822	3818	3781	3795	3861
<b>Дефицит</b>	-155	-261	-162	-95	-176

- Рост прибылей компаний

# Финансовые потребности

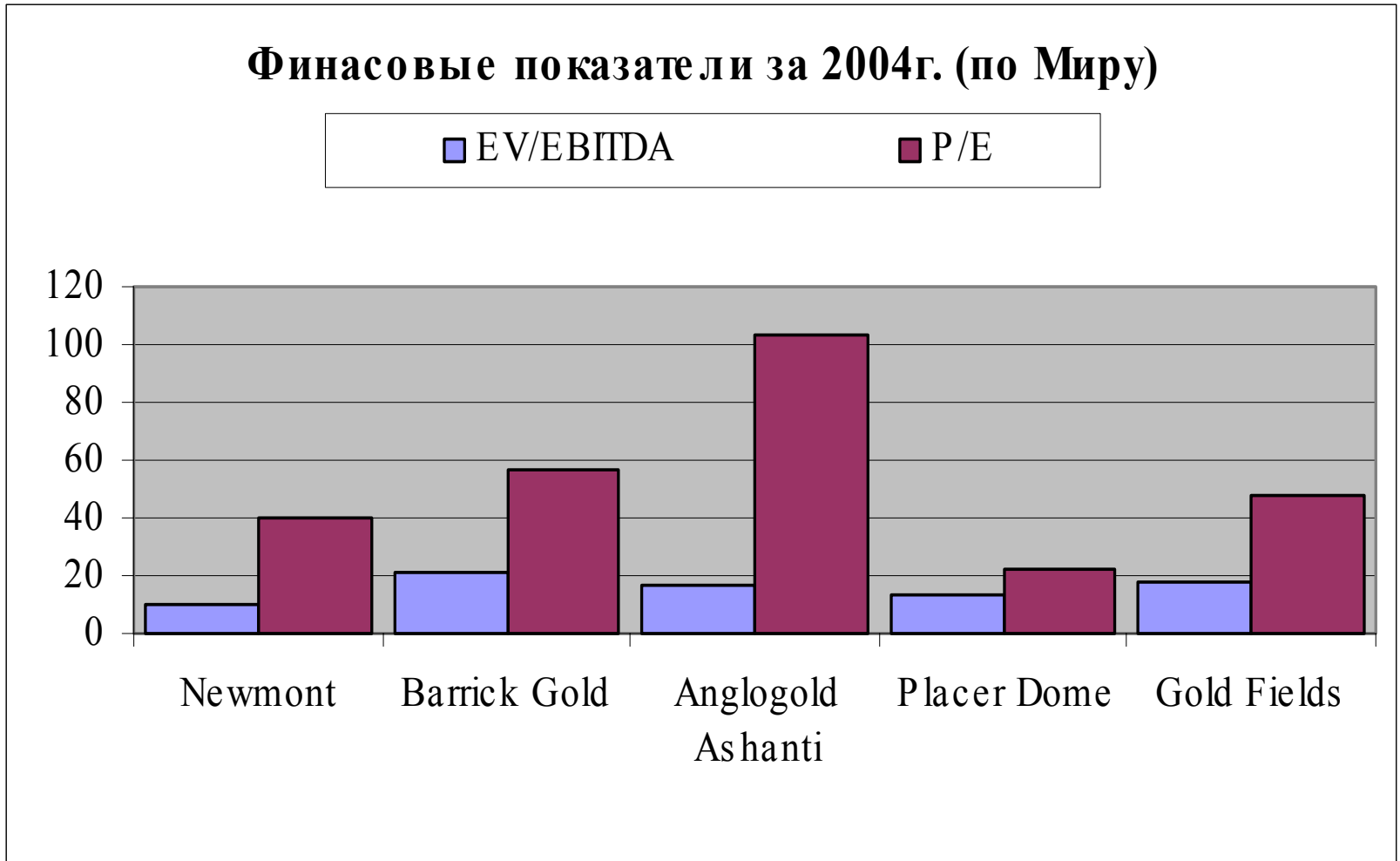
- Очень капиталоемкая отрасль.
- Длительный процесс возврата инвестируемых средств и получения прибыли.
- Необходимо строительство масштабной инфраструктуры, в том числе собственных электростанций
- Разработка шахты Асача потребовала капитальных вложений в размере 54\$ млн.

# Финансовые показатели российских предприятий в 2004 году





# Финансовые показатели мировых предприятий в 2004 году





# Состояние отрасли: технический аспект

- **Тип извлекаемой руды**
  - Россыпь (дешево, но велико влияние погодных условий)
  - Рудная залежь (дорого)
- **Изменение характера добычи** золота (50% из твердых пород в 2003г против 20% в 1999)
- **Разный технический уровень** золотодобывающих предприятий России
- **Внедрение передовых технологий** горнорудной добычи золота. Российские технологии в области золотодобычи - одни из ведущих в мире
- **Технология извлечения металла из руды** практически одинакова во всем мире

# Действия в отрасли

- **Консолидация отрасли, в т.ч. стратегические союзы:**
  - пять ведущих компаний контролируют 57% добычи
  - В 2001 г. в России существовало 639 золотодобывающих предприятий, в 2003 г. – 604, в 2004г - 558



# Действия в отрасли

- **Приход иностранных инвесторов**
- **Ужесточение конкуренции, в т.ч. с зарубежными компаниями**
- **Продажа гос. месторождений**
- **Покупка лицензий на разработку и разведку золота**
- **Быстрое расширение производства, освоение новых месторождений**
- **Увеличение объема геологоразведочных работ**

# Некоммерческие организации



- Союз золотопромышленников России (лоббирование интересов отрасли)
  - Союз старателей России (участие в подготовке законодательной базы)
  - Комитет по драгоценным металлам и камням АРБ
- 
- Гохран России при министерстве финансов РФ
  - Госдепартамент регулирования в области природопользования
  - Пробирная палата России



# Основные игроки: ОАО «Полюс»

- Крупнейший игрок на российском рынке
- Владелец - ГК «Норильский Никель»
- Первыми начали активно скупать месторождения (в 2002г)
- Владеет месторождениями с хорошей инфраструктурой
- Издержки: 175\$ на унцию
- Получили лицензию Минэкономразвития России на право выполнения прямых экспортных поставок золота

**Стратегии:** горизонтальная и вертикальная интеграция, интернационализация

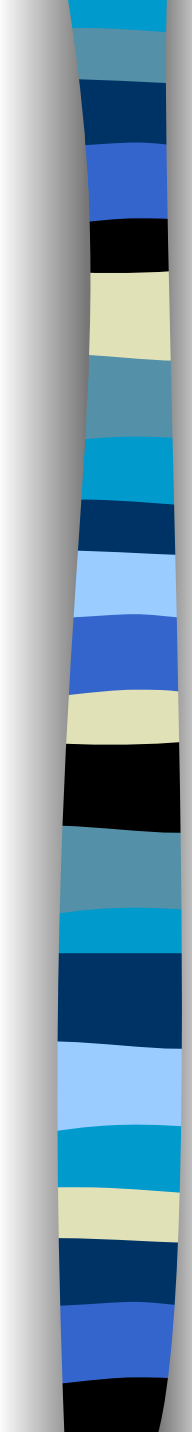
(Цель войти в пятерку крупнейших мировых производителей)



# Основные игроки: ОАО «Полиметалл»

- Крупнейший производитель серебра в России
- Стремление применить в добыче драгоценных металлов принцип «от геологоразведки до слитка» - вертикально интегрированный холдинг
- Ставка на интеллектуальный потенциал и мастерство специалистов геологии и их разработки
- Глубокое знание сырьевой базы
- Создан в 1996 году

**Стратегии:** органический рост, вертикальная интеграция и диверсификация



# Основные игроки: Артель старателей «Амур»

- В дополнение к разработке месторождений драгоценных металлов владеют сетью супермаркетов, авиакомпанией, выпускают мебель, стройматериалы, производят продукты питания, моющие средства, выполняют речные и морские перевозки
- Добывают платину – около 3000 кг в год
- Активно ведут разведку и разработку рудных месторождений золота

**Стратегии:** органический рост, вертикальная интеграция и конгломеративная диверсификация





# Основные игроки: Highland Gold Mining

- Возникла как открытая компания в 2002 году
- До 2004 года специализировалась на восстановлении заброшенных рудников
- Операционные проблемы, неэффективное управление
- Издержки: 184 \$ на унцию
- Суммарные ресурсы золота на месторождениях компании составляют 518,3 т
- Высокое качество запасов золота
- Разрабатывает два собственных месторождения

**Стратегии:** органический рост и интернационализация



# Основные игроки: High River Gold

- Работа в России, Канаде, Буркина-Фасо
- Запасов в России хватит на ближайшие три года (Бурятзолото), но есть неразработанные месторождения
- Компания на зрелой стадии развития

**Стратегии:** горизонтальная интеграция и интернационализация



# Основные игроки: Celtic Resources

- Работа в России и Великобритании (углеводородная добыча)
- Высокие издержки: 246 \$ на унцию
- Серьезные операционные проблемы в бизнес-процессах
- Основные запасы высокого качества около 450 т
- Интернационализована и диверсифицирована

**Стратегии:** органический рост (также реструктуризация активов вне добычи золота), интернационализация



# Основные игроки: Peter Hambro Mining

- Один из самых низких показателей себестоимости
- Низкие издержки: 132 \$ на унцию
- Участие в нескольких совместных предприятиях («Омчак», «Рудное»)
- Нехватка финансирования
- Большие запасы золота среднего качества

**Стратегии:** органический рост, горизонтальная интеграция, диверсификация (хром) и интернационализация



# Другие артели и мелкие компании

- На данный момент большое количество компаний
- Оперируют в основном на россыпных месторождениях
- Наиболее распространена только добыча и первичная обработка руды
- Истощение ресурсов
- Характерна высокая диверсификация
- Нехватка ресурсов для масштабного развития и перехода на рудные месторождения



# Основные выявленные стратегии

## ■ Органический рост

- Скупка приисков и неразработанных месторождений
- Быстрое расширение производства
- Активная геологоразведка

## ■ Вертикальная интеграция

- Самостоятельное осуществление геологоразведки, выплавка

## ■ Горизонтальная интеграция

- Покупка действующих компаний, рост через поглощения
- Консолидация отрасли



# Основные выявленные стратегии

## ■ Диверсификация

- Добыча сопутствующих металлов (серебро, цинк, свинец)
- Добыча других ископаемых (платина, уран)
- Непрофильные активы (Амур, Celtic Resources)

## ■ Интернационализация

- Действие иностранных компаний (месторождения в разных странах мира)
- Приток иностранного капитала
- Доля в компаниях, действующих на иностранных рынках
- Иностранные менеджеры



# Анализ дилемм:

## Международный контекст

- **Глобализация через локализацию**
- **Увеличение однообразия**
- **Растущая интеграция**
- **Технология и коммуникации**
- **Дорого, надо постараться избежать разнообразия**
- **Глобальная эффективность**
- **Если не стандартизация, то централизация**
- **Централизованный для всего мира**
- **Глобальная структура (централизованная)**
- **Локализация через глобализацию**
- **Сохранение разнообразия**
- **Сохранение фрагментарности**
- **Культурная и институциональная инерция**
- **Избежать невозможно, использовать на благо фирмы**
- **Локальная приспособляемость**
- **Если не адаптация, то децентрализация**
- **Использующий местные находки**
- **Переменная структура (глобально сетевая)**





# Аргументация к международному контексту

## Глобализация

- Золото – стандартизированный продукт
- Рынок золота – унифицированный и ликвидный
- Относительное однообразие технологий добычи и обработки руды
- Стремление многих золотодобывающих компаний к интернационализации и горизонтальной интеграции
- Глобальная, централизованная структура компаний: многие владеют месторождениями в разных странах и практически все могут продавать продукцию в любую страну мира
- Наличие совместных предприятий



# Анализ дилемм: стратегические изменения

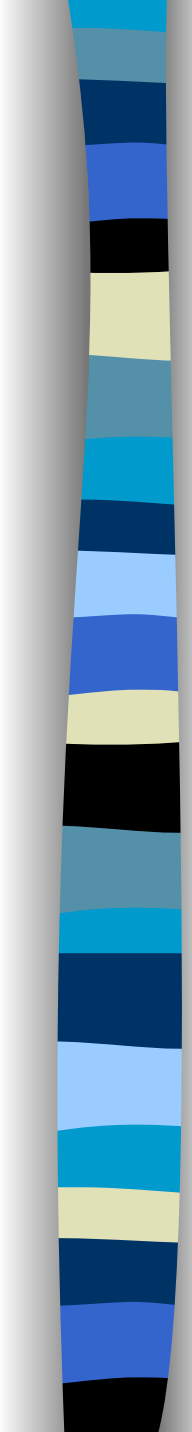
- Революция
- Взрывная инновация
- Креативное разрушение
- Изменения радикальные, всеобщие, драматичные
- Резкие толчки
- Внезапная ломка «статуса-кво»
- Шоковая терапия
- Под давлением все материалы становятся пластичными
- Чередующиеся стабильные и нестабильные состояния
- Равновесие с острыми точками перелома
- Эволюция
- Непрерывное улучшение
- Органичная адаптация
- Умеренные, местные и недраматичные
- Равномерное поступательное движение
- Постоянное обучение и гибкость
- Последовательная подгонка
- На холоде все леденеет
- Перманентная перестройка
- Плавное развитие



# Аргументация к стратегическим изменениям

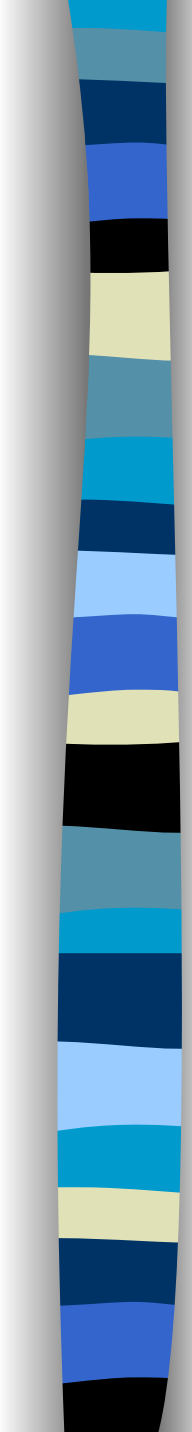
## Революция

- Стратегические изменения скорее революционные, чем эволюционные:
  - Консолидация отрасли: слияния, приобретения предприятий, месторождений, смена собственников, изменения в структурах акционерных капиталов компаний
  - Изменение законодательства: реформа золотодобывающей промышленности (1998)
- Важную роль в поведении компаний играют макрофакторы среды:
  - Поведение и связи компаний с администрациями регионов
  - Борьба за власть и изменение политической ситуации в регионе может сильно сказываться на стратегических изменениях в компании



# Анализ дилемм: стратегии на уровне сети

- **Конкуренция через кооперацию**
- **Дискретные организации**
- **Определенные границы фирмы**
- **Независимая организация**
- **Нулевой результат (выигрыш/проигрыш)**
- **Способность торговаться**
- **Нет согласования стратегий фирм**
- **Редкое, тактическое сотрудничество**
- **Сила и расчет**
- **Ограниченная, основана на контрактах**
- **Кооперация через конкуренцию**
- **Встроенные организации**
- **Размытые границы**
- **Сетевая зависимость**
- **Положительные результаты (выигрыш/выигрыш)**
- **Специализация и координация**
- **Есть согласование**
- **Стратегическое, продолжительное сотрудничество**
- **Доверие и взаимность**
- **Широкая, открытая, основана на взаимодействии**



# Аргументация к стратегиям на уровне сети

## Конкуренция через кооперацию

- Владение инфраструктурой месторождения позволяет диктовать свои условия владельцу лицензии на его разработку
- В некоторых случаях возможно тактическое сотрудничество по конкретному проекту. Но чаще всего запрет даже на использование собственной инфраструктуры для других компаний, владеющих соседними месторождениями (ОАО «Полюс»)
- Кооперация на уровне перекрестного владения, а не совместных действий



# Анализ дилемм: отраслевой контекст

- **Согласованность**
- **Неконтролируемый, эволюционный процесс**
- **Среда определяет тип фирмы**
- **Соответствие потребностям отрасли**
- **Низкая, медленная**
- **«Играй по правилам» (адаптация)**
- **Рентабельность зависимость от отрасли**
- **Детерминизм**
- **Выбор**
- **Контролируемый, созидательный процесс**
- **Фирма «создает» подходящую среду**
- **Умение манипулировать спросом в отрасли**
- **Высокая, быстрая**
- **«Сам устанавливай правила» (инновации)**
- **Зависит от фирмы**
- **Волюнтаризм**



# Аргументация к отраслевому контексту

## Эволюция отрасли

- Успех корпорациям создает обладание ресурсами и оперирование в «удобной» среде
- Наличие государственного регулирования, прав преимущественной покупки золота, выдачи лицензий и других правил игры
- Капиталоемкость отрасли
- Стабильный, ненасыщенный рынок, отсутствие необходимости и возможности манипулировать спросом



# Анализ дилемм:

## Цели организации

- Рентабельность
- Инструмент обслуживания собственников
- Цена акций и размер дивидендов
- Заставить наемников следовать интересам владельцев
- Внешние директора с большими пакетами акций
- Клиент как средство
- Индивидуальная СО
- Преследование собственного интереса (экономической объективности)
- Ответственность
- Семья, обслуживающая всех своих членов
- Удовлетворенность соучастников
- Балансирование интересов различных соучастников
- Представители соучастников
- Клиент и цель и средство
- Солидарная СО
- Согласование коллективных интересов (экономический симбиоз)





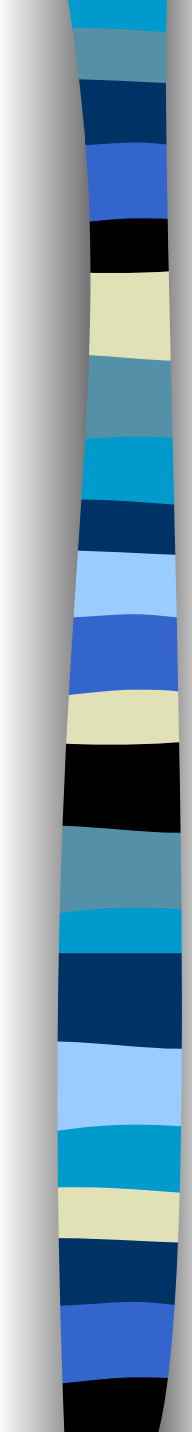
# Аргументация к целям организаций

## Рентабельность

- Ориентация на цену акций, капитализацию и дивиденды
- Наличие существенных пакетов акций у внешних директоров во многих крупных компаниях отрасли
- Капиталоемкость отрасли требует обеспечения высоких финансовых показателей для привлечения внешних инвесторов
- Ненасыщенный, ликвидный рынок повышенного спроса, клиент только как носитель денег

# Анализ дилемм:

## корпоративные стратегии

- 
- Приспособляемость через синергию
  - Фирмы конкурируют внутри бизнеса
  - На уровне бизнеса
  - Потенциально несвязанная (диверсификация)
  - Приспособляемость к спросу бизнесов
  - Оптимизация денежных потоков
  - Распределение капитала между СБЕ
  - Автономная (независимая)
  - Низкая, случайная
  - Установление финансовых ориентиров
  - Просто захватить
  - Синергия через приспособляемость
  - Корпорации конкурируют поверх бизнесов
  - На корпоративном уровне
  - **Общая база компетенций (фокусирование)**
  - **Усиление компетенций**
  - **Быстрое построение компетенций**
  - **Развитие компетенций и их внедрение**
  - **Высоко интегрированная (зависимая)**
  - **Высокая, структурированная**
  - **Совместное развитие стратегий**
  - **Тяжело интегрировать**



# Аргументация к корпоративным стратегиям

## Корневые компетенции

- Конкуренция между корпорациями идет прежде всего за натуральные ресурсы – месторождения
- Стремление к горизонтальной интеграции
- Существует общая база компетенций, стандартные технологии добычи и переработки руды
- Борьба за ключевых работников – ветеранов отрасли, знания и опыт которых дают компании исключительные конкурентные преимущества
- Фокусирование и усиление компетенций за счет наличия у компании нескольких однотипных бизнес-единиц (месторождений)



# Анализ дилемм: конкурентные стратегии

- Рынок
- Рыночно/отраслево-ориентированные
- Структура рынка/отрасли
- Приспособление к окружению
- Достижение преимущественного положения на рынке
- Позиционирование на рынке/в отрасли
- «Заполучение» необходимых ресурсов
- Способность торговаться, барьеры переходы
- Ресурсы
- Ориентировано на ресурсы
- Структура ресурсов фирмы
- Приспособление окружения
- «Заполучение» уникальных ресурсов
- Развитие ресурсной базы
- Вход и позиционирование в отрасли
- Превосходство ресурсов, барьеры имитации



# Аргументация к конкурентным стратегиям

## Ресурсы

- Ориентация компаний на «получение» уникальных натуральных и человеческих ресурсов
- Дефицит предложения золота на рынке
- Стандартизированный продукт, отсутствие потребительские предпочтения по продукту
- Определяющий ресурс является натуральным, поэтому его имитация невозможна
- Активное использование административного ресурса (связи с местными органами власти)



# Анализ дилемм:

## Организационный контекст

- **Контроль**
- **Контролируемый, созидательный процесс**
- **Лидер управляет поведением**
- **Видение и навыки лидера**
- **Сверху вниз, механическая**
- **Высокая, быстрая**
- **Структура следует стратегии**
- **Стратегия, затем организация**
- **Волюнтаризм**
- **Хаос**
- **Неконтролируемый, эволюционный процесс**
- **Стиль поведения задают предыдущие события**
- **Политическая, культурная и образовательная динамика**
- **Интерактивная**
- **Низкая, медленная «податливость» организации**
- **Стратегия зависит от структуры**
- **Стратегия и организация взаимосвязаны**
- **Детерминизм**

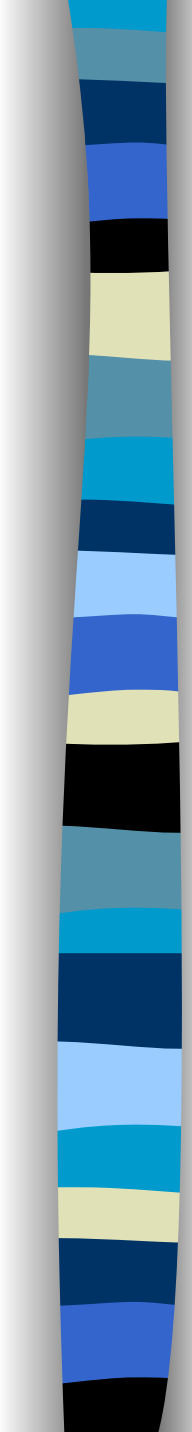


# Аргументация к организационному контексту

## Организационное лидерство

- Главное - получить месторождение, а персонал с всю сопутствующую структуру можно создать/получить/перевести
- С позиции корпораций стратегия первична: выбирается интересный игрок, выкупаются доли, изменяется структура

# Анализ дилемм: формулирование стратегии

- 
- Свобода
  - Сознательная разработка
  - Разработка
  - Формально структурированный и согласованный
  - Сначала думай, потом действуй
  - Система решений (план)
  - Иерархия
  - Оптимальное распределение ресурсов и координация действий
  - Прогноз и предвидение
  - Принятие обязательств, подготовка к будущему
  - Программирование (орг.эффективность)
  - Внедряемые сверху вниз
  - Вынужденность
  - Постепенно заостряемая
  - Находка
  - Неструктурированный и фрагментарный
  - Взаимопроникновение мышления и деяний
  - Система действий (поведение)
  - Политика
  - Экспериментирование и параллельное действие
  - Частично неизвестно и непредсказуемо
  - Избегать брать на себя обязательства, сохранять гибкость
  - Обучение (организационное развитие)
  - Требуется глубоких культурных и когнитивных перемен





# Аргументация к формулированию стратегии

## Планирование

- Необходимость корпораций строить четкие формальные планы развития, учитывая размещение и торговлю акциями на международном уровне и наличия множества институциональных и миноритарных инвесторов
- Относительная прогнозируемость сценариев развития ситуации
- Решение задач оптимизации поиска новых возможных приисков с позиции рентабельности
- Использование аналитических инструментов при разработке стратегии



# Анализ дилемм: стратегическое мышление

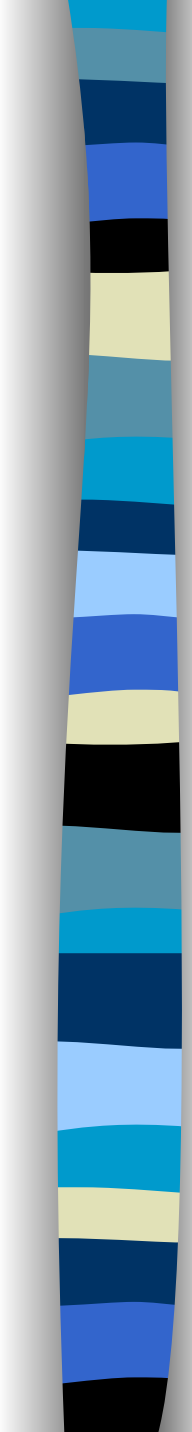
- **Логика**
- **Аналитика**
- **Формальные, установленные правила**
- **Снизу вверх**
- **Стройность и строгость суждений**
- **Неполная информация**
- **Объективная, частично познаваемая реальность**
- **Расчеты**
- **Стратегия как наука**
- **Творчество**
- **Интуиция**
- **Неформальные, «гибкие» правила**
- **Растекающиеся рассуждения**
- **Неожиданность и полет фантазии**
- **Приверженность существующим идеям**
- **Субъективная, частично создаваемая**
- **Суждения**
- **Стратегия как искусство**



# Аргументация к стратегическому мышлению

## Логика

- В основе стратегических решений лежат данные геологоразведочных работ
- Важная роль ветеранов отрасли
- Научная аналитика и аналитика рынка золота (тенденции, роль золота как альтернативной валюты и т.д.)
- Расчет ресурсов и запасов месторождений с использованием геологических и статистических методов



# Итоги анализа: профиль отрасли в разрезе дилемм

**Глобализация**  
**Революция**  
**Конкуренция**  
**Согласованность**  
**Рентабельность**  
**Быстрый ответ**  
**Рынки**  
**Лидерство**  
**Планирование**  
**Логика**

**Локализация**  
**Эволюция**  
**Кооперация**  
**Выбор**  
**Ответственность**  
**Синергия**  
**Корневые компетенции**  
**Динамика**  
**Инкрементализм**  
**Творчество**

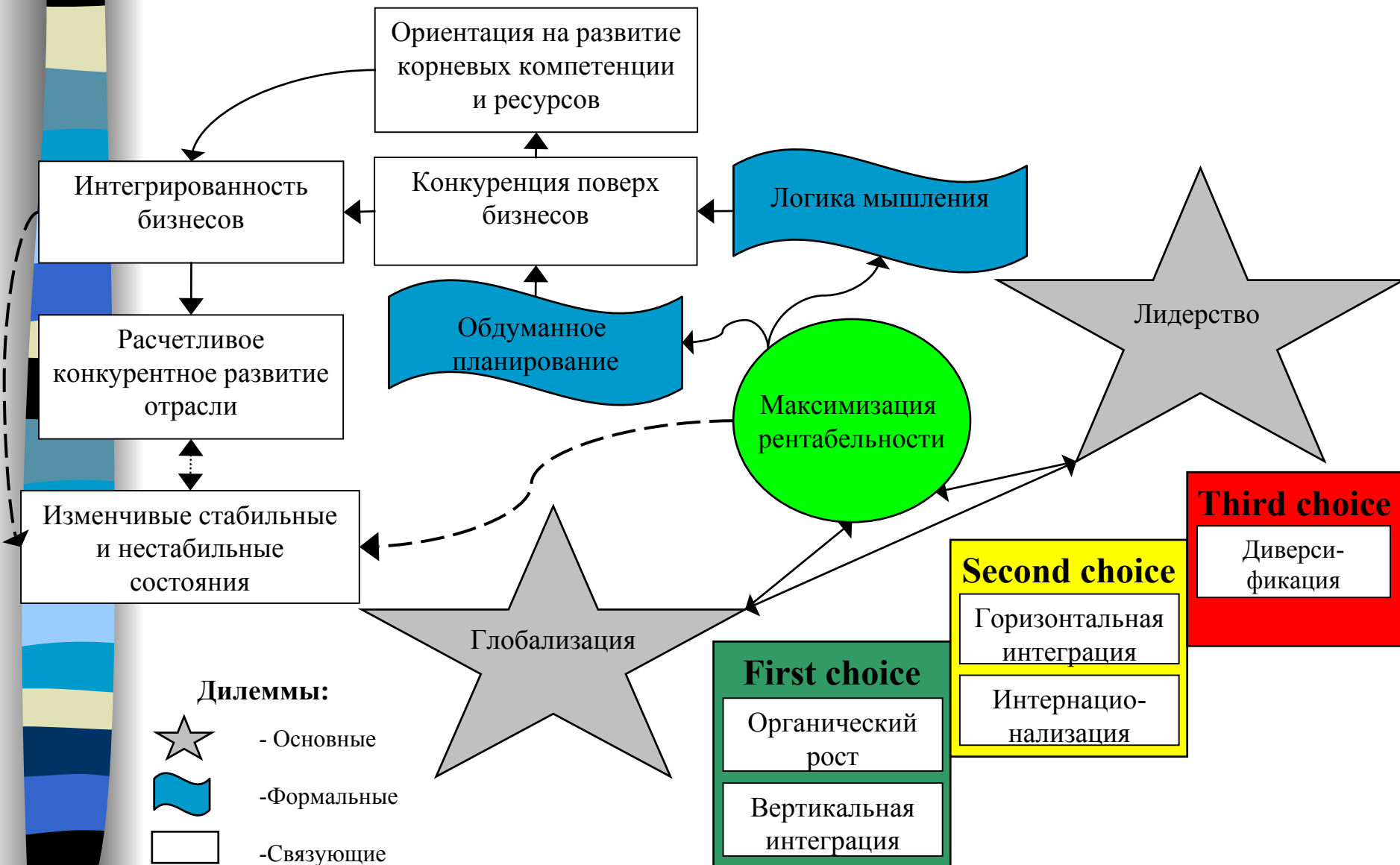


# Итоги анализа:

## описание профиля или миссия отрасли

- 1) Логичность взглядов бизнеса,
- 2), 3) его ориентация на глобальное лидерство
- 4) и обдуманное планирование,
- 5) позволяет интегрированным корпорациям
- 6) эффективно развивать корневые компетенции
- 7) конкурируя поверх бизнесов
- 8) с целью максимизации рентабельности
- 9) и расчетливого, конкурентного развития отрасли,
- 10) характеризующейся изменчивыми стабильными и нестабильными состояниями.

# Итоги анализа: стратегический выбор в развитии отрасли



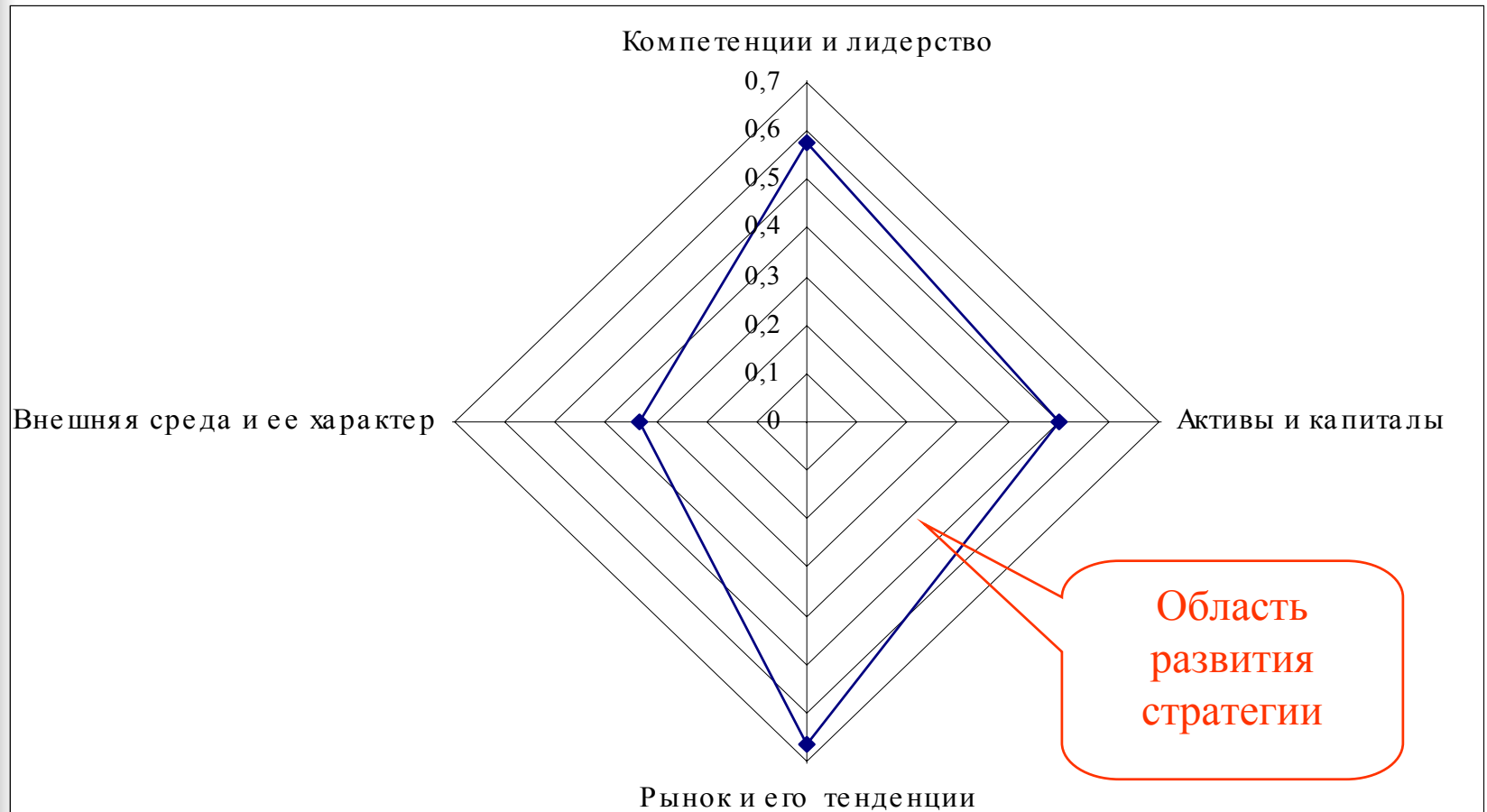
# Иные возможные направления поиска стратегии отрасли на основе дилемм

Расслоение и разложение дилемм на некоторые измерения

Измерения	Компетенции и лидерство	Активы и капиталы	Рынок и его тенденции	Внешняя среда и ее характер
Параметры	Локализация			Глобализация*
			Революция*	Эволюция
		Кооперация	Конкуренция*	
	Выбор			Согласованность*
		Рентабельность*		Ответственность
	Синергия*	Быстрый ответ		
	Корневые компетенции*		Рынки	
	Лидерство*			Динамика
	Планирование*			Инкрементализм
	Творчество	Логика*		
<b>Итого:</b>	4/7=0,57	2/4=0,5	2/3=0,66	2/6=0,33

# Ну и что же с ЭТИМ можно делать?

Может быть это...







СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!