

# Золотодобывающая промышленность России

---

Выполнили:

Малкова Ирина, 623 группа

Подшивалов Владимир , 624  
группа

Лящук Владимир , 623 группа

Нутрихин Максим , 623 группа

Софронов Максим , 624 группа

Куликов Арсений , 624 группа

Малюгина Дарья , 624 группа

Сытова Ирина , 623 группа

Постнова Дарья , 623 группа

Попова Анастасия , 624 группа

# Мировой рынок золотодобычи

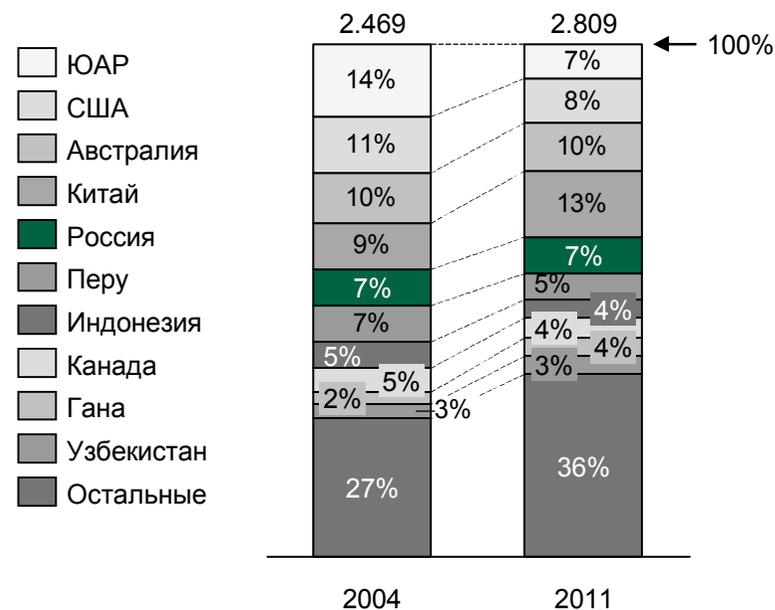
Объем добычи золота в мире достиг максимального значения в 2011 г.



- Объем добычи золота в мире достиг 2809,5 тонн, что на 4% больше, чем в 2010 году.
- Общий прирост добычи золота с 2003 по 2011 гг. составил 8%, при этом с 2008 г. объемы добычи постоянно растут.
- Основную долю прироста обеспечили страны Африки.
- В основном прирост в добыче золота произошел по причине расширения добывающих мощностей на старых шахтах, добыча на новых месторождениях почти не осуществляется.

При этом доля России осталась неизменной, а лидером в добыче золота стал Китай

Добыча золота по странам в динамике<sup>1</sup>, %



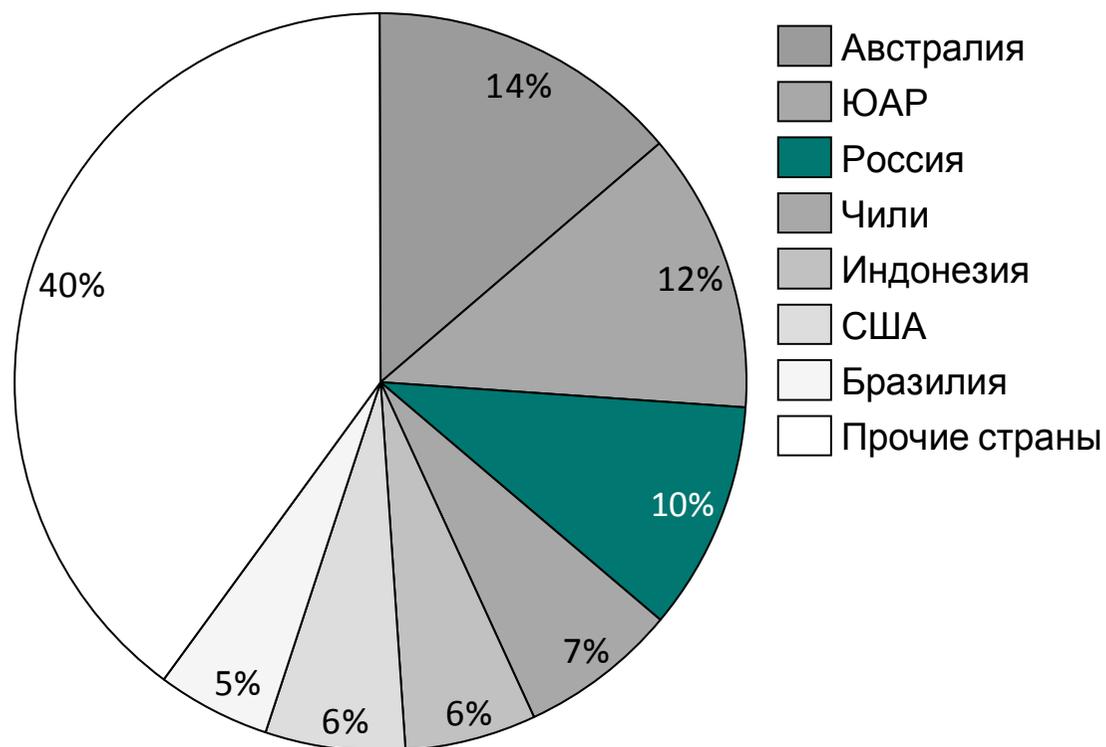
- В 2006 году лидером в добыче золота стал Китай. Страна занимает первое место в течение 6 лет; по итогам года в ней было добыто 355 тонн золота.
- Южная Африка потеряла лидирующие позиции из-за возросших цен на трудовые ресурсы, энергию и проблем с инфраструктурой.
- В России в 2011 г. было добыто на 200 тонн (на 8 тонн больше, чем годом ранее). Она сохраняет четвертое место по добыче золота, но по запасам золота занимает второе место в мире (5000 тонн).

Источники: <sup>1</sup> - World Gold Council

# Мировые запасы золота

Мировые запасы золота составляют 50,72 тыс. тонн, при этом 10% из них в России

Распределение запасов золота по странам<sup>1</sup>, %

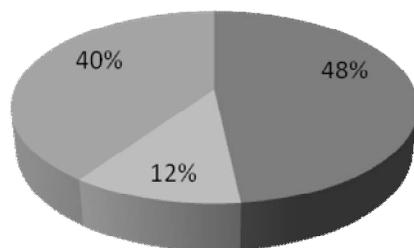


Источники: <sup>1</sup> - US Geological Survey

# Мировое потребление золота

## Основное потребление золота пришлось на ювелирную промышленность

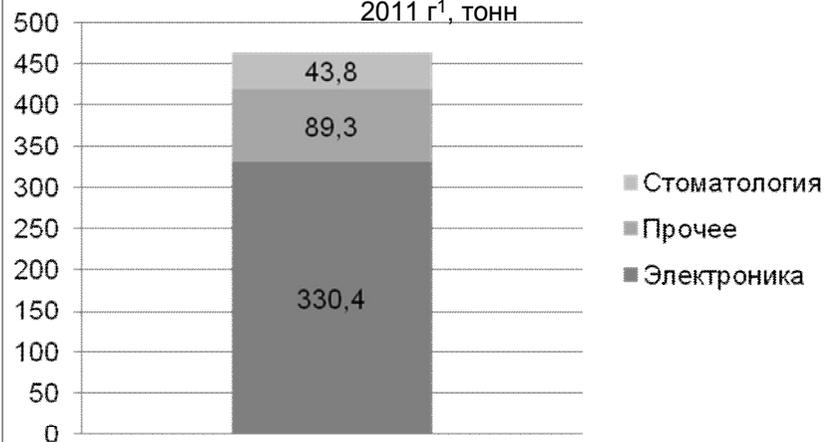
Потребление золота в 2011 г<sup>1</sup>, %



- Ювелирная промышленность
- Промышленное производство
- Инвестиционный сектор

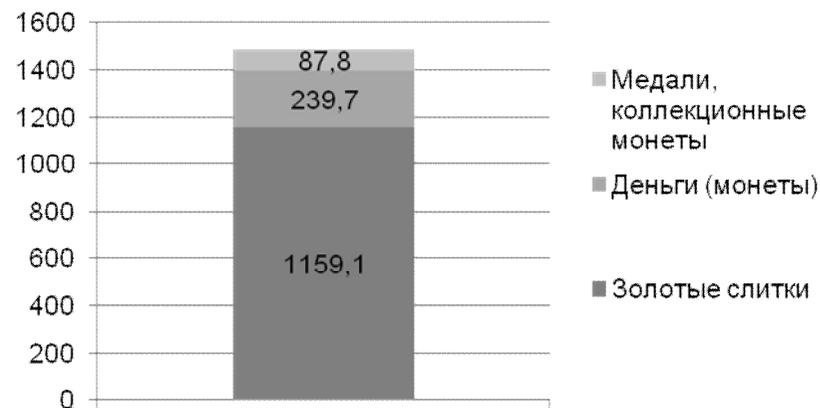
## Основное потребление золота в промышленном секторе пришлось на электронику

Структура потребления золота в промышленном производстве в 2011 г<sup>1</sup>, тонн



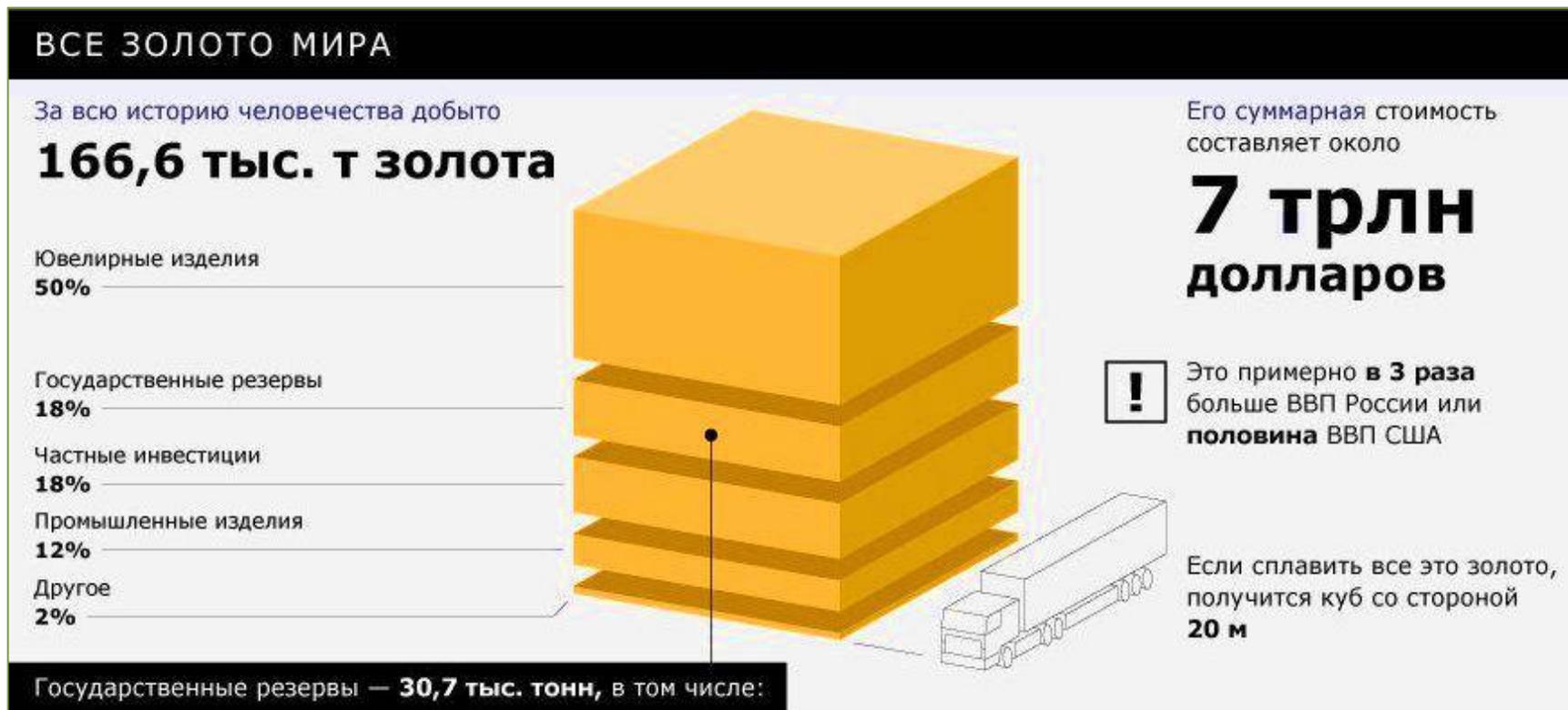
## Основное потребление золота пришлось на золотые слитки

Структура потребления золота в инвестиционном секторе в 2011 г<sup>1</sup>, тонн



Источники: <sup>1</sup> - World Gold Council

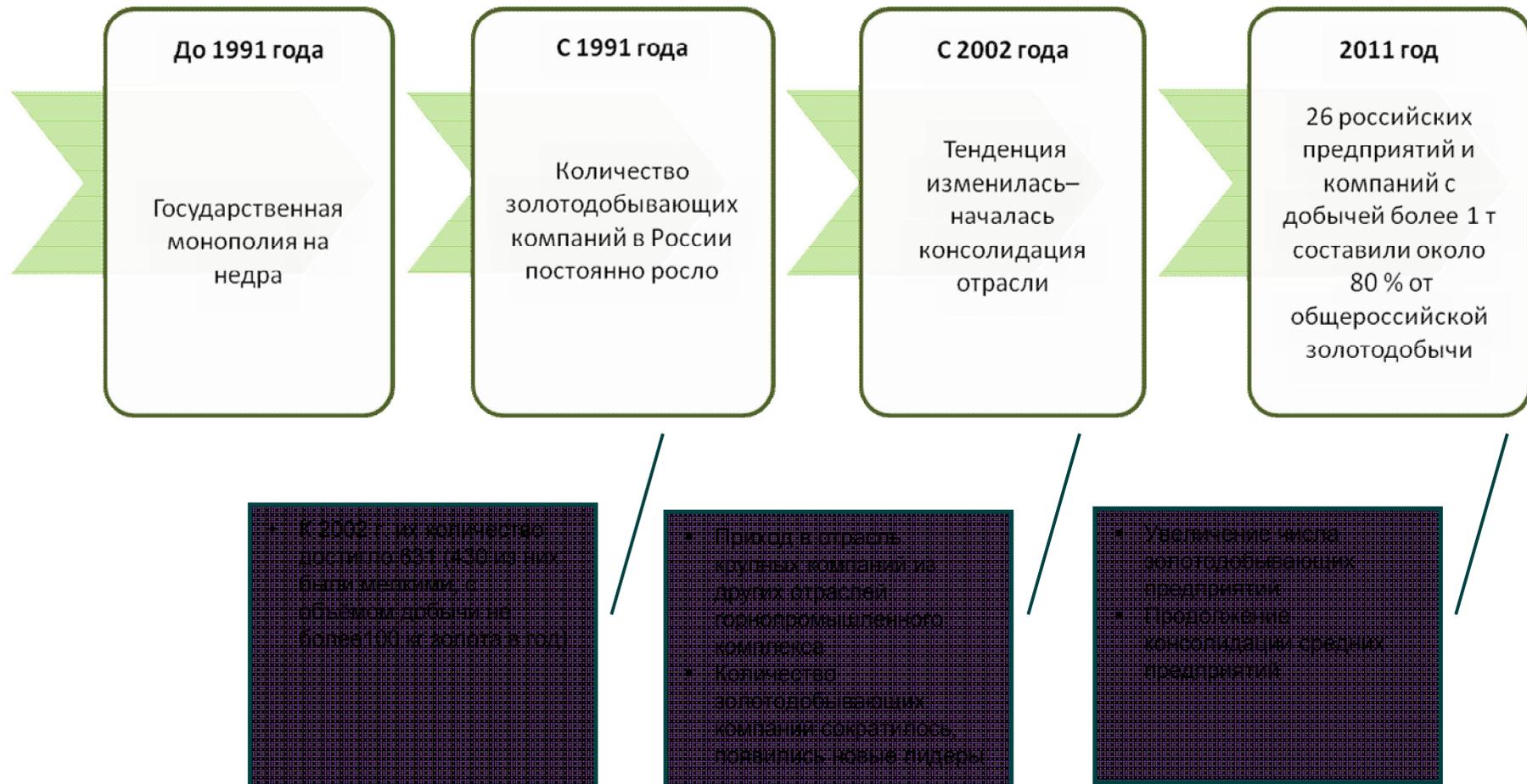
## Некоторые факты



### Среднее содержание золота на Земле (г/т):

Морская вода	0,00002
Земная кора	0,003-0,007
Конгломераты	0,03
Угли	до 2,0
Земное ядро	0,4-2,5
Типичная золотая руда	1,0-10,0

# Российская золотодобывающая промышленность



## Продукция отрасли

### Стандартные банковские слитки (good delivery)

- Слиток золота стандартный:
  - вес от 350 до 450 тройских унций (от 10 886 г до 13 754 г)
- Контроль качества:
  - поверхности
  - маркировки
  - массы

### Попутное производство

- Серебро
- Платина
- Цинк
- Медь
- Свинец

### Попутная добыча руды

- Никель
- Серебро
- Платина



## Крупнейшие золотодобывающие предприятия (Россия), 2012

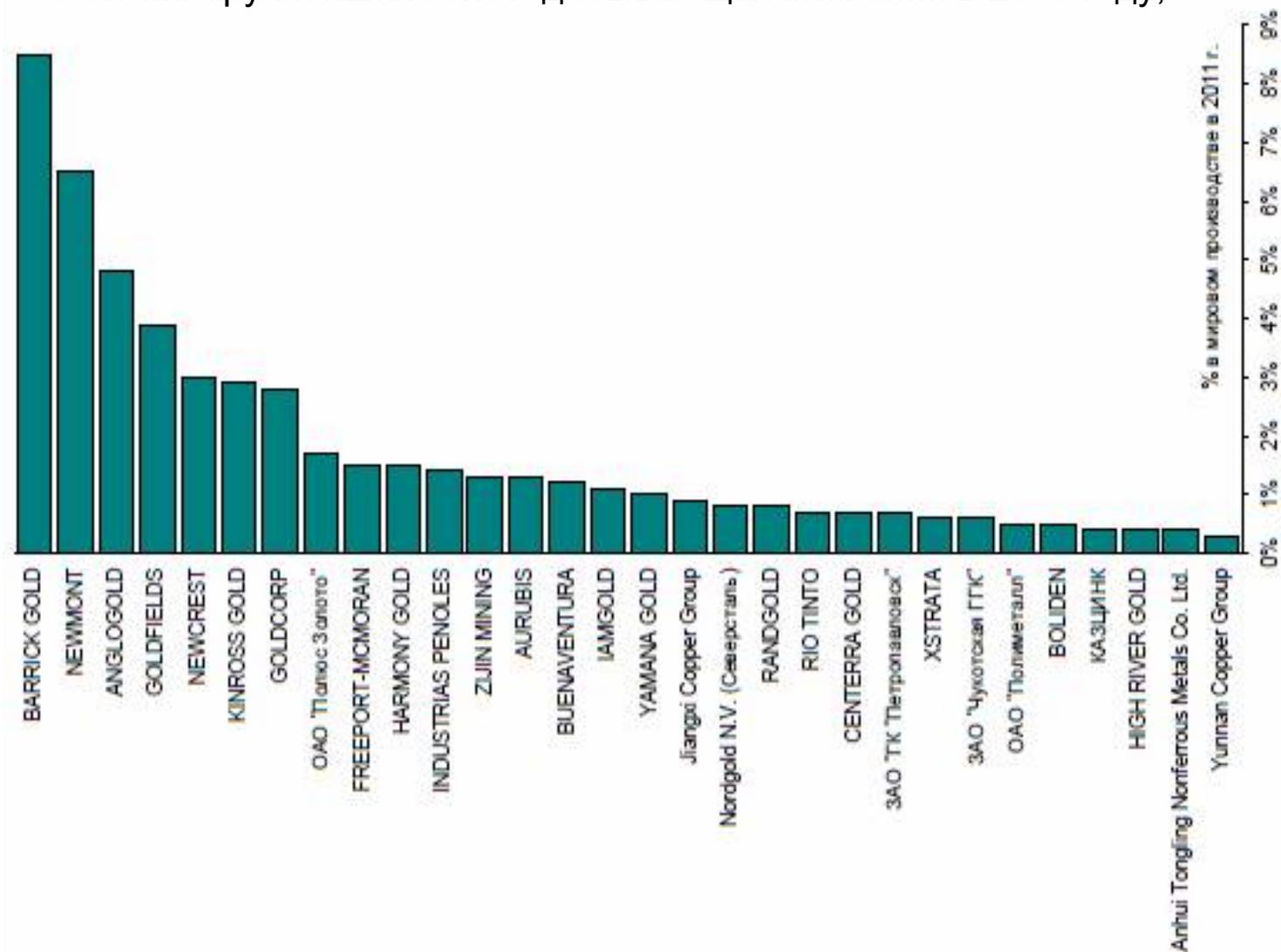
Уровень производства не ниже 3 тонн золота в год

Компания	Рыночная капитализация (на 10.10.2012)
ПОЛЮС ЗОЛОТО	\$9,92 миллиарда
ПЕТРОПАВЛОВСК	\$1,307 миллиарда
KINROSS GOLD CORP	\$11,3 миллиарда
ПОЛИМЕТАЛЛ	\$7,08 миллиарда
NORDGOLD	\$2,08 миллиарда
HIGHLAND GOLD MINING	\$612 миллионов
ЮЖУРАЛЗОЛОТО	не котируется
ВЫСОЧАЙШИЙ (GV GOLD)	не котируется
СОВРУДНИК	не котируется
СУСУМАНЗОЛОТО	не котируется
СЕЛИГДАР	\$328 миллионов

Источник: Reuters // [ru.reuters.com/article/companyNews/idRUL6E8JO3JL20121010?sp=true](http://ru.reuters.com/article/companyNews/idRUL6E8JO3JL20121010?sp=true)

# Крупнейшие золотодобывающие предприятия, 2011 г.

Рейтинг крупнейших золотодобывающих компаний в 2011 году, %



Источник: Аналитический отчет РБК «Россия на мировом рынке драгоценных металлов и металлов платиновой группы»

## Крупнейшие месторождения золота (Россия)

Месторождение	Владелец	Содержание золота (г/т)	Запасы* (т/млн тр. унций)
Наталкинское	«Полюс Золото»	1,7	1500 / 48
Сухой Лог	государство	2,7	1029 / 33
Нежданинское	«Полюс Золото»	5	477 / 15
Олимпиада	«Полюс Золото»	3,9	377 / 12
Благодатное	«Полюс Золото»	2,4	222 / 7
Майское	Highland Gold	16,3	136 / 4
Кючус	«Полюс Золото»	9,8	136 / 4
Купол	Bema Gold	16,9	120 / 3,8
Куранах	«Полюс Золото»	1,7	110 / 3,5
Пионер	Peter Hambro Mining	1,4	100 / 3
Светлинское	«Южуралзолото»	2,6	100 / 3
Дарасун	Highland Gold	10,3	96 / 3
Многовершинное	Highland Gold	7,7	87 / 2,8
Ведуга	Trans-Siberian Gold+СИГМА	н. д.	72 / 2,3
Воронцовское	МНПО «Полиметалл»	4,9	62 / 2

\*По российским стандартам В+С1+С2.

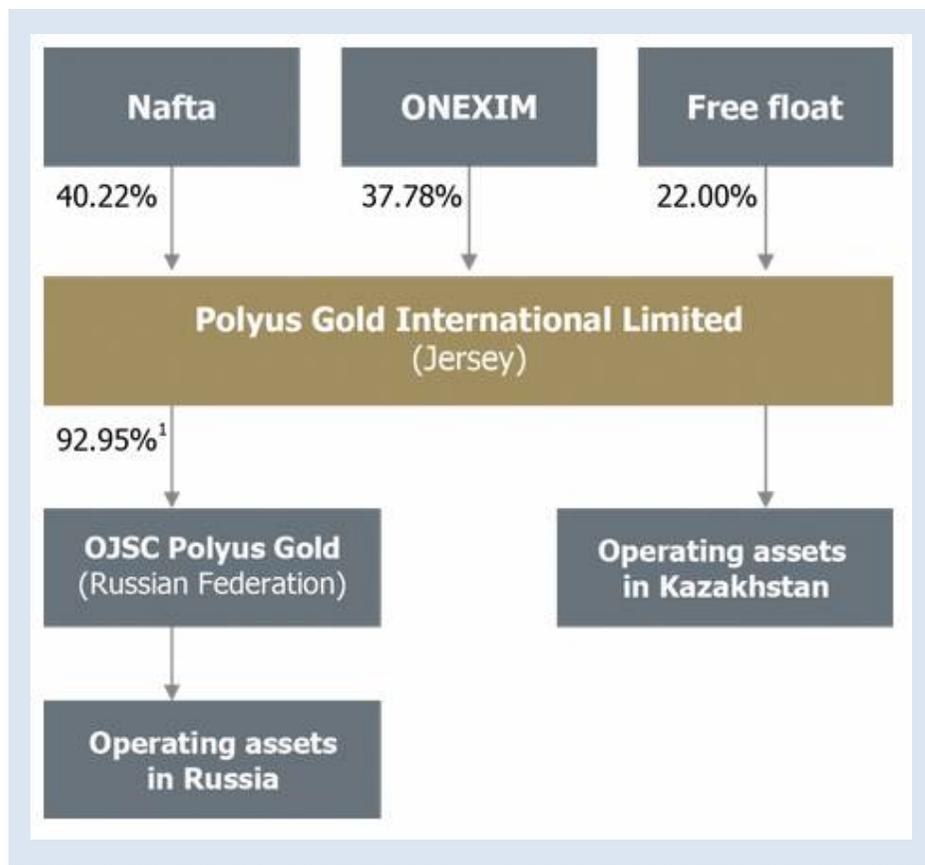
Источник: Золото Урала // [http://uralgold.ru/wiki/Пятнадцать\\_крупнейших-месторождений-золота-в-России](http://uralgold.ru/wiki/Пятнадцать_крупнейших-месторождений-золота-в-России)

## Месторождения в собственности крупнейших компаний

Компания	Месторождения на территории России
ПОЛЮС ЗОЛОТО	Titimukhta, Olimpiada, Blagodatnoye, Chertovo Koryto, Panimba, Razdolinskaya, Alluvials, Verninskoye, Kuranakh, Bamskoye, Nezhdaninskoye, Natalka
ПЕТРОПАВЛОВСК	Pokrovskiy, Pioneer, Malomir, Albyn, Visokoe, Tokur, Petropavlovskoye
KINROSS GOLD CORP	Dvoynoye, Kupol
ПОЛИМЕТАЛЛ	Дукат, Албазино, Майское, Воронцовское, Лунное, Арылах, Хаканджинское, Юрьевское, Биркачан и др.
NORDGOLD	Berezitovy, Buryatzoloto, Neryungri, Aprelkovo, Gross
HIGHLAND GOLD MINING	Mnogovershinnoye, Taseevskoye, Novoshirokinskoye
ЮЖУРАЛЗОЛОТО	Светлинское, Кочкарское, Березняковское, Западный и Южный Курасан, Дарасунский и Талатуйский рудники, Коммунарковский рудник, Прииск Дразный
ВЫСОЧАЙШИЙ (GV GOLD)	Погребенная россыпь р. Б. Куранах, Голец Высочайший, Верхний Угахан, Ожерелье, Ыканское
СОВРУДНИК	Эльдорадо, Золотое, Доброе, Северо-западный, Александро-Агеевский, Полярная звезда, Успенское, Пролетарское, Вершинка, Ударное
СЕЛИГДАР	Межсочное, Самолазовское, Гарбузовское, Подгольчатое, Гольцовое-1, Ниж-Якокитское, Рябиновое, Лунное, Васин, Аниховский грабен, Мурзинское, Рудное золото, Россыпное золото

## Структура собственности крупнейших компаний, 2011 г.

### ПОЛЮС ЗОЛОТО



### ПЕТРОПАВЛОВСК

BlackRock Inc — 10,96%  
Pavel Maslovskiy & Associates — 8,98%  
JPMorgan Asset Management — 5,62%  
Peter Hambro & Associates — 4,62%  
Vanguard Precious Metals and Mining Fund — 4,13%  
Lansdowne Partners Ltd — 4,11%  
Baring Asset Management Limited — 3,80%  
Standard Life Investments Limited — 3,53%  
Capital Research Management Company — 3,22%  
Legal & General Group Plc — 3,15%  
Norges Bank - 3,15%

## Структура собственности крупнейших компаний, 2011 г.

### ПОЛИМЕТАЛЛ

PMTL Holding Limited – 100%

### NORDGOLD

Алексей Мордашов – 89,4%  
Свободное обращение на London  
Stock Exchange – 10,6%

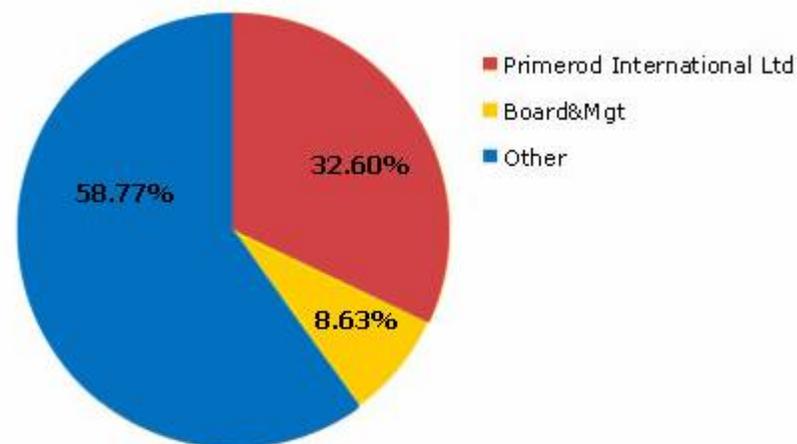
### СЕЛИГДАР

НКО ЗАО «НРД» – 34,08%  
ЗАО "Депозитарно-клиринговая  
компания" – 23,85%  
ЗАО "Русские Фонды" – 8,3%  
ЗАО КБ "Ситибанк" – 4,58%  
Лабунь А.Н. – 10,74%

### HIGHLAND GOLD MINING

#### Main Shareholders' Interests

information will be updated from time to time



Description	Number or % of shares
Issued shares	325,222,098
Shares not in public hands	41%

## Запасы крупнейших компаний

---

5 лидеров рынка вместе добывают примерно половину всего золота в РФ<sup>1</sup>

26 российских предприятий и компаний с добычей более 1 т составили около 80 % от общероссийской золотодобычи<sup>2</sup>

### **Полюс Золото:**

Доказанные и вероятные запасы на 31 марта 2012г. составляли 90,5 млн унций

### **Kinross Gold:**

На начало 2012 года доказанные и вероятные запасы золота составили 62,6 млн.унций, Ресурсная база – 45,5 млн.унций золота

### **Полиметалл:**

На 1 января 2012 г. запасы золота составили 19,6 млн.унций

### **Высочайшее:**

Геологические запасы составляют 263 тонны (8,5 млн. унций) золота, прогнозные ресурсы - 137 тонн (4,4 млн. унц.)

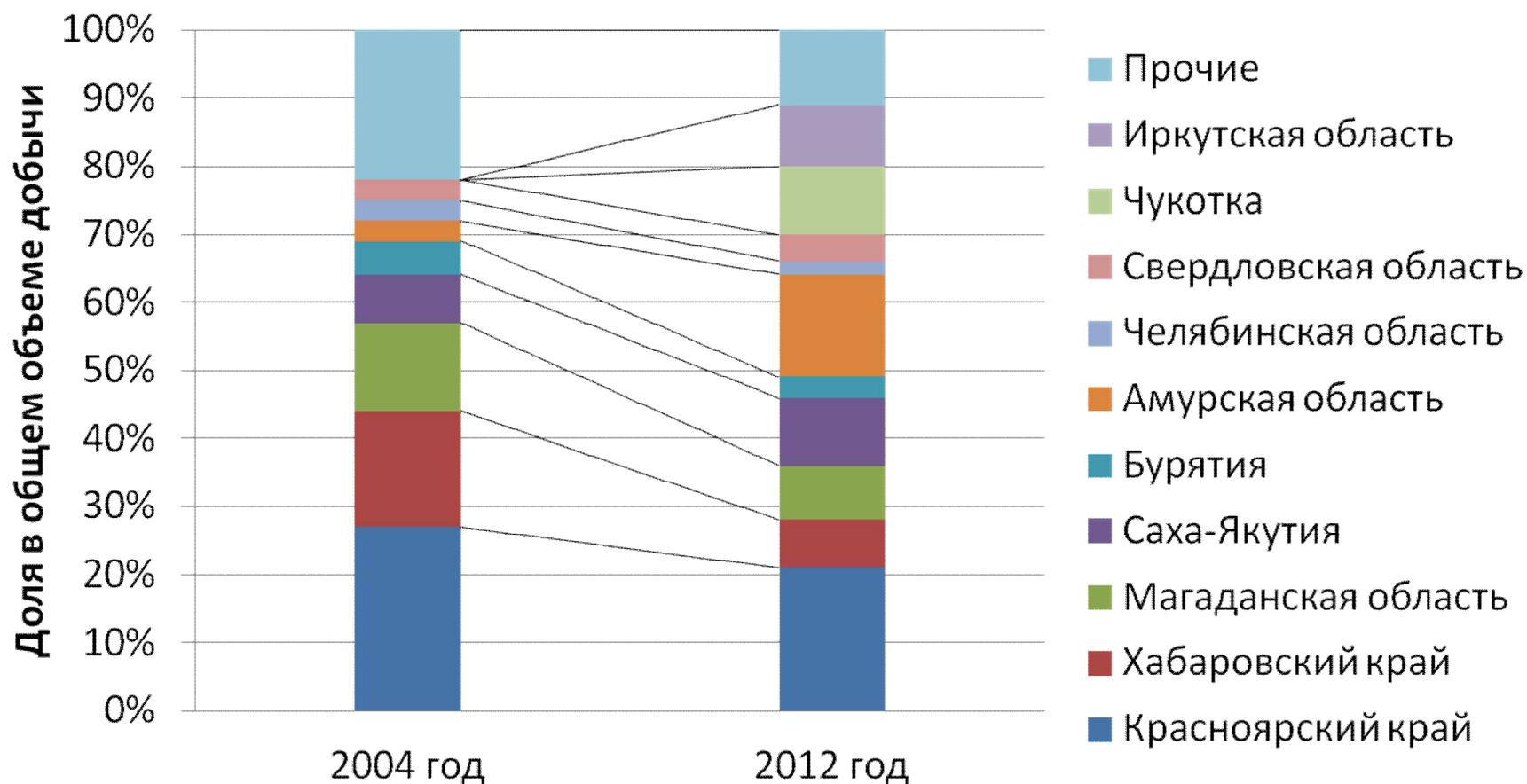
<sup>1</sup> Annual report of Petropavlovsk (2011)

<sup>2</sup> Золото и технологии // zolteh.ru/index.php?dn=news&re=print&id=436

Источник: сайты компаний

## География золотодобычи в России, 2012 год

В период 2004-2012 год произошло значительное перераспределение долей в общем объеме добычи золота среди регионов России . Образовались и развились несколько крупных мест золотодобычи.



Источник: Союз золотопромышленников, Отчет за 2011 год

## Состояние золотодобывающей отрасли, 2011 год

### Несмотря на макроэкономическую нестабильность, объем мировой добычи золота продолжает расти

- высокая макроэкономическая неопределённость;
- высокий уровень цен на золото в среднесрочной перспективе (2–4 года);
- Центральные банки стабилизируют спрос на золото (особенно активны ЦБ БРИКС) ;
- прирост мировой добычи золота в 2011 г. составил 3,8 %;
- прирост был обеспечен, в основном, за счет Китая, Канады и России

### Состояние российской золотодобывающей отрасли можно охарактеризовать как «подъем»

- увеличение числа золотодобывающих предприятий (впервые после 10-летнего их сокращения);
- продолжение консолидации средних предприятий;
- рост золотого запаса (запас РФ составляет 10% от мирового запаса);
- выход компаний на LSE, NYSE, TSX, ММВБ;
- в январе — октябре 2012 г. добыча золота в России выросла на 6,8% относительно аналогичного периода прошлого года — до 168 т;
- Добыча золота в России до 2020 года будет расти в среднем на 3-5 % в год при текущих ценах на драгметалл

## Состояние золотодобывающей отрасли России, 2011 год

Очень капиталоемкая отрасль.

Большой временной разрыв между инвестициями и получаемой прибылью.

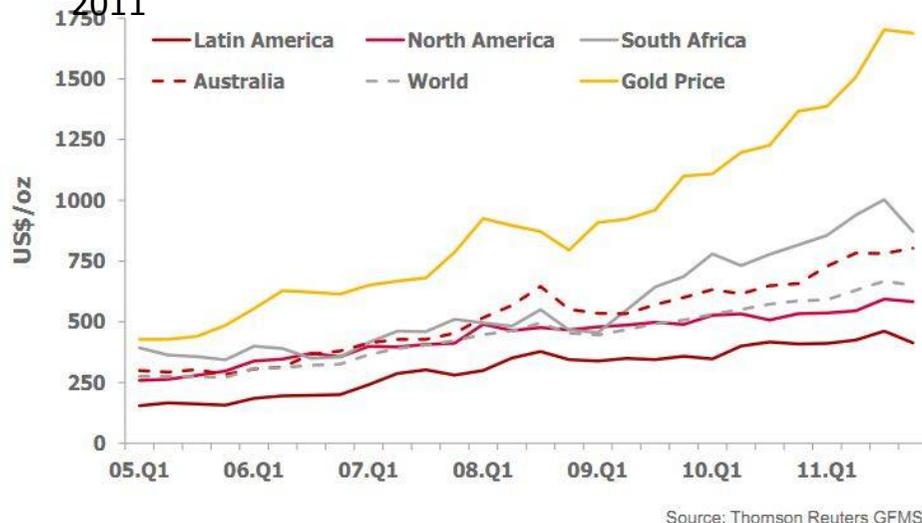
Сложные климатические условия.

Недостаточный уровень развития инфраструктуры и логистических сетей компаний.

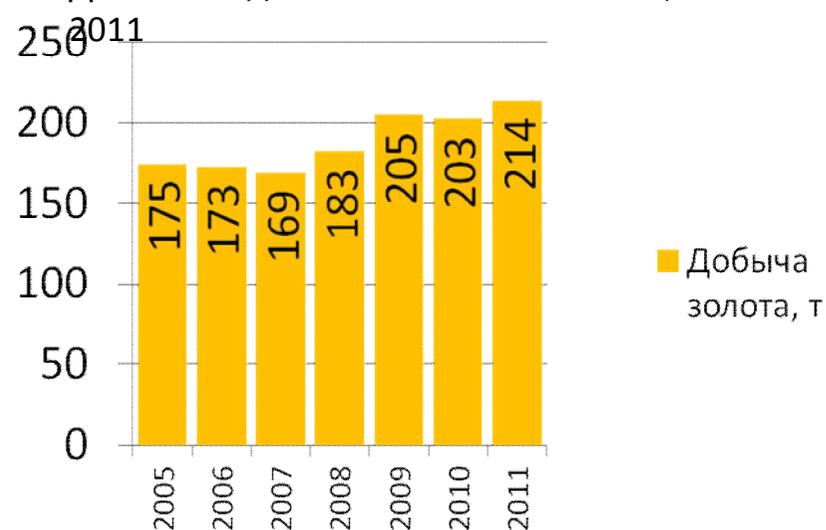
Фактор «министерств и ведомств» при проведении конкурсов на геологоразведочные работы и эксплуатацию месторождений существенно тормозит процесс.

Рост средней себестоимости добычи золота, обусловленный увеличением стоимости материальных и энергетических ресурсов и снижением среднего содержания золота в добываемых рудах.

Динамика себестоимости добычи золота, 2005-2011



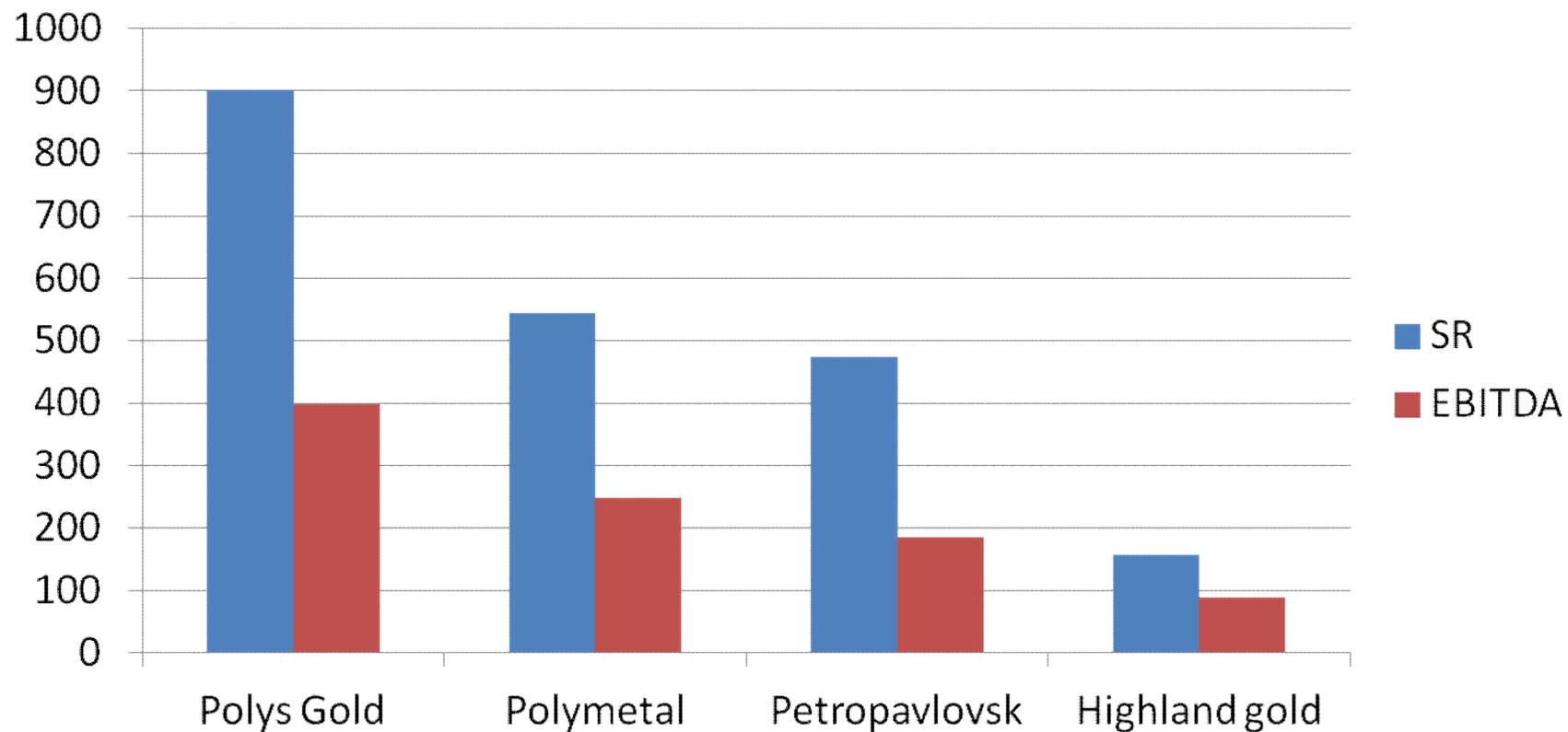
Динамика добычи золота в России, 2005-2011



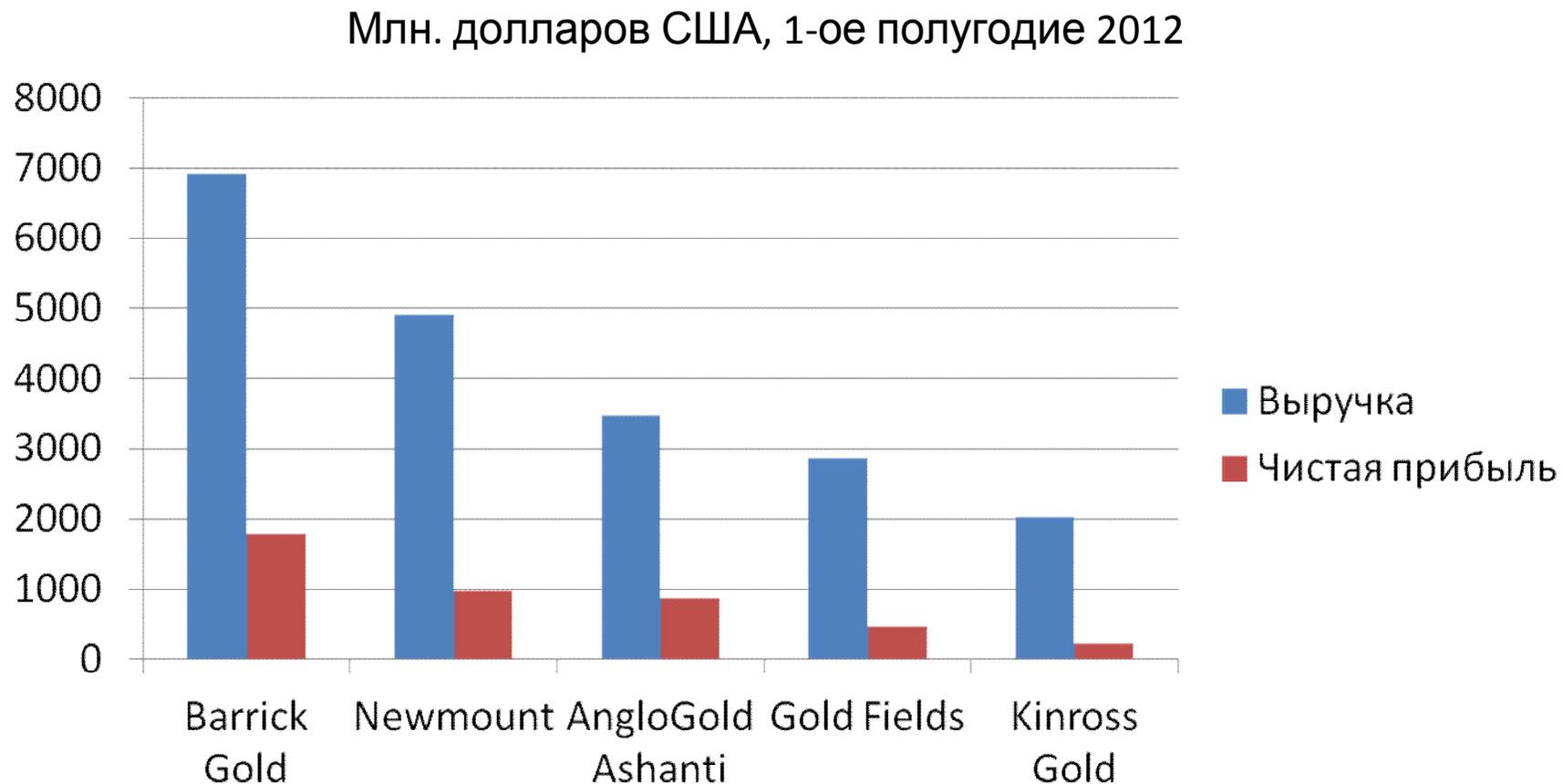
Источник: Союз золотопромышленников, Отчет за 2011 год

## Финансовые показатели российских предприятий в 2012 году

Млн. долларов США, 1-ое полугодие 2011



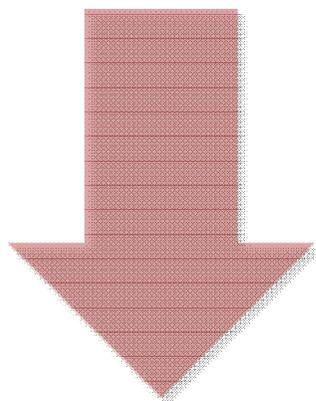
## Финансовые показатели мировых предприятий в 2012 году



Источник: <http://www.biztass.ru/articles/one/405>

## Состояние отрасли – технический аспект

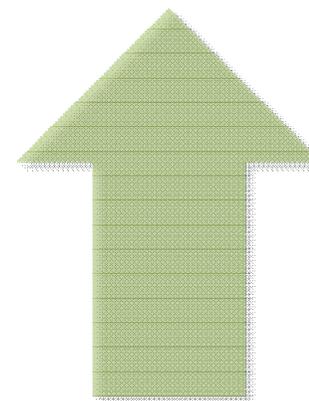
---



1. Постепенное снижение коэффициента извлечения золота
2. Медленный приток новых технологий добычи в Россию
3. Отсутствие «пилотных фабрик» для стадии полупромышленных испытаний



1. Присутствие на рынке лабораторий международных компаний
2. Разработка современных регламентов по добыче
3. Упрощение процесса вывоза руды за границу для проведения лабораторных исследований



## **Действия в отрасли**

---

- **Консолидация ведущих компаний**
  - 2004 г – 558 компаний
  - 2011 г – 400 компаний. На долю крупнейших 26 компаний приходится 80% рынка
- **Консолидация месторождений**
  - Неизбежность дальнейшего этапа развития отрасли

## Действия в отрасли

---

- Доступность банковского финансирования для предприятий золотодобычи
- Приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий георазведки и горного производства
- Сопоставимые со среднемировыми налоги на добычу золота (в т.ч. НДС – 6%)
- Постепенная отмена ограничений, связанная с принятием в 2008 году Закона «Об иностранных инвестициях в стратегические отрасли и предприятия»

## **Некоммерческие организации и государственные учреждения**

---

- **Союз золотопромышленников России**
  - лоббирование интересов отрасли, реализация мер по развитию
- **Союз старателей России**
  - добровольное объединение артелей старателей
- **Гохран России при министерстве финансов РФ**
- **Пробирная палата России**

## Основные игроки: ОАО «Полус золото»

Крупнейшая золотодобывающая компания РФ, вышедшая на мировой уровень

Компания котируется на биржевом рынке (Индержки Т С)

554\$ на унцию, показатель существенно возрос за счет растущих потребностях в инвестициях на

Олимпиаде и в

Благодатном,

консолидированных  
Достичи извлечения на  
уровне 80%+ в результате  
KazakhGold Group

реализации программы

модернизации,

направленной на

повышение

эффективности

переработки руды на ГОК (

— 2015 год и 4.4

### Стратегии

- Горизонтальная и вертикальная интеграция

- Концентрация производства на крупных рудниках (Олимпиадский кластер,

Наталка, Благодатное, Кувачи)

## Основные игроки: ОАО «Полиметалл»

Одна из ведущих групп по добыче золота и серебра, осуществляющих свою деятельность в России и Казахстане

Первой из российских компаний была включена в индекс FTSE 100

Первичный листинг на Лондонской фондовой

### Издержки

рыночная капитализация составляет 7,1 млрд. \$ \*(08.10.2012), также РТС и ММВБ

691\$ на унцию

### Стратегии

- Устойчивый рост
- Диверсификация
- Слияния и поглощения для получения синергетического

### Цель

Стать лидером по добыче драгметаллов в России и СНГ через устойчивый долгосрочный рост, обеспечивающий высокие доходы на инвестированный капитал

## Основные игроки: ОАО «Highland Gold»

---

Золотодобывающая компания, входящая в пятерку крупнейших российских предприятий отрасли, с хорошим потенциалом роста

Акции компании торгуются на альтернативном инвестиционном рынке Лондонской фондовой биржи.

Производственные объекты компании расположены на территории России и Кыргызстана.

**Цель**  
Обеспечить фундамент для дальнейшего роста компания ведет активную геологоразведочную деятельность. В ее активе находятся несколько геологоразведочных проектов, два из которых – Ункурташи и Любавинское, находятся в продвинутой

### **Стратегии**

- Органический рост
- Интернационализация

## Основные игроки: ОАО «High River Gold»

---

High River Gold Mines располагает золотодобывающими предприятиями в России и Буркина-Фасо. В РФ компания ведет добычу на месторождениях Зун-Холбинское и Ирокинда в Бурятии (через подконтрольное ОАО "Бурятзолото") и на Березитовом руднике в Амурской области.

### Издержки

650\$ на унцию

### Цель

Максимизировать денежный поток, путем увеличения добычи нефти, разработка эффективных источников зрения затрат проектов

### Стратегии

- Горизонтальная интеграция
- Интернационализация

## Основные игроки: Celtic Resources

---

Ирландская золотодобывающая компания, акции которой котируются на Лондонской фондовой бирже

В России компания работает с 1997 года.

Компания продала свою долю в Южно-Верхоянская горнодобывающая компания (ЮВГК), которая работает в Республике Саха, Якутия (Россия).

Celtic Resources владеет долями в двух британских компаниях: Eureka Mining Plc (Казахстан) и Victoria Oil & Gas Plc (Центральная Азия).

В декабре 2007 года Celtic Resources Holdings Plc была приобретена Centroferve Ltd (дочерняя компания Северсталь Ресурс) за наличный расчет в £2,90 за акцию.

22 января 2008 компания исключена из AIM

## Основные игроки: ГК «Петропавловск»

---

Одна из крупнейших Российских горнодобывающих и золотодобывающих холдинговых компаний

Акции компании входят в расчёт индексов FTSE 250 и FTSE Gold mining (листинг на Лондонской бирже)

Основные активы в Амурской области

### Издержки

309\$ на унцию – самые низкие издержки в России

### Стратегии

- Органический рост

- Горизонтальная интеграция

## Основные игроки: ОАО «Южуралзолото Группа Компаний»

---

Одно из крупнейших золотодобывающих предприятий России по объёму производства и запасам.

Все предприятия Группы Компаний, включая разведку лицензионных участков и поэтапную обработку сырья, находятся в пределах Российской Федерации

Добытая руда перерабатывается на собственных предприятиях, которые располагаются в непосредственной близости от месторождений.

### Стратегии

Применение современного оборудования и передовых технологий, что позволяет повысить производительность труда и существенно улучшить условия труда

Красноярском крае

## Основные выявленные стратегии

---

- **О р г а н и ч е с к и й   р о с т**

- Активная геологоразведка

- Концентрация производства на крупных производствах

- Скупка приисков и неразработанных месторождений

- **И н т е р н а ц и о н а л и з а ц и я**

- Действие иностранных компаний (месторождения в разных странах мира)

- Доля в компаниях, действующих на иностранных рынках

- Иностранные менеджеры

## Основные выявленные стратегии

---

- **Г о р и з о н т а л ь н а я   и н т е г р а ц и я**

- Покупка действующих компаний, рост через поглощения

- Консолидация отрасли

- **В е р т и к а л ь н а я   и н т е г р а ц и я**

- Самостоятельное осуществление геологоразведки, выплавка

- **Д и в е р с и ф и к а ц и я**

- Добыча сопутствующих металлов (серебро, цинк, железо)

- Добыча других ископаемых (платина, уран)

# Анализ дилемм: международный контекст

Проблема	<b>Глобализация через локализацию</b>	Локализация через глобализацию
Упор на	<b>Увеличение однообразия</b>	Сохранение разнообразия
Ориентация	<b>Растущая интеграция</b>	Сохранение фрагментарности
Точка отсчета	<b>Технология и коммуникации</b>	Культурная и институциональная инерция
Сопряженность через	<b>Дорого, надо постараться избежать разнообразия</b>	Избежать невозможно, использовать на благо
Стратегический фокус	<b>Глобальная эффективность</b>	Локальная приспособляемость
Стратегические действия	<b>Если не стандартизация, то централизация</b>	Если не адаптация, то децентрализация
Тактические действия	<b>Централизованный для всего мира</b>	Использующий местные находки
Оружие конкуренции	<b>Глобальная структура (централизованная)</b>	Переменная структура (глобально сетевая)

# А р г у м е н т а ц и я к м е ж д у н а р о д н о м у к о н т е к с т у

---

## 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

Значительное наличие зарубежных компаний

Наличие совместных предприятий

**Вывод: тенденция глобализации сохраняется, как и в 2005 году.**

# Анализ дилемм: стратегические изменения

Основано на...	Революция	Эволюция
Стратегическое изменение как...	Взрывная инновация	Непрерывное улучшение
Процесс стратегических изменений	Креативное разрушение	Органичная адаптация
Размах изменений	Изменения радикальные, всеобщие, драматичные	Умеренные, местные и недраматичные
Темп изменений	Резкие толчки	Равномерное поступательное движение
Фундаментальные изменения требуют	Внезапная ломка «статуса-кво»	Постоянное обучение и гибкость
Реакция на возмущения «подгонка» внешней среды	Шоковая терапия	Последовательная подгонка
Представления об организационных кризисах	Под давлением все материалы становятся пластичными	На холоде все леденеет
Динамика долгосрочных изменений	Чередующиеся стабильные и нестабильные состояния	Перманентная перестройка
Тип долгосрочных изменений	Равновесие с острыми точками перелома	Плавное развитие

# А р г у м е н т а ц и я к с т р а т е г и ч е с к и м и з м е н е н и я м

---

## Вывод: Стратегические изменения скорее эволюционные, чем революционные

- 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

Интенсивность стратегических изменений растет в связи с тем, что низкие процентные ставки по гос. облигациям США и большие объемы закупок центральными банками стимулируют использование золота как инвестиционный актив

# Анализ дилемм: стратегии на уровне сети

В отрасли преобладает конкуренция между компаниями

Упор на...	<b>Конкуренция</b>	Кооперация
Структура окружения	<b>Дискретные организации</b>	Встроенные организации
Границы фирмы	<b>Определенные границы фирмы</b>	Размытые границы
Предпочтительное	<b>Независимая организация</b>	Сетевая зависимость
Результат взаимодействия	<b>Нулевой результат (выигрыш/проигрыш)</b>	Положительные результаты (выигрыш/выигрыш)
Источник превосходства	<b>Способность торговаться</b>	Специализация и координация
Согласование стратегий отдельных фирм	<b>Нет согласования стратегий фирм</b>	Есть согласование
Сотрудничество и партнерство	<b>Редкое, тактическое сотрудничество</b>	Стратегическое, продолжительное сотрудничество
Основа сотрудничества	<b>Сила и расчет</b>	Доверие и взаимность
Структура сотрудничества	<b>Ограниченная структура сотрудничества, основана на контрактах</b>	Широкая, открытая структура сотрудничества, основана на

37

**ВЗАИМОДЕЙСТВИИ**

# А р г у м е н т а ц и я к с т р а т е г и я м н а у р о в н е с е т и

---

Конкуренция не только за счет конечной продукции, но и ресурсов (владение месторождениями, инфраструктура).

Отсутствие совместных проектов.

Кооперация «внутри» за счет дочерних компаний.

Преобладает доленое участие, а не сетевое взаимодействие.

Границы фирм четко определены.

Договорные взаимоотношения носят преимущественно тактический характер как среди компаний-производителей, так и с владельцами месторождений.

**Вывод: тенденция преобладания конкуренции над кооперацией сохраняется, как и в 2005 году.**

# Анализ дилемм: отраслевой контекст

Упор на согласованность в развитии отрасли

Проблема	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Упор на...	<b>Согласованность</b>	Выбор
Отраслевые изменения	<b>Неконтролируемый, эволюционный процесс</b>	Контролируемый, созидательный процесс
Динамика изменений	<b>Среда определяет тип фирмы</b>	Фирма «создает» подходящую среду
Успех фирмы зависит от	<b>Соответствие потребностям отрасли</b>	Умение манипулировать спросом в отрасли
Отраслевая «податливость»	<b>Низкая, медленная отраслевая</b>	Высокая, быстрая отраслевая «податливость»
Значимость нормативов	<b>«Играй по правилам» (адаптация)</b>	«Сам устанавливай правила» (инновации)
Рентабельность фирмы	<b>Рентабельность зависимость от отрасли</b>	Зависит от фирмы
Точка зрения	<b>Детерминизм</b>	Волюнтаризм

## А р г у м е н т а ц и я к о т р а с л е в о м у к о н т е к с т у

---

Капиталоемкая отрасль.

Успех компании во многом определяется качеством месторождений, т.е. имеют значение такие параметры, как близость и доступность ресурса.

Высокая степень влияния законодательных и административных барьеров на отрасль («играй по правилам»).

Фирмы действуют в относительно «равных» условиях, технологии добычи и обработки существенно не отличаются.

Незначительная динамика, отсутствие внедряемых инновационных технологий в отрасли, фирмы не создают новые рынки.

**Вывод: тенденция эволюции отрасли 2005 года сохраняется.**

# Анализ дилемм: цели организации

Ориентация на стоимость для акционеров

Проблема	Стоимость для акционеров	Ценность соучастников
Упор на...	<b>Рентабельность</b>	Ответственность
Организация видится как	<b>Инструмент обслуживания собственников</b>	Семья, обслуживающая всех своих членов
Мерило успеха	<b>Цена акций и размер дивидендов</b>	Удовлетворенность соучастников
Основная трудность	<b>Заставить наемников следовать интересам собственников</b>	Балансирование интересов различных соучастников
Корпорация управляется через	<b>Внешние директора с большими пакетами акций</b>	Представители соучастников
Отношения с клиентом	<b>Клиент как средство</b>	Клиент и цель и средство
Социальная ответственность	<b>Индивидуальная СО</b>	Солидарная СО
Служение обществу через	<b>Преследование собственного интереса (экономической объективности)</b>	Согласование коллективных интересов (экономический симбиоз)

## А р г у м е н т а ц и я к ц е л я м о р г а н и з а ц и и

---

Ответственность перед различными группами стейкхолдеров постепенно увеличивается (по сравнению с 2004 г.), но она значительно менее важна для компаний по сравнению с результатами их деятельности

Цена акций и размер дивидендов в приоритете как результат того, что практически все крупные компании котируются на РТС, ММВБ или LSE

Во многих компаниях наибольшие пакеты акций находятся в руках нескольких физических лиц – директоров

Насыщение рынка еще не наступило (прогнозируется через 4-5 лет), также есть тенденция к сокращению объема производства. В результате, спрос превышает предложение и компании могут диктовать свои условия клиентам

**Вывод:** на сегодняшний день компании по-прежнему ориентируются на стоимость для акционеров (также как было в 2004г.)

# Анализ дилемм: корпоративные стратегии

## Ориентация на корневые компетенции

Проблема	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Упор на...	Приспособляемость через синергию	<b>Синергия через приспособляемость</b>
Тип конкуренции	Фирмы конкурируют внутри бизнеса	<b>Корпорации конкурируют поверх бизнесов</b>
Конкурентные стратегии	На уровне бизнеса	<b>На корпоративном уровне</b>
Принцип построения корпорации	Потенциально несвязанная (диверсификация)	<b>Общая база компетенций (фокусирование)</b>
Ключевые факторы успеха	Приспособляемость к спросу бизнесов	<b>Усиление компетенций</b>
Синергия	Оптимизация денежных потоков	<b>Быстрое построение</b>
Главная задача корпоративного центра	Распределение капитала между СБЕ	<b>Развитие компетенций и их внедрение</b>
Положение бизнес-единицы	Автономная (независимая)	<b>Высоко интегрированная (зависимая)</b>
Координация между СБЕ	Низкая, случайная	<b>Высокая, структурированная</b>
Стиль корпоративного контроля	Установление финансовых ориентиров	<b>Совместное развитие стратегий</b>
Диверсификация	Просто захватить	<b>Тяжело интегрировать</b>

# А р г у м е н т а ц и я к к о р п о р а т и в н ы м с т р а т е г и я м

---

Ориентация на глобальное лидерство, расширение добывающих мощностей на старых шахтах, соблюдения стандартов экологической безопасности позволяет компаниям эффективно развивать корневые компетенции, а также усиливать свои компетенции, например, путем их тиражирования на различных месторождениях

Все бизнесы, входящие в холдинг, преследуют единую цель (связанную с золотодобычей), и даже виды бизнеса, связанные с другими металлами, являются сопутствующими при добыче золота

Приспособление к существующим тенденциям (консолидация отрасли) приводит к вертикальной интеграции компаний и, как результат, к более эффективному процессу производства

**Вывод:** на сегодняшний день по-прежнему сохраняется ориентация на корневые компетенции

# Анализ дилемм: конкурентные стратегии

---

Изнутри наружу

Проблема	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Упор на	Рынок	Ресурсы
Ориентация	Рыночно/отраслево-ориентированные	Ориентировано на ресурсы
Точка отсчета	Структура рынка/отрасли	Структура ресурсов фирмы
Сопряженность через	Приспособление к окружению	Приспособление окружения
Стратегический фокус	Достижение преимущественного положения	«Заполучение» уникальных ресурсов
Стратегические действия	Позиционирование на рынке/в отрасли	Развитие ресурсной базы
Тактические действия	«Заполучение» необходимых ресурсов	Вход и позиционирование в отрасли
Оружие конкуренции	Способность торговаться, барьеры переходы	Превосходство ресурсов, барьеры имитации

# А р г у м е н т а ц и я к к о н к у р е н т н ы м с т р а т е г и я м

---

Успех компаний в большей степени завязан на материальный актив – ресурсы, месторождения, технологии добычи

Продукт, предлагаемый компаниями стандартизирован, следовательно большую потребительскую ценность приобретают компании, которые смогли снизить издержки при неизменном качестве

Мощная ресурсная база служит фундаментом для одного из самых высоких среди ведущих компаний отрасли темпов роста производства

Переход к технологиям добычи коренного (рудного) золота

Развитие технологий биоокисления, которая позволяет значительно (на 20-30%) повысить уровень извлечения золота из упорных сульфидных руд

Использование административного ресурса

**Вывод: на сегодняшний день компании по-прежнему ориентируются на ресурсы. Наряду с месторождениями все большую роль играют технологии добычи золота, развитие которых невозможно без**

# Анализ дилемм: организационный контекст

## Ориентация на организационное лидерство

Проблема	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на...	<b>Контроль</b>	Хаос
Организационные изменения	<b>Контролируемый, созидательный процесс</b>	Неконтролируемый, эволюционный процесс
Процесс изменений	<b>Лидер управляет поведением</b>	Стиль поведения задают предыдущие события
Детерминанты изменений	<b>Видение и навыки лидера</b>	Политическая, культурная и образовательная динамика
Форма изменений	<b>Сверху вниз, механическая</b>	Интерактивная
«Податливость» организации	<b>Высокая, быстрая</b>	Низкая, медленная «податливость» организации
Направление адаптации	<b>Структура следует стратегии</b>	Стратегия зависит от структуры
Значимость нормативов	<b>Стратегия, затем организация</b>	Стратегия и организация взаимосвязаны
Точка зрения	<b>Волюнтаризм</b>	Детерминизм

# А р г у м е н т а ц и я к о р г а н и з а ц и о н н о м у к о н т е к с т у

---

Для компаний в первую очередь важна минерально-сырьевая база, за получив которую компания выстраивает необходимую организационную структуру

Активы приобретаются крупными холдингами, которые и определяют организационную структуру дочернего предприятия

Организационная структура следует за стратегией управляющей компанией холдинга

**Вывод: на сегодняшний день по-прежнему основную роль играют стратегия и активы, под специфику которых централизованно выстраивается необходимая организационная структура**

# Анализ дилемм: формулирование стратегии

## Планирование

Проблема	Планирование	Инкрементализм
Упор на...	<b>Свобода</b>	Вынужденность
Сущность стратегий	<b>Сознательная разработка</b>	Постепенно заостряемая
Природа формирования	<b>Разработка</b>	Находка
Смысл процесса формирования стратегии	<b>Формально структурированный и</b>	Неструктурированный и фрагментарный
Этапы формирования стратегии	<b>Сначала думай, потом действуй</b>	Взаимопроникновение мышления и деяний
Стратегии воспринимаются	<b>Система решений (план)</b>	Система действий (поведение)
Система принятия решений	<b>Иерархия</b>	Политика
Процесс принятия решений основывается на...	<b>Оптимальное распределение ресурсов и координация</b>	Экспериментирование и параллельное действие
Взгляд на будущее развитие событий	<b>Прогноз и предвидение</b>	Частично неизвестно и непредсказуемо
Отношение к будущему развитию событий	<b>Принятие обязательств, подготовка к будущему</b>	Избегать брать на себя обязательства, сохранять
Внедрение основано на...	<b>Программирование (орг.эффективность)</b>	Обучение (организационное развитие)
Стратегическое изменения	<b>Внедряемые сверху вниз</b>	Требует глубоких культурных и когнитивных перемен

# А р г у м е н т а ц и я к ф о р м у л и р о в а н и ю с т р а т е г и и

---

Активная аналитическая и разведочная деятельность для выявления и обеспечения фундамента для дальнейшего роста.

Прогнозируемость развития отрасли (на ближайшие несколько лет – с высокой точностью).

Учет конкурентной среды при разработке стратегии, особенно в планировании освоения новых месторождений.

**Вывод:** на сегодняшний день компании по-прежнему ориентируются на планирование

# Анализ дилемм: стратегическое мышление

## Логика

Проблема	Рациональное мышление	Творческое мышление
Упор на...	<b>Логика</b>	Творчество
Когнитивный стиль	<b>Аналитика</b>	Интуиция
Доводы опираются на...	<b>Формальные, установленные правила</b>	Неформальные, «гибкие» правила
Направление рассуждений	<b>Снизу вверх</b>	Растекающиеся рассуждения
Особая ценность признается за...	<b>Стройность и строгость суждений</b>	Неожиданность и полет фантазии
Рассуждениям мешают...	<b>Неполная информация</b>	Приверженность существующим идеям
Предположение о реальности	<b>Объективная, частично познаваемая реальность</b>	Субъективная, частично создаваемая
Решения основаны на...	<b>Расчеты</b>	Суждения
Метафора	<b>Стратегия как наука</b>	Стратегия как искусство

# А р г у м е н т а ц и я к с т р а т е г и ч е с к о м у м ы ш л е н и ю

---

Самостоятельная геологическая разведка со стороны золотодобывающих компаний, на основании чего производится расчет ресурсов и принятие стратегических решений.

В основе стратегических решений лежат данные лабораторных исследований, в основном проводимые зарубежными компаниями.

Скованность в принятии стратегических решений небольшими представителями рынка, высокая степень зависимости от стратегии лидеров рынка.

**Вывод:** на сегодняшний день по-прежнему сохраняется ориентация на

## Итоги анализа: профиль отрасли в разрезе дилемм

---

<b>Глобализация</b>	Локализация
Революция	<b>Эволюция</b>
<b>Конкуренция</b>	Кооперация
<b>Согласованность</b>	Выбор
<b>Рентабельность</b>	Ответственность
Быстрый ответ	<b>Синергия</b>
Рынки	<b>Корневые компетенции</b>
<b>Лидерство</b>	Динамика
<b>Планирование</b>	Инкрементализм
<b>Логика</b>	Творчество

## Итоги анализа: профиль отрасли в разрезе дилемм

---

- 1) Л о г и ч н о с т ь в з г л я д о в б и з н е с а ,
- 2), 3) е г о о р и е н т а ц и я н а г л о б а л ь н о е  
л и д е р с т в о
- 4) и о б д у м а н н о е п л а н и р о в а н и е ,
- 5) п о з в о л я е т и н т е г р и р о в а н н ы м  
к о р п о р а ц и я м
- 6) э ф ф е к т и в н о р а з в и в а т ь к о р н е в ы е  
к о м п е т е н ц и и
- 7) к о н к у р и р у я п о в е р х  
п р о и з в о д с т в е н н ы х п л о щ а д о к
- 8) с ц е л ь ю м а к с и м и з а ц и и  
р е н т а б е л ь н о с т и
- 9) и р а с ч е т л и в о г о , к о н к у р е н т н о г о  
р а з в и т и я о т р а с л и ,

## Вывод

---

С 2005 по 2012 г. ситуация в  
золотодобывающей  
отрасли практически  
не изменилась  
(совпадение 95%)