

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и
корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Стратегическое планирование деятельности компании на примере КОО «Предприятие Эрдэнэт»

УДК 336.144:005.51

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева Ольга Юрьевна	Кандидат экономических наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Ольга Семеновна	Кандидат экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук, профессор		

Томск - 2019

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.01 Экономика**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы.
Профиль 2 «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм

P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.01 Экономика/ Экономика фирмы и корпоративное планирование

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Барышева Г.А.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр

Тема работы:

Стратегическое планирование деятельности компании на примере КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Утверждена приказом директора (дата, номер)	3128/с от 19.04.19
---	--------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования: КОО «Предприятие Эрдэнэт», режим работы: непрерывный; Предмет исследования - процессы стратегического планирования КОО «Предприятие Эрдэнэт»; Издания периодической печати и сети Интернет, проект корректировки концепции стратегия развития КОО «Предприятие Эрдэнэт» по основным направлениям на период 2010-2020гг.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i></p>	<p>Исследование динамики цен на медь на мировом рынке, основных направления стратегического планирования предприятия и текущего финансового состояния предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт». Выявление недостатки стратегического планирования предприятия и разработка</p>

конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	рекомендаций по его совершенствованию.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	10
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Иностранная часть	Лысунец Татьяна Борисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском	На английском
Введение	Introduction
1 Теоретические аспекты стратегического планирования деятельности предприятия	Section 1 Theoretical aspects of the strategic planning of the enterprise
1.1 Сущность и виды стратегического планирования деятельности предприятия	Subsection 1.1 Essence and types of strategic planning of the enterprise

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2019.
---	-------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева Ольга Юрьевна	Кандидат экономических наук, доцент		12.01.2019.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр		12.01.2019.

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 134 страниц, 6 рисунков, 13 таблиц, 26 использованных источников, 4 приложений.

Ключевые слова: Стратегическое планирование, стратегия развития, стратегическое управление, КОО «Предприятие Эрдэнэт», горнорудное и горно-обогатительное производство, конкуреспособность организации.

Объектом исследования является процесс стратегического планирования.

Цель работы является изучение теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

В процессе исследования проводились: анализ рынка меди и молибдена, анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

В результате исследования выявлены основные направления стратегического планирования предприятия и недостатки, на основе разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического планирования КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Степень внедрения: элементы обновленной стратегии КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Область применения: горнорудная и горно-обогатительная промышленность Монголии, а именно КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Экономическая эффективность/ значимость работы: путем оптимально использования ресурсов увеличит эффективность работы, создаст новые.

В будущем планируется направить рекомендации на повышение конкурентоспособности и развития предприятия при формировании системы стратегического планирования в КОО «Предприятие Эрдэнэт» в 2020г.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

КОО – Компания с ограниченной ответственностью;

РФ – Российская Федерация;

ГОК – Горно-обогатительный комбинат;

РОР – Рудных открытых работ;

ОФ – Обогажительная фабрика;

АТП – Автотранспортное предприятие;

РМЗ – Ремонтно-механический завод;

ПГС – Предприятие с государственной собственностью;

США – Соединенные Штаты Америки;

ЛБМ – Лондонская биржа металлов;

ЦТП – Циклично-поточная технолог;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats;

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental.

Оглавление

1 Теоретические аспекты стратегического планирования деятельности предприятия	14
1.1 Сущность и виды стратегического планирования деятельности предприятия	14
1.2 Роль и функции стратегического планирования деятельности предприятия	21
1.3 Современный проблемы стратегического планирования.....	29
2 Принципы и методы стратегического планирования деятельности предприятия	36
2.1 Анализ принципов стратегического планирования	36
2.2 Методы учета риска в стратегическом планировании.....	50
2.3 Методические рекомендации по разработке стратегических программ предприятий горно-обогатительной отрасли	58
3 Пути совершенствования стратегического планирования деятельности предприятия на примере КОО Эрдэнэт	68
3.1 Общая характеристика деятельности КОО «Предприятие Эрдэнэт» ...	68
3.2 Оценка основных финансовых показателей предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт»	76
3.3 Анализ системы стратегического планирования доходов и расходов КОО «Предприятие Эрдэнэт».....	92
4 Социальная ответственность	99
4.1 Корпоративная социальная ответственность	99
4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	101
4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности.....	103
Заключение	109
Список публикаций студента.....	114
Список используемых источников.....	115
Приложение А Essence and types of strategic planning of the enterprise.....	118
Приложение Б Бухгалтерский баланс КОО "Предприятие Эрдэнэт".....	132

Приложение В Отчёт о прибылях и убытках КОО "Предприятие Эрдэнэт"	133
Приложение Г Основные производственно-экономические показатели КОО "Предприятие Эрдэнэт"	134

Введение

Глобализация и усиление конкуренции - это ключевые слова, используемые для описания развития рынка во всем мире. Этот контекст также довольно хорошо применим к горнодобывающей промышленности.

Способность горнодобывающих предприятий разрабатывать и внедрять инновационные концепции как в стратегическом планировании, так и в управлении активами будет иметь решающее значение для удовлетворения прогрессивных требований в отношении конкурентоспособности и обеспечения их устойчивого функционирования и развития.

Горнодобывающие предприятия работают в деловой, природной, технической, технологической, организационной, нормативно-правовой, правовой, политической, финансовой и рыночной среде, которые являются сложными и характеризуются значительной внутренней неопределенностью.

Стратегическое планирование описывается как общий долгосрочный план для организации, который основан на ее видении, миссии, ценностях, бизнес-политике, требованиях заинтересованных сторон, целях и управлении рисками.

Стратегическое планирование направлено на укрепление способности организаций адаптироваться к изменениям и способности сотрудников организации мыслить системно, действовать и учиться стратегически, чтобы противостоять постоянным изменениям окружающей среды и институциональным изменениям.

Определение термина «планирование» варьируется в зависимости от различных сценариев использования этого термина. Вильоен в 1994 году описывает стратегическое планирование как процесс выбора и реализации мероприятий, которые повысят долгосрочную эффективность организации путем установления направлений и создания постоянной совместимости между внутренними навыками и ресурсами организации и изменяющейся

внешней средой [1]. Определение стратегического планирования Жонсона и Сколеса в 1993 году довольно похоже на определение Вильюена: они подчеркивают направленность и совместимость организации с ее средой. Для них стратегия - это «направление и сфера деятельности организации в долгосрочной перспективе, которая соответствует ее ресурсам и изменяющейся среде» [2].

Формулирование миссии организации, разработка стратегии и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей является основой стратегического планирования.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что стратегическое планирование составляет основу для дальнейшей деятельности предприятия на различных этапах ее деятельности и производства.

Целью исследования является изучение теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе были определены следующие исследовательские задачи:

- рассмотреть сущность, роль и задачи стратегического планирования;
- охарактеризовать принцип разработки и реализации стратегии развития предприятия;
- проанализировать методы и виды стратегического планирования;
- ознакомиться с экономическими показателями деятельности предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Объектом исследования является система стратегического планирования в компании с ограниченной ответственностью «Предприятие Эрдэнэт», которая работает в горнодобывающей отрасли.

Предметом исследования являются процессы стратегического планирования предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования являются стратегический план развития предприятия, работы отечественных, зарубежных ученых и специалистов, нормативные правовые акты, информационные материалы научно-практических конференций.

В практической части применяются такие методы, как экспертный, сравнительный, статистический и графический.

Результат работы заключается в следующем:

– на основе проведенного анализа теории стратегического планирования, описано содержание и основные составляющие технологии стратегического планирования, позволяющие корректировать процесс управления предприятием в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

– выявлены ключевые организационно-технические резервы повышения эффективности стратегического планирования, от которых зависит решение проблем разработки эффективной стратегической деятельности предприятия и предложены пути приведения их в действие.

Практическая значимость исследования определяется в том, что возможности использования его результатов при формировании системы стратегического планирования в КОО «Предприятие Эрдэнэт».

К числу основных результатов, полученных лично автором, определяющих научную новизну исследования можно отнести следующие положения:

1. Показана типологическая идентичность процесса стратегического планирования и его принципиальное отличие от стратегического управления.

Доказано, что стратегическое планирование является частью процесса стратегического управления и поддается коррекции.

2. Предложен комплекс ориентиров формирования и функционирования предприятия на основе определения пределов зависимости от внешней среды. В частности, показана необходимость в рамках долгосрочного подхода к стабилизации доходной базы бюджета предприятия, разработки механизма хеджирования части доходов через форвардные контракты на мировом рынке, что позволит застраховаться от падения цен на рынке меди и молибдена.

1 Теоретические аспекты стратегического планирования деятельности предприятия

1.1 Сущность и виды стратегического планирования деятельности предприятия

В прошлом веке мы пережили мировые войны, промышленные революции, модернизм и постмодернизм, демократические и бюрократические системы, движения за гражданские права, развитие нефтяной промышленности и революцию в IT-индустрии, а также резкий сдвиг в политической идеологии во многих частях света. Все это привело к одной вещи: «изменение». Стратегическое планирование помогло правительствам, сообществам, организациям и даже отдельным лицам справиться с изменениями и адаптироваться к ним.

Стратегические понятия существовали на протяжении всей истории, когда ранние историки объединяли стратегии жизни и смерти и превращали их в мудрость и руководство для благополучия человека. Позже, когда общества росли и возникали конфликты, стратегия использовалась в основном военным путем. На это указывали мысли Ленина, Наполеона и других.

Бракер в 1980 году предпринял попытку установить связь между современным использованием термина «стратегия» в организационном контексте и другими историческими терминами. Слово «стратегия» происходит от греческого глагола «стратегос», означающего «планировать уничтожение своих врагов путем эффективного использования ресурсов»[1].

В недавней истории стратегия стала широко использоваться во многих областях, особенно в сфере делового администрирования. Уильям Ньюман из бизнес-школы Колумбийского университета впервые использовал слово «стратегия» в литературе по менеджменту в 1951 году. Эта концепция применительно к фирмам расширяется благодаря вкладу ряда ранних ученых в области управления бизнесом в двадцатом веке. С тех пор концепция

выросла в богатую и надежную интеллектуальную область, опираясь на ряд других более зрелых дисциплин, таких как социология, психология и экономика. Прогресс был очевиден по ряду направлений, таких как продвижение концептуального и эмпирического понимания концепции и практики стратегии; взгляд на стратегию с разных точек зрения; и использование инновационных и разнообразных методологических подходов в стратегических исследованиях. Некоторые ученые включая Минзберг и Ламбер в 1999 году оценивали это как здоровое развитие, а другие Маккернан и Картер в 2004 году утверждали, что разнообразие и фрагментация стратегии как области исследования теперь стали препятствием для ее собственного прогресса. В свете этих наблюдений некоторые авторы подчеркивают необходимость пересмотра концепции стратегии. Другие даже пошли дальше и предложили фирмам больше не практиковать стратегию [1].

Учитывая сложный характер концепции и динамические организационные условия, в которых она применяется, при рассмотрении соответствующей литературы было отмечено, что не существует единого универсально согласованного определения для термина «стратегия», который бы охватывал все точки зрения и подходил ко всем ситуациям. Тем не менее, кажется, что основной набор характеристик резонирует всякий раз, когда этот термин интерпретируется учеными и практиками. Такие аспекты, как долгосрочные цели, руководство и управление, распределение и использование ресурсов, координация и контроль были определены в качестве ключевых элементов, характеризующих концепцию стратегии.

По определению стратегических планов, предложенных российскими учеными – это:

– В.И. Ляско «выбор основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды» [3];

– И.В. Гуськова «долгосрочное развитие предприятия, на основе формирования и реализации стратегии, для достижения намеченных целей, под влиянием изменяющейся среды в сложившемся конкурентном окружении» [3];

– Ю.Т. Шестопап и В.Д. Дорофеев, «долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур, с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников» [3].

Следовательно, цель этого раздела - не закончить собранное определение термина «стратегия», поскольку исследователь полагает, что при выборе одного определения некоторые элементы термина могут быть пропущены или переоценены, а скорее представлены некоторые из хорошо сформулированных определений для термина.

Формулирование миссии организации, разработка стратегии для достижения поставленной миссии является основой стратегического планирования. Основные цели, направления организации включаются в стратегическом планировании, такие как увеличение прибыльности, проведение научно-технического исследования для повышения конкурентоспособности, расширение доли рынка и т.д. Хотя в литературе было много ранних авторов, один из самых влиятельных пионеров было Алфред Чандлер (1962), по его определению стратегическое планирование заключается в постановке долгосрочных целей и задачах предприятия, утверждении областей деятельности и распределении ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегическое планирование в рыночной экономике должно учитывать внешнюю среду, которая характеризуется быстрыми изменениями: спрос и предложение производимой продукции на рынке, создание новых услуг и товаров, их конкурентоспособность, конъюнктуры и т.д. Последствия непредсказуемых колебаний факторов могут оказать

влияние на принятие решений и увеличит риски организации. При наличии единого стратегического плана возникает возможность у предприятия и его структурного подразделения снизить влияние такого неблагоприятного воздействия внешней среды и принять правильное и единое решение согласованно с общей деятельностью предприятия.

Стратегическое планирование как существенно более конкретное понятие стратегии организации воспринимается более четко и просто. Прежде всего, уровень формализации планирования намного выше.

Во-вторых, состав полученных документов процесса очевиден. Для этого типа планирования мы понимаем систематическую процедуру разработки ряда долгосрочных мер для руководства и развития компании.

Этот комплекс должен гарантировать создание выгод путем получения и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ.

Сущность стратегического планирования состоит из нескольких ключевых аспектов самой бизнес-стратегии.

Во первых, процесс планирования распределения призван устранить основную причину бизнес-проблемы. Проблемы почти всегда присутствуют в системе управления компанией и не позволяют принимать и адекватно отклонять внешний рынок и внутренние угрозы.

Во вторых, стратегическое планирование в компании является важной процедурой для установления соответствия между ее долгосрочными целями, возможностями и их минимизации будущих ситуаций риска.

В третьих, сущность и функции стратегического планирования воспроизводят моделирование будущего компании на основе целей и концепции перспективного развития.

В четвертых, стратегическое планирование - это процедура регулярной адаптации и адаптации планов, поскольку ситуация меняется с тем же видением, миссией, ценностями и долгосрочными целями.

Концепция функциональной декомпозиции процедур управления широко распространена, где планирование является одной из функций.

Процесс стратегического планирования является частью стратегического управления как высшего элемента системы управления. Только здесь широта этого конкретного планирования.

Специфика стратегического планирования затрудняет проведение грани между планированием, анализом и организацией. Эта система регулярно воспроизводит ряд результатов, формализованных концепцией стратегического развития компании с точки зрения стратегических инициатив, которая трансформируется в проекты. Процесс создания результатов системы включает в себя следующие основные этапы:

- ситуационный анализ внешней среды и потенциала ресурсов компании;
- улучшение видения, миссии и ищут корень проблемы. Разработка долгосрочных целей компании и концептуальная интерпретация плана ее реализации. Преобразование качественных целей в количественные;
- разработка базовой стратегии, основанной на выбранных альтернативах и принятых стратегиях развития и роста. Построение стратегической карты компании высшего уровня;
- разработка бизнес-стратегии, функциональной, продуктовой и региональной стратегий;
- разработка плана стратегических инициатив и комплексной модели этапов реализации стратегии.

Целью планирования является принятие фундаментальных и оптимальных решений долгосрочного характера, в то время как стратегическое управление ориентировано на достижение результатов, воплощенных в стратегии. Под результатами могут подразумеваться доля рынка, новые продукты, рынки, технологии и т.д. Говоря о стратегическом управлении, мы имеем в виду прежде всего организационные действия, взяв за основу результаты планирования. В свою очередь, стратегическое планирование - это аналитический и плановый процесс.

На рисунке 1 представлено плановый процесс стратегического планирования на предприятии.



Рисунок 1 – Процесс стратегического планирования на предприятии [4]

На рисунке 1, стратегическое планирование не является одноразовым событием. В процессе реализации плана необходимо его корректировать и надо уточнять его цели и задачи, надо выявлять причины отклонения от

определенных стратегия и тактик выполнения определенных задач и вновь корректировать план на основе выявленных причин отклонений.

Разработанная стратегия дает организации ориентированность и индивидуальность, а ее сотрудникам - четкие ориентиры развития. Суть планирования заключается в выборе наиболее подходящего варианта развития организации. Планирование должно быть адаптировано к постоянным изменениям внешней и внутренней среды.

В зависимости от размера бизнеса, характера набора задач и сроков решения планирование может принимать различные формы. В соответствии с этим существуют следующие виды стратегического планирования:

- в долгосрочной перспективе, рассчитанной на период от 5 до 15 лет и учитывающей формирование долгосрочных целей компании, ориентированных на наилучшее использование ее ресурсов, на основе долгосрочных прогнозов;

- в среднесрочной перспективе от одного до пяти лет. Среднесрочные планы, по сравнению с более подробными долгосрочными планами, содержат большое количество количественных показателей и сосредоточены на распределении ресурсов. Целями этого планирования являются производственные мощности компании, инвестиции, потребность в финансовых ресурсах, исследования и разработки и так далее;

- краткосрочный или текущий - рассчитан на срок до одного года[5].

На практике обычно используются три основные схемы организации процедур стратегического планирования:

Планирование «сверху вниз» (типично для специализированных предприятий). В то же время основная информация, задачи каждого отдела и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат оперативными линиями для операционных отделов.

Планирование «снизу вверх» (типично для диверсифицированных предприятий) означает, что цели подразделений и производственные планы иницируются оперативными подразделениями. Департамент

стратегического планирования отвечает за координацию планов. Однако основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все еще разрабатываются высшим руководством.

1.2 Роль и функции стратегического планирования деятельности предприятия

Любая организация может извлечь выгоду из процесса стратегического планирования. Стратегическое планирование повышает эффективность работы организации за счет совершенствования операций, оптимизации управления временем и надлежащего использования ресурсов.

Стратегическое планирование дает четкую цель организации. Благодаря стратегическому планированию организации могут развертывать и использовать свои ресурсы наиболее эффективным способом.

На этапах планирования организации могут использовать знания и опыт своих сотрудников и менеджеров. Это дает организации возможность расти и развиваться с помощью своей команды. При наличии общей цели вся компания, сотрудники, подразделения и компания в целом сможет работать совместно.

Стратегическое планирование осуществляется при поддержке высшего руководства. Оно начинается с четко определенных целей, касающихся направления деятельности компании. В идеале каждая из инициатив компании должна следовать этому плану. Если инициатива не работает для достижения целей компании, ее следует изучить. Стратегическое планирование включает в себя более масштабные, всеобъемлющие планы относительно роста и развития компании, а также более мелкие планы, основанные на проектах и мероприятиях, которые могут включать управление ресурсами и их приобретение. В целом, компания должна продвигаться к единому, четко определенному видению через свои действия.

Экономическая выгода от использования стратегического планирования приводит к более эффективному использованию ресурсов организации, что повышает ее конкурентоспособность на рынке и создает возможности для ее развития [6].

Стратегия может быть представлена в виде плана, который реализует пути развития организации на основе изменений во внешней среде путем определения целей организации, поиска возможностей для их достижения. Стратегия разработана руководством, и в ее реализации участвуют все сотрудники.

Стратегический план должен быть унифицированным и гибким, учитывающим изменения.

Стратегией развития организации является определение целей, утверждение характера деятельности и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Таким образом, стратегическое планирование включает в себя перспектив будущей, прогнозирование рынка, наблюдение конкуренции, правильный расчет риска, выбор наилучших вариантов. В этом случае стратегическое планирование должно создаваться иерархическим обозначением. Кроме того, одна стратегия может быть простой, а несколько стратегий могут быть сложными действиями.

Так, стратегическое планирование является инструментом и путём к достижению представленной цели организации. Оно представляет собой комплекс управленческих действий и их решения, которые обеспечивают разработку определенных стратегий для достижения долгосрочной цели.

Стратегическое планирование важно для предприятия, потому что:

- рынок меняются;
- развиваются новые технологии (технологии идут вперед);
- конкуренты входят и уходят на рынке;
- меняется политическая ситуация законодательства;
- изменение предпочтения покупателей в отношении товаров и услуг;
- акционеры требуют дохода с инвестиций.

Все это является изменениями макроэкономической среды, изменениями внешней среды. Когда у предприятия четкий план движение вперед, все понимает как его коррелировать. Сотрудники знают, что деятельность предприятия идет вперед, но возникает неожиданности и возможности по дороге. Вы принимаете, изменяете и снов движетесь вперед на вы знаете куда вы идете. Если вы не знаете куда вы идете влияние конкурентов, развития технологий или изменение рынка тоже так же какие изменения политики и законодательства никаким образом на вас не скажется. Но, держатели акций владельцы требует дохода на инвестиции. В любой бизнес в первую очередь создан для получения прибыли. Только понимание этого заключается в том что люди должны понимать, что они должны работать с целью принесения прибыли. Неизвестная стратегия, неизвестная планы, неизвестны когда что будет - эти ответы акционеров уже сегодня не устраивают. Стратегическое планирование дает возможность ответить на тот вопрос когда и в какой временной период времени вы сможете получить свои деньги обратно, а это очень важно для акционеров [7].

Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долговременного развития. Его можно также рассматривать как элемент управленческого процесса, направленного на создание и поддержание стратегического равновесия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и вероятными перспективами развития.

Стратегическое планирование является гибким и открывает следующие возможности:

- регулярные корректировки плановых заданий;
- изменить систему мер, который реализует план, на основании оценки и постоянного мониторинга изменений в деятельности организации.

При стратегическим планированием рассчитывается снабжение следующих типов ресурсов:

1. Человеческий ресурс – наличие кадровиков с повышенной квалификацией либо наличие профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников, отвечающей необходимым требованиям организации и современным научно-техническим навыкам. С помощью такой рабочей силы предприятие увеличит рентабельность реализуемой продукции и улучшает процесс производительности, управления. Здесь трудовой рынок является основным источником этого ресурса;

2. Финансовый ресурс – наличие достаточного оборотного капитала, который обеспечит деятельность организации. Источником этого ресурса может являться уставный капитал акционеров, чистая прибыль организации, долгосрочные и краткосрочные заемные средства, облигации организации и другие кредиты;

3. Материальный ресурс – наличие имущества и основных средств, участвующих в производственном процессе. Имущества такие как, материальные запасы, земля, оборудования, здания и т.д;

4. Интеллектуальный ресурс – использование изобретения такие как, фирменные наименования, товарные знаки, патенты, лицензии, материальный и нематериальный активы с авторским правом и т.д.

Когда в рамках ограниченных ресурсов мы должны добиться были максимального результата. По сути стратегия приобрела и развивать свое понимание в рамках описания военных стратегий в работах Фон Клаузевиц, и развитие получила времена Наполеона.

Исторически слова «стратегия» произошло от греческого слова и означает искусство полководца или искусство рука вождения. Стратегия контролирует судьбу организации и позволяет достигнуть поставленную цель. Планирование это в принципе просто формализованный процесс для получения конкретного лежат, который тоже входит в стратегию.

Обычное планирование – оно на понимание проблемы в текущий момент изнутри наружу. Это проекция настоящего времени или

экстраполяции с прошлой. Мы четко понимаем сколько вы заработали в январе, феврале и марте наверное в апреле-июне, мы будем делать то же самое. Обычное планирование выражена в цифры. Стратегическое планирование концентрируется на природе и на источнике критических проблем. На самой основе этого восприятия той цели, которые нам нужно придти. Стратегическое планирование – восприятие снаружи вовнутрь [8].

Преимущества и цены стратегического планирования заключается в том что, оно захватывает контроль, рождает в компании проактивность, возникает желание и понимание двигаться вперед к достижению данной цели.

Стратегическое планирование протяженного времени. Оно влияет на финансовую деятельность, потому что оно подчинено, подчиняет ее цели, достижения своей цели стратегической.

Стратегическое планирование обращается к критическим проблемам компании, которые возникает по дороге к этой цели. Аналитика постоянно работает оценивается возможности и перспективы (новые возможности, новые критические области). Стратегия доносит до других миссию и видению нашей компании. А самое главное – оно вовлекает сотрудников в принятия стратегия как действенность само собой. По большому счету стратегическое планирование отвечает на три главных вопроса деятельности компании.

1. что вы собираетесь продавать;
2. кто является вашим целевым покупателем;
3. как вы можете победить конкурентов или уйти от конкуренции.

По сути совокупность ответов развернутых на данный вопрос положенных на перспективу времени при брошенных на тот бюджет, который у нас есть и даст нам представление о стратегической цели и стратегии как пути движения к этой цели.

В современном мире потоки событий ускоряются. Это предел? Чему доверять и в какие сроки? Мне кажется, что ускорение является

искусственным. В компании, руководство которой уважает парадигму регулярного управления, должны существовать четыре неизменные вещи, даже в условиях нестабильности. Из-за степени неизменности они располагаются сверху вниз, а третья и четвертая позиции могут менять позиции в зависимости от ситуации.

- видение;
- миссия;
- политики;
- стратегические цели.

Цели определяют программу действий по реализации стратегии, которая в зависимости от динамики ситуации, может претерпеть изменения. Это обстоятельство связано с изменчивостью в составе подходов, на которые администрация должна обращать внимание, продвигаясь к целям бизнеса. Внешняя среда непрерывно трансформируется, происходит изменение сочетания ресурсов компании, происходят необратимые форс-мажорные обстоятельства. Это, так или иначе, формирует видовые различия и конкретное содержание деятельности по планированию на самом высоком уровне иерархии.

В зависимости от размера бизнеса, характера набора задач и сроков решения планирование может принимать различные формы. В соответствии с этим планирование делится на:

- в долгосрочной перспективе, рассчитанной на период от 5 до 15 лет и учитывающей формирование долгосрочных целей компании, ориентированных на наилучшее использование ее ресурсов, на основе долгосрочных прогнозов;

- в среднесрочной перспективе от одного до пяти лет. Среднесрочные планы, по сравнению с более подробными долгосрочными планами, содержат большое количество количественных показателей и сосредоточены на распределении ресурсов. Целями этого планирования

являются производственные мощности компании, инвестиции, потребность в финансовых ресурсах, исследования и разработки и так далее;

– краткосрочный или текущий - рассчитан на срок до одного года.

В последние годы роль стратегического планирования особенно усилилась. Он включает в себя разработку стратегических решений и разработку планов развития бизнеса в долгосрочной перспективе и получения конкурентных преимуществ с учетом любых изменений внешней среды [9].

Благодаря стратегическому планированию компания может рассчитать свой потенциал с необходимой точностью, разработать соответствующие производственные программы, координировать усилия всех отделов, установить конкретные задачи для каждого отдела и определить альтернативные долгосрочные действия.

Стратегическое планирование в корне отличается от других видов планирования, поскольку оно не использует традиционный подход «из прошлого в будущее», а скорее направляет анализ и принятие управленческих решений «из будущего в настоящее». Это создает большие трудности: все знают, как планировать снизу вверх, но мало кто знает, как разработать план своих текущих действий, основанный на представлениях о будущем бизнеса.

Стратегическое планирование заменило долгосрочное планирование и является важной частью планирования деятельности компании. В стратегическом планировании, по отношению к долгосрочной перспективе, пространство деятельности компании стало больше, в том числе, с учетом основных элементов внутренней среды организации, внешних аспектов: социальных факторов, вкусов и потребностей клиентов, действий конкурентов и т.д. Его изменчивость, разработка альтернативных вариантов будущего развития общества.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место среди функций управления. Таким образом, стратегическое планирование

является основной и неотъемлемой частью управления. Как и в случае с любым другим инструментом управления, он используется только для одной цели: помочь организации лучше выполнять свою работу - сосредоточить свои усилия, обеспечить, чтобы члены организации работали над достижением тех же целей, оценить и скорректировать направление деятельности организации в ответ на изменение окружающей среды.

С одной стороны, мы можем согласиться с тем, что основываясь на принципах планирования, мы можем использовать иерархический подход. Но я думаю, что это немного напряженно, потому что если ожидаемое планирование совпадает со стратегическим, то другие типы, также из-за их организационной природы, очень отличаются от действий, связанных со стратегией. Другая проблема заключается в том, что по сути, процесс стратегического планирования организации может осуществляться с запуском функции стратегического управления или без создания отдельного подразделения.

Кроме того, стратегическое планирование в компании в политике управления бизнесом должно начинаться, когда происходят значительные изменения во внешней среде. Основываясь на этих предложенных комментариях, я хотел бы выделить соответствующие типы планирования.

Однако отсутствие тщательного методологического изучения классов этого вида деятельности только свидетельствует о том, что развитие стратегического управления в Монголии еще не прошло «молодой» этап. Специфическое разделение деятельности также определяется сектором экономики, в которой работает компания, и функциональным содержанием процесса планирования. Традиционно стратегическое планирование имеет следующие четыре функции.

- функция мобилизации и внутренней координации управления компанией;
- функция адаптации, обеспечивающая адаптацию компании к меняющимся условиям бизнеса;

- функция распределения существующих и будущих ресурсов компании;
- функция развития мышления по системному управлению.

Основная идея этой части заключается в следующем: только путем постоянного улучшения всех элементов системы сможем успешно развивать свой собственный бизнес в конкурентной среде и непредсказуемых изменений во внешней и внутренней среде.

1.3 Современный проблемы стратегического планирования

Стратегическое планирование в горнодобывающей компании - это набор действий и решений, принимаемых руководством, которые приводят к разработке новых и конкретных стратегий, предназначенных для достижения их целей.

Процесс стратегического планирования - это инструмент, который помогает принимать управленческие решения. Его задача - обеспечить осуществление необходимых изменений в организации производства, с тем чтобы повысить эффективность его работы. Теория и практика определяют четыре основных типа управленческой деятельности как часть процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- стратегическое видение организации.

Распределение ресурсов включает в себя распределение организационных ресурсов, таких как средства, редкие управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде включает все стратегические действия, которые улучшают отношения компании с ее средой. Компании должны адаптироваться к внешним возможностям и опасностям, определить

подходящие варианты и обеспечить эффективную адаптацию стратегии к условиям окружающей среды.

Внутренняя координация включает в себя координацию стратегических мероприятий с целью отражения сильных и слабых сторон организации для достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Знание организационных стратегий включает в себя осуществление систематического развития мышления менеджеров через формирование сбытовой организации, которая может извлечь уроки из прошлых стратегических решений. Способность учиться на опыте позволяет компании корректировать свое стратегическое направление и повышать свой профессионализм в области стратегического управления. Роль исполнительной власти заключается не только в том, чтобы инициировать процесс стратегического планирования, она также участвует в реализации, интеграции и оценке этого процесса.

Рассмотрим основные операционные стратегии развития горнодобывающей компании:

Увеличение добычи, благодаря внедрению новых граней добычи, замене оборудования на его более производительную (в том числе реализацию подержанного оборудования по остаточной стоимости), технологическим усовершенствованиям (системы вентиляции, транспортные системы, системы развития).

Поддерживать уровень производства, при открытии и подготовке новых горизонтов, реализации транспортных мероприятий, вентиляции, дегазации, замены оборудования. Эта стратегия применяется в прибыльных шахтах, которые достигли своей номинальной мощности.

Сократить производственные затраты без изменения объемов производства: это достигается путем внедрения новых технологий, совершенствования технологии добычи, изменения системы разработки, концентрации добычи (то есть сокращения количества одновременно действующих забоев при неизменном объеме производства).

Улучшение качества продукции за счет изменений в технологии добычи (выемка без боковых пород), улучшение организации работ (разделение потоков минералов и горных пород при транспортировке). Он используется в шахтах с неконкурентоспособной продукцией, продаваемой по низким ценам.

Чтобы обосновать стратегию, применяемую в компании, необходимо проанализировать текущую ситуацию производства.

На сегодняшний день стратегическое планирование компанией предполагает регулярное выполнение соответствующих процедур. Одной из ключевых процедур является стратегический анализ, который прогнозирует развитие ситуации на основе анализа внешних и внутренних факторов.

Нестабильные экономические условия, повышенный потребительский спрос на продукт, сокращение жизненного цикла продукта значительно усложняют процесс управления и делают перспективы развития менее предсказуемыми [10].

Существует ряд причин, которые мешают работе системы стратегического планирования в компании. В частности, отсутствие готовности руководства компании к стратегическому планированию. Эта проблема заключается в том, что общество может быть обстоятельством, препятствующим или делающим невозможным нормальное внедрение и функционирование системы стратегического планирования. Эта ситуация заключается в отсутствии готовности менеджеров участвовать в стратегическом планировании, что может быть связано со следующими причинами:

- отсутствие мотивации со стороны руководства компании на формирование и достижение долгосрочных целей;
- отсутствие или полное отсутствие контроля над имуществом;
- непонимание как со стороны владельцев, так и менеджеров компании, необходимость систематического участия в разработке и реализации стратегии;

– хорошие результаты текущей деятельности компании в последние годы и связанные с этим ожидания будущего успеха.

Другим обстоятельством может быть недостаточный уровень подготовки административного персонала, что может быть вызвано следующими причинами:

– отсутствие теоретических знаний у высшего руководства в области стратегического планирования (стратегический анализ, постановка целей, управление проектами, рыночная стоимость компании и т. д.);

– недостатки в подборе и мотивации управленческого персонала;

– высокая текучесть среди управленческого персонала из-за значительных пробелов в корпоративной культуре и организационной структуре[11].

Система планирования находится в стадии развития. Стратегия сама по себе есть еще некоторые ключевых проблем.

Стратегическое видения обозначает цели и задачи предприятия. Фактически, это картина будущего, как видит свой путь к успеху. Цель стратегического видения – вдохновить людей на достижение успеха в пределах организации. Одна из важнейших лидерующих функции вдохновляет людей на достижение видения, обозначенного предприятием. Важно, чтобы все разделяли видения, понимали куда движется бизнес и могли играть свою роль в достижении этого видения. Предприятию должно быть общее видение, даже если собираются люди с взаимодополняющим опытом и талантами. Сотрудники с разными опытами и навыками дополняют друг друга.

Стратегии являются критическим элементом в организационном функционировании, но, хотя у большинства организаций есть хорошие стратегии, успешная реализация остается серьезной проблемой.

Понятие реализации стратегии может показаться довольно простым: стратегия формулируется, а затем реализуется. Напротив, преобразование стратегий в действия является гораздо более сложным, трудным и сложным

мероприятием и, следовательно, не так просто, как можно было бы предположить.

Реализация стратегии включает ресурсы фирмы и мотивацию персонала для достижения целей. Она является одним из компонентов стратегического управления и относится к набору решений и действий, которые приводят к разработке и реализации долгосрочных планов, направленных на достижение организационных целей. Его цель - завершить переход от стратегического планирования к стратегическому управлению путем включения принятых стратегий в соответствующую систему.

Реализация стратегии является связующим звеном между формулировкой и контролем. Реализация стратегии - это процесс, в котором все мероприятия по планированию и бюджету, политика и процедуры следуют определенной стратегии. Это может повлечь за собой некоторые изменения в культуре организации, структуре, а также в системах управления.

Цель реализации стратегий состоит в том, чтобы руководители и сотрудники сотрудничали для выполнения сформулированного стратегического планирования. Другими словами, внедрение является наиболее сложным шагом в процессе стратегического управления и требует своего рода самоконтроля и корпоративной культуры. Системы планирования часто выходят из строя из-за неправильной подготовки и внедрения.

Трудности в реализации стратегии часто включают перерасход средств, неадекватное распределение ресурсов, расплывчатое определение стратегии, борьба за власть с организационной структурой, недостаточное понимание организационной структуры, плохое взаимодействие, плохие методы координации, нечеткая ответственность и подотчетность в процессе реализации и неспособность управлять изменениями, включая согласование организационной культуры со стратегией и неспособность вовлечь сотрудников в процесс реализации стратегии [12].

Современные горнодобывающие компании являются сложными организациями по своей организационной, управленческой и операционной структуре. Они также работают в сложной деловой и операционной среде, сталкиваясь со значительными неопределенностями, связанными с природными, техническими, технологическими, рыночными, организационными, экономическими, финансовыми, политическими, некоторыми факторами, влияющими на их бизнес, управление и деятельность и т.д. Традиционные подходы в стратегическом планировании, управлении активами и принятии решений в горнодобывающей промышленности не смогли адекватно понять и решить эту сложность.

Горнодобывающие компании сами по себе сложны из-за своей организационной, управленческой и операционной структуры (особенно крупных), что также увеличивает общую сложность и неопределенность.

Таким образом, трудности и проблемы в горнодобывающей промышленности являются сложными и многомерными. У них проявляют эмерджентное и непредсказуемое поведение. Прогнозирование и оценка требует обширных знаний из нескольких дисциплин в области техники и за ее пределами при одновременном управлении широким спектром рисков и неопределенностей [13].

Исследование Данил Грай Гарвардского бизнес-обзора было направлено изучить что, где в хороших системах стратегического планирования чаще всего что-то идет не так, и что удалось узнать об устранении этих слабых мест. Данный момент мы можем сообщить о следующих выводах:

Во-первых, большинство компаний по-прежнему твердо привержены стратегическому планированию, хотя 87% сообщают о разочаровании в своих системах.

Во-вторых, 59% связывают свое недовольство в основном с трудностями, возникающими при реализации планов.

В-третьих, когда руководители различных предприятий сравнивают свой опыт, 67% отслеживают свои проблемы с внедрением в дизайне своих систем и в том, как они ими управляют.

В то время как неудачи реализации для некоторых были причиной разочарования и ухода, такой опыт помог другим научиться лучше управлять своими системами планирования.

Стратегическое планирование и стратегическое управление в современной жизни часто воспринимаются как сходные понятия. Однако это не так. Можно сказать, что стратегическое управление состоит из стратегического планирования, реализации выбранной стратегии и контроля.

Опыт показывает, что самым сложным является разработка стратегического плана. Поэтому стратегическое планирование следует рассматривать как основу стратегического управления. Стратегическое планирование является основой для определения управленческих решений и реализации основных функций (учет, контроль, анализ, регулирование, организация, маркетинг и мотивация). Как и в случае с любым другим инструментом управления, он используется только для одной цели: помочь организации лучше выполнять свою работу - сосредоточить свои усилия, обеспечить, чтобы члены организации работали над достижением тех же целей, оценить и скорректировать направление деятельности организации в ответ на изменение окружающей среды [14].

Как функция управления, стратегическое планирование является основной структурой системы управления. Стратегическое планирование можно назвать инструментом, с помощью которого формируются цели функционирования предприятия, и потенциал всей команды мобилизуется для достижения целей.

Этот рассматривание предлагает планирование как процесс, состоящий из двух частей: часть разработки стратегии и часть выполнения стратегии.

2 Принципы и методы стратегического планирования деятельности предприятия

2.1 Анализ принципов стратегического планирования

Стратегическое планирование можно делать на очень короткий срок, потому что стратегия – это не по долгосрочность, это про дальновидность. То есть, равно сегодня можно действовать стратегическими и стратегически дальновидно или не очень. Поэтому срок на который делается лишь планирование. Он не обязательно быть большой, скорее такой в котором мы можем оперативно управлять.

Стратегическое планирование – это поиск наиболее эффективных способов реализации миссия организации исходя из условий внутренней и внешней среды. Алгоритчно, можно изготет трех схемных моделей, что в организации всегда есть миссия и мы смотрим с точки зрения внешней среды, их условий для реализации этой миссии и внутренней среды нашего потенциала. Основано на этой мы ищем механизмы, которые позволяют максимальны реализовать нашу миссию исходя из раскладов внешне и внутри среды всех факторов. В этом смысле, стратегическое планирование для того чтобы, смотреть в глаза реальности и выбирать наиболее эффективные способы действия.

Стратегия не мечтания и всякие идеализации по поводу будущего, а это четкий расчет. У нас не получается больше, чем на год четко рассчитывать, что потом все точно реализовать на два и пять, если у вас получается. Важно что, это не превратилось фантазии. Это совершенно реалистичный четкий просчет ситуации. Теоретически можно делать на полгода сортирования, если не получается удержать промежуток год.

Самое главное – процесс стратегического планирования правильно организованный, потому что зачастую с чем я сталкивался. Технология стратегирования начинать все сесть своей команде обсудить на первый

взгляд странный вопрос - что нас не устраивает, настолько, что точно надо, что-то менять.

Внешний и внутренний анализ должен представить разработчикам стратегии организации. Информация понимания того каково положение организации в настоящий момент. Следующий вопрос, который можно рассмотреть – это вопрос долгосрочного планирования. Куда организация должна идти в своем стратегическом развитии.

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей предприятия, анализ проблем развития этого предприятия выбор базовых стратегий и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы предприятия в будущем.

Процесс стратегического планирования включает:

- определение стратегических целей в соответствии с миссией предприятия;
- разработка стратегических альтернатив, ведущих к достижению поставленных целей;
- выбор среди этих альтернатив и выбор стратегии, которые организации будет следовать;
- определение ключевой компетенции и основных направлений деятельности, формирование хозяйственного портфеля, разработка функциональных стратегий, политик и долгосрочных программ;
- реализации стратегии;
- контроль за ходом реализации стратегии и внесение в нее при необходимости соответствующих коррективов.

Стратегическое планирование – это не одноразовое событие, а циклический процесс, который можно представить следующей схемой.



Рисунок 2 – Схема циклического процесса стратегического планирования

[15]

Определения целей, принятия решения, реализация, контроль, обратная связь включающая анализ отклонения и корректировки, которые затем могут послужить основанием для изменений в определении целей.

Необходимость постоянного планирования объясняется постоянным изменением внешней среды. Отсюда следует что, еще в процессе реализации плана необходимо его корректировать и надо уточнять его цели и задачи, надо выявлять причины отклонения от определенных стратегия и тактик выполнения определенных задач и вновь корректировать план на основе выявленных причин отклонений. Такой процесс постоянного планирования является на сегодняшний день вероятно общепринятым и постоянная корректировка реализуется в рамках модели, который позволяет просматривать множество возможных вариантов плана, как единый обобщенный план.

Сегодня многие руководители вообще отечественных предприятия концентрируют свои усилия на решение текущих задач, на оперативном управлении и соответственно на краткосрочном горизонте планирования.

Вопросы перспективного планирования все еще нередко оказывается на периферии хозяйственной деятельности организация деятельности предприятия стратегической долгосрочной перспективе. Это не дань моде пришедшие запады. Это жизненная необходимость. Внешняя среда сегодня

меняется настолько быстро, что одних только оперативных тактических мер управления по адаптации к новым реалие уже оказывается недостаточным.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии долгосрочного плана развития – это не предприятие как хозяйственной единицы. Сегодня это лишь набор активов отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, усилить свои конкурентные позиции на рынке необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием. Выработка стратегии долгосрочного развития с помощью формализованных профессиональных процедур. Эти процедуры направлены на построение как модели будущего так и программы перехода в это будущее желаемое состояние из текущего состояния наличествующие на данный момент.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия можно условно развить на следующие блоки (этапы):

1. анализ инвестиционной привлекательности отрасли – насколько то дело, которым занимается ваша организация привлекательно для желающих вложить туда свои деньги;
2. разработка сценарного прогноза развития этой отрасли;
3. прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
4. оценка конкурентной позиции компании в отрасли (прочность бизнеса);
5. финансовая оценка стратегических альтернатив;
6. формирование образа будущего компании (как компания хочет выглядеть на рынке в этой отрасли);
7. разработка стратегических целей и задач;
8. установление комплекса работ по внедрению этой стратегии.

Анализ инвестиционной привлекательности отрасли – это блок является важнейшей составной частью при разработке стратегии развития предприятия. Его цель состоит в получение ответов на следующие вопросов:

- какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в отрасли;
- что вызывает изменение в их структуре и какое влияние эти факторы могут оказать в будущем;
- какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, то есть являются ключевыми;
- привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше ли эти показатели, чем средний уровень в других отраслях)[16].

Ответы на перечисленных вопросы формируют основу для понимания той среды в которой действует предприятие. Они создают основу для разработки стратегии развития этого предприятия.

Стратегия, которая соответствовало бы общей ситуации и отраслевым тенденциям имеющим место в данный момент. Качественный и глубокий анализ привлекательности отрасли – это важнейший аргумент в переговорах с инвесторами, с банками, с потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами. Поскольку владельцем свободных ресурсов необходимо иметь важные ориентируемые для оптимизации своих вложениями. В рамках рассматриваемого анализа алгоритм его проведения состоит из двух этапов и включает оценку уровня интенсивности конкуренции и стадии ее развития. Ключевое место в данном анализе отводится изучению конкурентной борьбы. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции. Автором этой модели является профессор Гарвардской школы бизнеса Майкал Порта. С соответствии с этой моделью на интенсивность конкуренции влияют такие факторы как угроза входа в отрасль, их новых производителей, угроза со стороны продуктов заменителей, внутри отраслевая конкуренция, давление на производители покупателей и давление на производителя поставщиков сырья и материалов также, макросреда и государственная политика.

Оценка всех этих влияний на общий уровень интенсивности конкуренции в данной отрасли проводится на основе балльной экспертной шкалы.

Вторым этапом является определение стадии развития отрасли. Для этого используются показатели характеризующие темпы роста, ее потенциал, эволюцию продуктов и технологий. На базе сопоставления поэтапных результатов оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли. Это первая контрольная точка для составления стратегического плана. На базе этой оценки оценив в стадию развития анализируем отрасли специалист по стратегическому планированию может воспользоваться базой установленных характеристик. Они в частности таковы, что на их основе можно выделить зрелую отрасль, то отрасли, который такой характеристика не обладает. Для зрелой отрасли в частности характерны прежде всего низкая доходность.

- замедляющийся рост, возросшая конкуренция, периодически возникающий избыток производственных мощностей. Это те факторы, которые оказывают негативное влияние размер прибыли;

- падение темпов роста. Оно порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Большое распространение приобретает ценовая конкуренция;

- сильное влияние конкуренции на издержки. Ужесточаясь конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Примером может служить использование более дешевых компонентов, ликвидация малоэффективных и дорогостоящих звеньев в цепочке ценностей, увлечение загрузки производственных мощностей, реорганизация внутрифирменного управления;

- уселение международной конкуренции. Фактор значения которого неизбежно усиливается условиях глобализация и международного разделения труда.

При анализе внешней среды большое значение придается прогнозированию изменение конъюнктуры спроса и предложения на

внутренних и внешних рынка, и оценки тенденции развития этой отрасли на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Следующий аспект – это оценка конкурентной позиции компании в той отрасли, которой она принадлежит. Это оценка необходимо для получения оценки стратегического положения предприятия для разработки переяня долгосрочных действи.

Для этих целей обычно применяется метод, который называет СВОТ анализ. Это сокращение от английских слов силы – слабости – возможности – угрозы. Эти четыре фактора используются для построения матрицы этого анализа. Основы этого анализа в том, что акцент делается на рассмотрение предприятия, конкурентное окружение и отрасли в целом служит фоном исследования.

СВОТ анализ проводится в несколько этапов. В частности изучается внешняя среда организации выделяются те факторы, которые открывают перед нашим предприятием возможности развития и те факторы, который создают угрозы для его успешного развития. Анализируется внутренняя среда предприятия – это позволяет идентифицировать сильные, слабые наши стороны. Эти два этапа относительно независимы, поэтому они выполняются в произвольном порядке, а их результаты уже выполняются в виде сводные таблицы.

На третьем завершающем этапе полученные данные сопоставляются. Эти позволяет отделить способность компании воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и минимизировать возможные негативные воздействия внешних угроз. Выбор этой общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий (более конкретных) невозможен без точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала предприятия с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

При этом проводится классификация и оценка со следующих сочетаний агрегированных комплексных факторов внешней и внутренней среды.

- возможности – сильные стороны (определение ориентиров стратегического развития);
- возможности – слабые стороны (определение ориентиров внутренних преобразований);
- угрозы – слабые стороны (выделение существенных ограничений стратегического развития);
- угрозы – сильные стороны (выделение потенциальных стратегических преимуществ);

Необходимо помнить, что составлены таким образом стратегический баланс обладает ярко выраженной приюязанностью к моменту проведения анализа, внешние и внутренние факторы подверженный изменением.

Внешние факторы разумеется изменяются быстрее, они динамичнее. Это свидетельствует пользу необходимости регулярного проведения SWOT анализа и обновление следующих из него выводов. Результатом проведения SWOT анализа является система возможных действий направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Свот анализ призван дополнять анализ развития отрасли, их применение в совокупности дает возможность оценить как ситуацию в отрасли в целом так и положение в ней для рассматриваемого нашего предприятия. Кроме того, сочетание этих методологических инструментов позволяет оценить ситуацию в динамическом ракурсе в плане развития, то есть не только оценить текущее состояние, и достаточно четко предвидеть качественную картину в перспективе с учетом активные позиции предприятия по отношению к изменению или сохранению поддержки своего стратегического положения.

Кроме SWOT анализа для оценки конкурентной позиции компании в отрасли все чаще используется методологический инструментарий под

названием Бенчмаркинг. Это сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) предприятия и его основных конкурентов. Как правило он проводится по следующим параметрам:

1. рыночная доля. Сравниваются наши предприятия его конкуренты по таким параметрам как доля на рынке, качество продукции;
2. цена;
3. технология производства;
4. себестоимость выпускаемой продукции;
5. рентабельность выпускаемой продукции;
6. уровень производительности труда;
7. объем продаж;
8. каналы сбыта продукции;
9. близость к источникам сырья;
10. качество менеджерской команды (качество команды управленцев);
11. инновационность доля новых продуктов;
12. соотношение внутренних цен и цен на мировом рынке;
13. репутация фирмы [17].

Опыт показывает, что сочетание SWOT анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную, и очень важно достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли. Это становится следующей точкой отчета для стратегического планирования после первой полученной в результате анализа внутренних ресурсов нашей организации.

Дальше следует упомянуть финансовую оценку стратегических альтернатив. Крайне важно еще приступая к реализации кокого-либо проекта, до того хотя бы укрупненно оценить последствия в том числе финансовые наиболее вероятных направление своего движения. Это тот момент, который наиболее тесно связанных с формированием образа будущего компании. Разработка стратегии развития – это стержень системы и перспективного планирования. Для этого используется большой спектр

формализованных процедур, который служит для построения образа будущего компании и способа перехода к этому желаемому образу из текущего нашего состояния на сегодняшний день. Образ будущего должен быть реалистичным при его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменение конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны данной хозяйственной структуры имеющиеся возможности, угрозы и множество других факторов воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду. Анализ является необходимой предпосылкой стратегического планирования. После того как этот анализ проведен следующим важнейшим этапом является аспект стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего нашей компании формируется перечень долгосрочных ориентиры. Долгосрочных конкретизировали хотя бы 5-10 лет. Эти ориентиры могут включать в себя следующее направление:

1. снижение издержек производства и обращения ваших продуктов и услуг;
2. увлечение или удержание доли на внутреннем и внешнем рынках;
3. рост капитализации компании (рыночной стоимости ее акций);
4. повышение уровня инвестиционной привлекательности вашей организации;
5. снижение давления со стороны поставщиков сырья, материалов и комплектующих (в случае если итога анализа свидетельствуют о серьезных угрозах, исходящих от них);
6. ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес – единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т.д.).

Кроме того, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности компании. Особенно в случае и градообразующего характера, когда компания предоставляет рабочие места для большинства жителей ближайшего населенного пункта.

Стратегические ориентиры также очень важны в отношении индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров групп влияния и т.д.

Социальная ответственность компании – это важнейший стратегический ориентир. Он носит комплексный характер и его реализация требует специальных программ. В качестве иллюстрации можно привести следующую целевую комплексную программу ориентированную на достижение лидерских позиций в определенных отраслях. Цель этой программы – достижение лидерских позиций по уровню издержек производства и обращения в отрасли. Это целевая комплексная программа, ориентированная на реализацию стратегической установки.

Среди организационно-экономических факторов снижения издержек такие:

- организационные преобразования (выделение бизнес-единиц), использование механизма трансферных цен для стимулирования процесса снижения издержек;
- учет затрат по местам их возникновения;
- ужесточение нормативной базы, использование современных методов управления издержками;
- сокращение товарных и складских запасов;
- сокращение персонала, сокращение излишней численности работников;
- реструктуризация имущественного комплекса и т.д.

Среди технологических факторов снижения издержек:

- снижение энергоемкости, повышение производительности труда;
- сокращение производственных потерь и брака;
- постепенный переход на более экономичные технологии производства продукции и т.д. [17].

Эти факторы влияют на формирование показателей среднесрочного плана. А среды этих показателей важнейшую роль играют темпы снижения

издержек производства и обращения (процентных к базовому сметному году) за счет:

- организационно-экономических факторов;
- технологических факторов;
- выделения стратегических бизнес-единиц;
- внедрения многоуровневой системы снабжения и снижения давления поставщиков сырья и материалов.

Разработка стратегии – это длительный, трудоемкий процесс, поэтому верхушка айсберга значительно больше времени уходит на комплекс работ связанных с ее внедрением.

Первый этап - оценка стратегических альтернатив, уточнение стратегических целей и задач. Здесь выделяются следующие аспекты:

- задание на разработку среднесрочного плана – она может занимать незначительную часть в январе и феврале;
- формирование перечня стратегических альтернатив – здесь требуются больше времени до середине марта;
- после того как стратегические альтернативы сформулированы их необходимо оценить. На этой уходит вторая половина марта.
- формирование прогнозной базы занимает весь этот период с января по марта и длится до конца апреля.
- побочный этап- это оценка трендов, то есть направлений на макро и микроуровнях оценка направлений тенденции в отрасли. Она занимает серединой промежутков. Наконец, формирование образа будущего стратегических целей и задач как резюме этого этапа включает формирование прогнозной базы.

Следующий этап - среднесрочный план, после того как бы завершен первый этап на формировании среднесрочной стратегии выделяются следующие моменты – это разработка функциональных стратегий более предметных и конкретных. Здесь занимает в мае и длится до середины июня. Разработка целевых программ начинается после ее завершения и должна

быть проведена в кратчайшие сроки до конца и июня. Утверждение целевых программ и функциональных стратегий начинается наряду с разработкой целевых программ и длится еще целых месяц до конца июля. Итоговая разработка среднесрочного плана занимает месяц с середины августа по середину сентября.

Годовой план длится с начала сентября по середину ноября. Его презентация и утверждения занимают полтора месяца до конца года и наконец параллельный этап разработка ежемесячных оперативных отчетов присутствует в каждом месяцах.

Назрела необходимость в разработке расширенного горизонта планирования в увязке краткосрочных и среднесрочных и долгосрочных целей развития сознаюсь создание своего рода мостика между перспективными и сиюминутными целями и текущим планированием на год. Такая увязка может быть представлена следующей:

Долгосрочное планирование – это уровень стратегии стратегического видения целей и задач разработки функциональных стратегий. Стратегическое видение выливается в среднесрочный план функциональной стратегии, также влияют на среднесрочный план, но влияют на целевые программы. Причем эта зависимость носит обоюдный характер. На всех планах этого плана присутствует обратная связь, но не всегда она имеет линейный характер. Так, проверка выполнимости и ресурсного обеспечения влияет на выработку стратегии, но не наоборот. Самая это проверка связано с реализацией среднесрочного плана.

Укрупненные показатели связанные со стратегическими целями – это аспект среднесрочного плана.

Среднесрочное планирование – это планирование на два три года и его связь с выработкой стратегии, также является обособленным. Соответственно текущее планирование реализуемая на каждый год. Это годовой бюджет, годовой план, годовая смета исходит из таких важнейших показателей как натуральные и стоимостные, контрольные показатели и

трансферные цены и бюджет и структурных подразделений отделений организации.

Среднесрочные финансовые цели, имеющие количественное выражение:

- позитивный денежный поток в течение всего периода планирования. Для среднесрочного планирования этот показатель признан наиболее стабильным;

- рентабельность чистых активов – определенный процент (среднее значение на планируемый период);

- удельный вес оборотного капитала в общем объеме продаж, который при планировании закладывается как не превышающий определенный процент;

- структура капитала (соотношение собственных и заемных средств) на который при среднесрочном планировании закладывается определенный процент [18].

Одним из основных результатов проектов перспективного планирования является разработка стратегии развития хозяйственной структуры. Ее стержнем является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе анализа внешней и внутренней конкурентной среды и конкурентных преимуществ.

Составной частью являются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов структуры и источников инвестиционных ресурсов требуемых для их реализации.

Формированию стратегии предшествует финансовая оценка долгосрочных альтернатив. Это необходимое требование с точки зрения стратегического управления.

На основе стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления ассортиментом выпускаемой продукции. Делаются выводы:

- какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, а какие лучше придержать или даже заморозить;
- на что должны быть использованы имеющиеся ресурсы – на приобретение новых активов или модернизацию старых;
- что важнее – ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрация на создании прибавочной стоимости.

Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития компании.

Реализация стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения поставленных целей.

2.2 Методы учета риска в стратегическом планировании

Существует целый ряд специальных методов, позволяющих достаточно объективно оценить состоятельность инвестиционного проекта с точки зрения неопределенности (анализируется финансовая и экономическая стороны инвестиций).

Все подробные методы можно объединить в 3 группы:

1. Вероятностный анализ - probability analysis;
2. Расчёт критических точек -break even point analysis;
3. Анализ чувствительности - sensitivity analysis [19].

С развитием рыночных отношений неопределенность и неопределенность в достижении ожидаемого конечного результата

значительно возрастают и, как следствие, возрастает риск. Соответствующие методы и средства оценки необходимы для предотвращения или уменьшения потенциальных потерь различных видов рисков в бизнесе системы стратегического управления. Поэтому менеджер должен найти и предложить наиболее рациональные способы преодоления риска, вызванного неопределенностью внешней среды.

Риск может быть определен как влияние неопределенности на цели. Стратегическое планирование - это определение целей, задач и принятие решений, необходимых для их достижения.

Процессы проверки часто связаны с выявлением стратегических рисков и их управлением.

Стратегическое планирование в рыночной экономике должно учитывать внешнюю среду, которая характеризуется быстрыми изменениями: спрос и предложение производимой продукции на рынке, создание новых услуг и товаров, их конкурентоспособность, конъюнктуры и т.д. Последствия непредсказуемых колебаний факторов могут оказать влияние на принятие решений и увеличит риски организации. При наличии единого стратегического плана возникает возможность у предприятия и его структурного подразделения снизить влияние такого неблагоприятного воздействия внешней среды и принять правильное и единое решение согласованно с общей деятельностью предприятия.

В общем случае все риски, которые могут возникнуть в процессе хозяйственной деятельности, условно подразделяются на следующие виды.

1. известные риски, возникающие в результате определенных видов воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый тип бизнеса. Например, риск уплаты штрафа, потеря ресурсов из-за нарушения безопасности и т.д.

2. предсказуемые риски, появление которых предсказуемо на основе опыта, накопленного компаниями. Это потеря качества из-за несоблюдения

требований разработанных стандартов, договорных рисков, оплаченных заранее, определенных видов валютных рисков и т.д.

3. неожиданные риски, предвидимые заранее из-за недостатка опыта или информации. Эти риски включают изменения в целях акционеров, изменения политической ситуации в стране и т.д.

Риски для эффективной реализации стратегического плана могут возникать из разных источников, включая:

- политические - изменения в намерениях правительства; гражданская война и конфликт, незащищенность;
- экономические - изменения в доступности национальных и международных фондов;
- стихийные бедствия - землетрясение, засуха, голод, болезни;
- управление - кадровые перестановки, нехватка мощностей, сбои систем.

Приведенная выше классификация является рисками внешней деловой окружающей среды

Внутренние риски изначально можно разделить на объективные и субъективные риски.

Субъективные внутренние риски включают в себя риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски неверно поставленных целей, отсутствия стратегического, тактического и оперативного планирования, нарушения иерархии подчинения цели и план и т. д.).

К объективным внутренним рискам относятся риски, связанные с различными видами деятельности компании. Представляется целесообразным выделить следующие виды рисков.

1. Риски для окружающей среды возникают в результате нарушений природоохранного законодательства, отсутствия лицензий и разрешений, снижения эффективности очистных сооружений и т. д. Экологические риски

бизнеса включают в себя стихийные бедствия и риск наводнений, пожаров и т.д.

2. Правовые риски компании - это риски, вызванные отсутствием лицензии на ведение бизнеса, такие как нарушение морального духа патента, возникновение судебных исков против внешних клиентов, нарушение договорных обязательств и т.д.

3. К кадровым рискам относятся следующие риски: низкоквалифицированный персонал, нет мотивация работников, неэффективная система оплаты труда, потеря высококвалифицированного персонала, снижение производительности труда и потеря рабочего времени всех типов персонала, сотрудники. Чтобы стать успешным в креативной сфере, компании необходимо объединить тех, кто обладает творческим талантом, и тех, кто имеет навыки стратегического управления бизнесом. Встречаются люди, которые обладают двумя этими качествами. Но чаще гармония между творчеством и бизнесом достигается двумя людьми или целой командой. Таким образом, у партнеров, даже если это абсолютно разные люди с отличающимися навыками, должно быть единое видение их общего дела. По всем остальным вопросам, связанным с риском, развитием, распределением финансового вознаграждения, организационным укладом, допускается расхождение мнений. Если по этим вопросам существуют разногласия, каждый партнер может использовать собственную работоспособную бизнес-стратегию и следовать ей для достижения различных целей. Если люди вкладывают силы в совместную работу, но при этом имеют разные цели, такое сотрудничество с большой вероятностью зайдет в тупик или приведет к возникновению конфликтов.

4. Риски обстоятельств, форс-мажорных обстоятельств для компании: это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также конкретные риски, которые нарушают технологические меры и меры безопасности.

5. К экономическим рискам компании относятся риски: потеря рентабельности компании, снижение цен реализации продукции, изменения рыночных условий для основных видов сырья и энергии. Экономические риски также включают риск потери стоимости активов, снижение ликвидности и финансовой устойчивости компании, уменьшение суммы собственного капитала и увеличение суммы заемного капитала.

6. Маркетинговые риски, связанные с потерей рынков для продуктов, изменениями в требованиях потребителей, неэффективным отставанием, изменениями в потребительском спросе и т. д. Маркетинговые риски также включают в себя риски плохой рекламы, появления новых конкурентов или появления продуктов-заменителей, неправильная политика в отношении ассортимента и неправильная ценовая политика.

7. Финансовые риски - это риски снижения денежного потока, инфляции, повышения ставок рефинансирования, изменения налоговой системы, роста цен на энергоносители, потери финансовых ресурсов для погашения долгов естественных монополий [9].

Оценка риска является одной из самых сложных проблем в теории риска. Риск в большинстве случаев является неопределенностью, которая имеет определенную вероятность. Необходимо различать ситуацию неопределенности и ситуацию риска. Ситуация риска представляет собой тип ситуации неопределенности и характеризуется тем, что с разной степенью вероятности вы можете достичь разных результатов. Чтобы измерить риски, необходимо определить варианты реализации стратегии, которые соответствуют определенному уровню риска, затем вероятность каждого из этих вариантов.

На практике существует множество критериев и показателей для измерения уровня риска. В основном, риск характеризуется двумя аспектами: волатильность (изменчивость показателей оценки, вероятность или частота событий) и чувствительность критериев деятельности к их последствиям. Существует две основные категории счетчиков риска:

- показатели чувствительности;
- вероятностные значения (статистика).

Пригодность стратегического плана во многом зависит от контекста и среды, в которой он реализован. Значительные изменения в контексте или среде влияют на план и программу (в лучшую или в худшую сторону). Вероятность и последствия таких изменений должны учитываться стратегическими планировщиками для обеспечения того, чтобы:

- план должным образом учитывает сложившиеся обстоятельства
- выявлены изменения в контексте или среде, которые потребуют корректировки плана, и будет выполнено планирование на случай непредвиденных обстоятельств.

В условиях кризиса рыночной экономике риск является ключом элементом предпринимательства. В заканадотельстве Монголии сказано, что предпринимательство – это непосредственное самостоятельное систематическое направленное на собственный риск деятельности по производству продукции, выполнению работ, предоставлению услуг с целью получения прибыли.

Термин «риск» - греческого происхождения, берет начало от слов *ridsikon, ridsa* – «утес, скала» и связан, в первую очередь, с появлением опасности или неуверенности в любой сфере хозяйственной деятельности и общественно-экономической жизни.

В современной западной экономической литературе рассматривается две теории риска - классическая и неоклассическая теория риска.

По классической теории, риск – вероятность понесения убытков и потери от выбранного решения и стратегии деятельности. По неоклассической теории, риск – вероятность отклонения от поставленных целей.

Наиболее существенным для предпринимательской деятельности является финансовый риск. Это объективно-субъективная категория в деятельности субъектов хозяйствования, связанной с преодолением неопределенности и конфликтности в ситуации неизбежного выбора. Она

отражает меру (степень) отклонения от целей, от желаемого (ожидаемого) результата, степень неудачи (убытков) с учетом влиянием управляемых и неуправляемых факторов, прямых и обратных связей по объекту управления. Объектом финансового риска является экономическая система эффективность и условия функционирования, которая заранее неизвестная.

Информационное обеспечение анализа финансовых рисков предприятия. Система показателей информационного обеспечения анализа финансовых рисков, которая включает в себя 4 группы показатели. Первый показатель, характеризующие общий экономическая развития страны, второй показатель, характеризующие конъюнктуру финансового рынка необходимые для принятия рискованных решений. Третий – это показатель, характеризующие деятельность контрагентов и конкурентов. Четвертая группа показатели направлена на исследования нормативно регулирующих факторов учитывающих в процессе подготовки рискованных решений связано с особенностями государственного регулирования финансовых деятельности предприятия.

Аналитическая идентификация финансовых рисков предприятия. С целью качественного проведения анализа финансовых рисков нужно четко и идентификация соответствии с направлениями финансовой деятельности предприятия. Виды финансовой деятельности - инвестиционная и кредитная. Виды идентификационных рисков:

- систематические (рыночные) финансовые риски – процентный, валютный, ценовой.
- несистематические (специфические) финансовые риски – снижение финансовой устойчивости, неплатежеспособность.

Методы оценки финансовых рисков предприятия. Важнейшим показателем характеризующим степень финансового риска предприятия является его уровень, который влияет на формирование уровня доходности финансовых операции предприятия. Уровень характеризует вероятность возникновения финансового риска под воздействием определенного фактора

или их группы. На основании этого формируется конкретный методический инструментарий оценки уровня финансового риска:

- Методический инструмент количественной оценки уровня финансового риска – экономико-статические методы оценки, экспертные методы оценки, аналоговые методы оценки.

- Методический инструментарий формирования необходимого уровня доходности финансовых операций с учетом уровня риска – определение необходимого размера премии за риск, поредделение общего уровня доходности финансовых операций.

Нейтрализация финансовых рисков предприятия. Механизм нейтрализация финансовых рисков представляет собой аналитическую технологию обоснования, принятия, исполнения управленческих финансовых решений по реализации превентивных мер финансового, организационного или правового характера с целью обеспечения соотношения доходности финансовой операции с уровнем финансового риска.

Аналитическая технология нейтрализации финансовых рисков предусматривает решение целей группой вопросов. Основными с которых является определение самого понятия нейтрализации толерантность риска, обоснования базовых целей нейтрализации риска и обоснования стратегии хеджирования финансовых рисков.

Выработка направления принятия управленческих решений по результатам проведенного анализа. Принятие решение по результатам анализа финансовых рисков базируется на концепции теории принятия решение. Методологические основы теории принятия решение и условия, в условиях риска, который предполагает построение матриц решения, которое бывает двух видов – матрица выигрышей и матрица потерь. Наиболее распространенными на практике является критерия Вальдо или критерия Максимакса. При выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило руководствуется субъект данными методиками и особенностями субъекты, которые подтверждены повышенному риску. Руководство

предприятия может принять эффективный управленческий решения и использовать их дальнейшей для разработки дальнейшей стратегии своей деятельности [20].

Когда речь идет о риске, росте, финансовом вознаграждении и образе жизни, партнеры и сотрудники организации могут иметь разные взгляды. Это может повлечь за собой проблемы если по-разному понимаем слово успех и обладает разными видением. Имеет сотрудники с разными опытами и навыками нормально, но если они по разному относятся к бизнесу, могут возникнуть проблемы. Успешные предприниматели занимаются формированием четкого видения и работа.

Без рисков организация станет на прежнем уровне и не будет расти. По этой причине руководству важно оценивать каждый риск и понимать все аспекты его влияния на организацию. Риски присущи ведению бизнеса в современном мире, и некоторый риск хорош, но ненужные риски могут привести к смерти организации.

2.3 Методические рекомендации по разработке стратегических программ предприятий горно-обогатительной отрасли

Сегодня отсутствует конкретных общепринятых теоретических или методологических подходов к формированию и реализации программ стратегического развития горнодобывающей промышленности.

Цель планирования горного производства состоит в том, что максимизировать чистую прибыль предприятия и максимально быстро возвращение инвестиций с учетом всех экомических, горнотехнических и ограничивающих факторов.

Особенности горного планирования в отличие от планирую других индустрии – это

- низкая достоверность информации о распределении качества руды в недрах. Исходные геологические модели, все модели неверны, но некоторые могут быть нам полезны
- необходимость распределения работ не только во времени, но и в пространстве. (машиностроение, где станки закреплены внутри предприятия)
- объект(карьер) планирования находится в постоянном изменении, что накладывает свои собственные особенности планирования.
- необходимость одновременного учета множества факторов, которые влияют на горный план.

На представленной диаграмме можете увидеть весь цикл планирование открытых горных работ от оптимизации предельного контура карьера до непосредственного управления производством в реальном времени.



Рисунок 3 – Цикл горного планирования [21]

Это цикл горного планирования можно разделить на три части – стратегическое, тактическое и операционное планирование.

Необходимо четко отличать задачи стратегических и долгосрочных тактических видов планирования.

Основная задача стратегического планирования является определить целевые показатели и выбрать стратегию развития города вообще предприятия, позволяющая добиться максимальной прибыли с учетом всех ограничивающих факторов.

Ожидающей тактического планирования является планирование горных работ с соблюдением целевых показателей определенных на стратегическом планировании.

Любое горно-добывающее предприятие – это сложный горнотехнический и финансовый проект, требующие всесторонней оценки проработки. Но, квинтэссенция любого проекта является экономическая оценка. Нам нужно измерять ценность проекты чтобы управлять ими.

Таблица 1 - отличие стратегических и тактических видов планирования [21].

Стратегия (почему и когда)	Тактика (где и как)
Определить цель	Достичь цель
Выбрать стратегию	Следовать стратегии
Добиться максимальной прибыли	Добиться минимальных затрат
Проектирование	Реализация
Определить ограничения	Определить ресурсы
Определить чувствительность проекта	Проверка влияния операционных практик

Работа начинается с оценки состояния внешней среды на макро-уровне и анализ влияние отдельных факторов этой внешней среды на будущее компании делается по методологии PESTLE анализа.

PESTLE анализ (макроанализ) – это инструмент анализа состояния внешней среды и степени ее влияния на будущее организации (функциональной области). Анализу подлежат такие факторы, как политика,

экономика, демография, технология, законодательство, международные отношения, экология, конкуренция, рынки и т.д.

Ее суть состоит в том, что мы анализируем множество факторов. Например политические, экономические, социальные, технологические и так далее. Определяем тенденции их изменения и степень влияния этих тенденций на будущее организации или функциональной области. Факторов этих может быть много.

Следующая стринта – это всемирная известная SWOT анализ, который позволяет определить внутренние силы и слабости компании, а также возможности и угрозы внешне для нее среды. Эти угрозы и возможности претикают из PESTLE анализа на предыдущем этапе. Здесь эта информация конкретизируется.

SWOT анализ – аналитический инструмент, позволяющий выявить и структурировать сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы среды для организации или функциональной области. Результаты данного этапа используются для разработки первичного набора стратегических решений (протостратегий) реагирован на угрозы, использования возможностей и компенсации внутренних слабостей, которые проводится в рамках проведения расширенного SWOT анализа.

Протостратегии – обобщенное название результатов проведения расширенного SWOT анализа – первичные (необработанные) идеи изменений во внутренней и внешней среде организации (функциональной области). Включают SO-стратегии (strengths-opportunities) – использование сил в реализации возможностей, WO (weaknesses-opportunities)-стратегий – использование возможностей путем преоделения внутренних слабостей, ST-стратеги (strengths-threats) – использование сил для избегания угроз, WT-стратеги (weaknesses-threats) минимизация слабостей и угроз, SW-стратегии (strengths-weaknesses) – баланс сил и слабостей, OT-стратегии (opportunities-threats) – основа рыночного позиционирования.

Следующий этап очень важен. На нем мы выработаем прообразы стратегических решений на основе проведенного анализа. Эти два спринта SWOT и протостратегии является расширенный свот анализ, на ввиду большого объема этой работы и несколько отличающихся компетенций мы разбили их на два этапа. SWOT больше аналитической работы, а протостратегии нужно выявлять конкретные решения тех или иных проблем или их комбинацией.

Следующий этап для многих компаний будет наиболее противоречивым этапом. Компании особенно крупные восседают на какой-то одной бизнес-модели и очень редко, когда их рынок чуть ли силой заставляет это делать. Тогда не могу менять свою бизнес модель под большим давлением внешней среды. Такой поведение касается не только не развитых экономик, это касается мировых лидеров достаточно вспомнить эпизод с бизнес-моделями.

Бизнес-модель – это упрощенная модель сложного объекта (бизнес-системы), отражающая логику бизнеса компании – отражает основные объекты бизнеса, их отношения между собой и их взаимосвязи с внешней средой. Бизнес-моделирование позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его самые существенные характеристики: какая именно ценность для потребителей и как создается, кому и как эта ценность доставляется, какие ресурсы при этом используются.

Бизнес-модель всегда нужно анализировать заниматься поиском новых, если не постоянно то короткой периодичностью. Это отличные инструменты анализа логике бизнеса, которые часто меняется, связи с тем что создаются новые технологии, развивается интернет, меняются предпочтения потребителей. Бизнес-моделирования позволяет анализировать Делать ли для вашей компании бизнес-модель это ваше решение. Оно зависит от специфики компании. Зачем вообще делать по стратегию если вы развиваетесь старый бизнес модели – что вы там изменили? Рынки, цифры, а остальное осталось по преджнему. Нельзя в полной мере назвать развитием

трансформации и движению вперед. Нужно знать что делать старую и целевую модель мы используем нашу методологию бизнес-модель.

Когда мы определили бизнес-модель, который нам приходится работать, мы оценили внешнюю среду, угрозы, возможности в общем. После всего этапа анализа наступает момент когда мы определяем собственную миссию.

Миссия это предназначение организации (функции), определяющее и разъясняющее смысл и основную цель ее существования. Она являясь глобальным направлением деятельности, превращает организацию (функцию) из набора подразделений, направлений деятельности и отделов в систему. Организация не существует само по себе, она настраивается в другие социальные системы и общественные отношения и миссия для организации является неким связующим звеном с внешней средой задает ее роль во внешней среде и в мире вообще. Мы не можем свое предназначение заявлять ранее чем мы проанализируем то где мы будем существовать.

Сначала мы анализируем то где мы будем существовать, потом определяем свою роль в этом. После миссии мы должны понять, что если мы хотим ее действительно выполнить, то мы должны что-то делать на регулярной основе на более низком уровне, чтобы выполнить эту миссию. Смысл состоит в том что, миссия определяет наш функционал. Она с одной стороны определяет наше предназначение, но чтобы его выполнить нужно делать конкретные вещи. Именно функции их нужно структурировать через проекций деятельности организации ключевые области, чтобы этот функционал сделать мы должны отразить стратегии. Миссия превращает компанию или функцию из набора подразделений и направлений деятельности в систему.

Проекции деятельности организации – универсальные и фундаментальные измерения деятельности организации (обычно это финансы, клиенты, процессы, ресурсы). Ключевые области – наиболее важные области функции в рамках проекций деятельности организации.

Функциональные задачи – структурированные по ключевым областям задачи, которые необходимо регулярно выполняют для того, чтобы реализовать принятию миссию организации или функции. Отсюда проистекает возможность последующего каскадирования наших целей. Когда мы устанавливаем цели верхнего уровня мы с легкостью потом их сможем каскадировать на функционал нижнего уровня. Этот спринт помогает нам последующих этапах . Это структурирование помогает нормально управлять этим массивом данных и использовать на других этапах.

После того как мы решили чем мы будем заниматься и какой функцией должен быть, мы определяем конкретное целевое состояние компании в будущем. То есть мы оказываем услуги по разработке стратегии и наша миссия помогает организациям достигать своих целей, то видение в таком случае будет например, быть мировым лидером в этой области оказывать услуги на глобальных рынках.

Видение – это понятие, дополняющее миссию, определяющее желаемое будущее состояние организации (функции) и учитывающее ее существующее состояние – чем мы как организации или функция хотим быть в определенный момент в будущем.

Видение является основой для разработки поля целей компании (функции) и образом будущего, для достижения которого разрабатывается стратегия.

Нужно расшифровать что же мы такого напридумали и за счет чего мы собираемся достигать это видение. Потом наступает черед детализации его детализации и его структурирование на определенные этапы, чтобы его выполнить мы должны выйти на такие рынки оказывать какие-то услуги, например, использовать какие-то технологии и так далее. Поэтому мы детализируем это общее достаточно видение на цели. На более конкретные цели.

Цель – это описание желаемого состояния объекта в будущем. Карта цели – это совокупность этих целей организации или функциональной

области объединенных причинно-следственными связями. Каждая цель должна быть обоснована. Она не может быть взята с потолка, она должна быть взята из конкретных причинно-следственных связей, которые мы должны определить отследить и исходя из них планировать всю дальнейшую работу. Карта цели является средством позволяющих создать взаимосвязано сбалансированную и логически обоснованную стратегию. Тут мы приступаем к непосредственным способом достижения наших целей и начинаем разрабатывать стратегии. Эти действия могут быть проектами, инициативами или программами, которые направлены на достижение стратегических целей.

Компания обычно пропускает очень важный этап планирование балансировки ресурсов. Ресурсы имеется ввиду в расширенном смысле – это не просто финансы и люди, а гораздо более широкая вещь. Стратегия чаще не реализовываются не из-за материальных ресурсов.

Ресурсы – это различного рода составляющие, необходимые для преобразования (производства) объектов. Существует несколько классификации ресурсов, материальные и нематериальные.

Материальные ресурсы – это сравнительно легко копируемые и измеримые ресурсы. Например земля, здания, денежные средства, рабочая сила, сырье и материалы для производства, перемещения продукта или оказания услуги.

Нематериальные ресурсы – это ресурсы необходимые для преобразования материальных ресурсов. Знания и компетенции, репутация, отношения с контрагентами, организационные способности, динамические способности отсутствию сопротивления поддержка стратегии и многие другие понятия, которые реально оказывают воздействие на реализацию стратегии.

Это все нужно предусматривать и заблаговременно создавать и развивать, чтобы они обеспечивали нам на достижение стратегических целей. По сути когда мы сделали балансировку по ресурсам наша стратегия уже

сформировано. Остается оформить, но наступает другая важная вещь синхронизация.

Синхронизация – это процесс согласования и утверждения разработанных стратегий организации или функциональной области – обеспечивает систематизацию и синхронизацию локальных стратегий между собой и со стратегией вышестоящего уровня посредством сопоставления стратегических планов различного уровня. То есть, то что вы разработали вы транслируете нижестоящие подразделения или смежные подразделения, чтобы они были в курсе ваших планов. Особенно если планируете задействовать их ресурсы и интересы. Происходит сопоставление стратегических планов разного уровня и операционализация стратегии когда мы каскадируем те или иные стратегические проекты на конкретное подразделение или вплоть до конкретного человека. Это делается в том числе путем классического каскадирования из разработки функциональных стратегий нижнего уровня, а также путем согласования стратегии и текущих планов. Если происходит какая то не стыковка соответствующее подразделение, а заявляет что нужно изменить ту или иную стратегию в той или иной части путем дальнейших согласований. Они приходят к обоюдному согласию. Проводится путем согласования и выдвижения требований по приведению в соответствие в случае выявления нестыковок. В случае выявления фактов несоответствия стратегий на разных уровнях стратегического управления, стратегия верхнего уровня управления имеет приоритет.

Стратегия развития организации – это логически обоснованное и сбалансированное по времени и ресурсам описание целевого состояния организации и совокупности способов его достижения с указанием состава, последовательности действий и необходимых для их реализации материальных и нематериальных ресурсов.

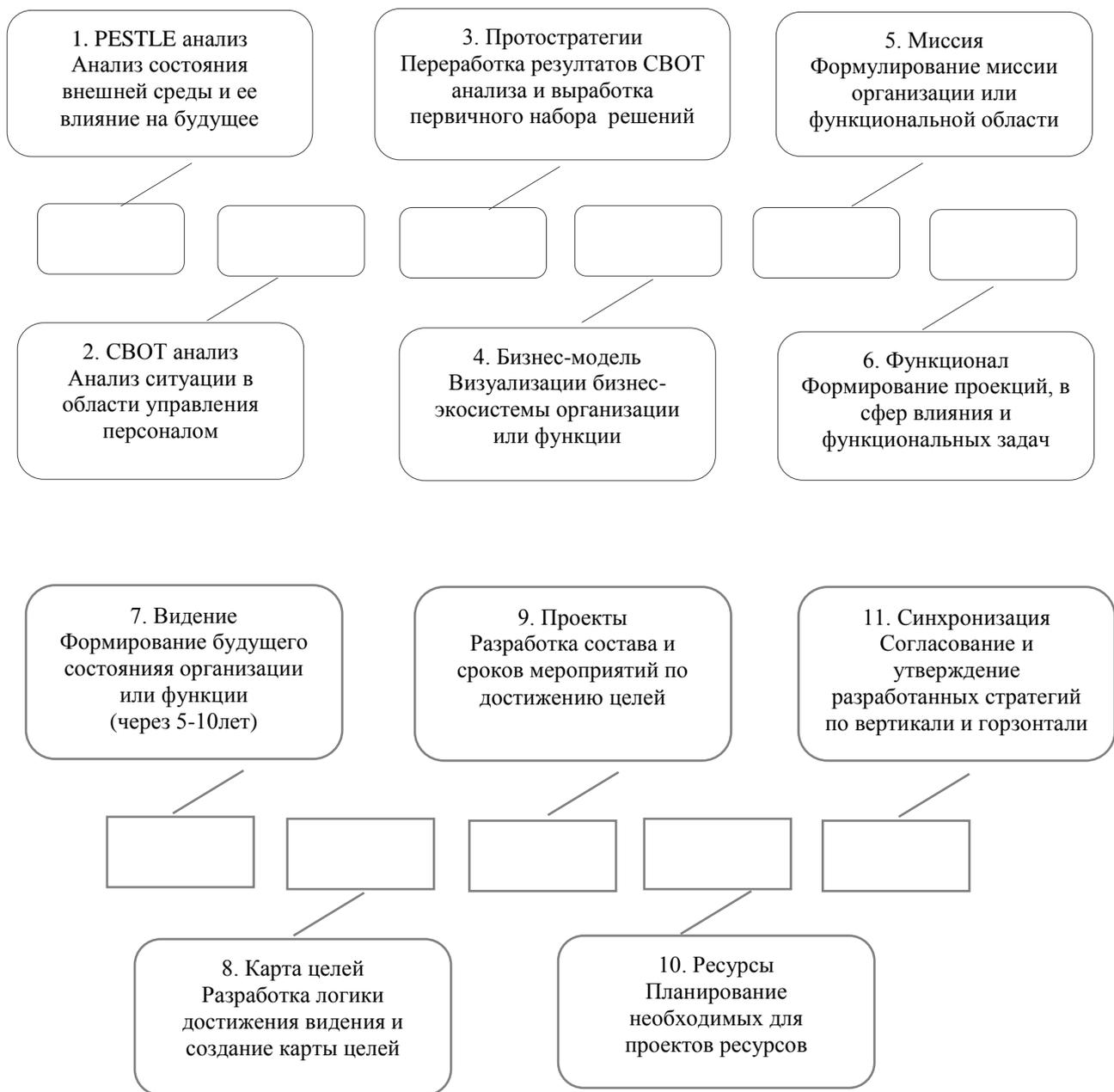


Рисунок 4 – Состав этапов (спринтов) при разработке стратегии [21]

3 Пути совершенствования стратегического планирования деятельности предприятия на примере КОО Эрдэнэт

3.1 Общая характеристика деятельности КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Компания с ограниченной ответственностью «Предприятие Эрдэнэт», запущенная в эксплуатацию в 1978 году, представляет собой крупнейший в Монголии производственный комплекс, ориентированный на добычу и переработку медно-молибденовой руды месторождения «Эрдэнэтийн- Овоо» [19].

КОО «Предприятие Эрдэнэт» являлся хозяйственной единицей с иностранными инвестициями, учрежденной по законодательству Монголии с 1978 по 2016г.

Правительство Монголии и Правительство РФ являлись учредителями «Предприятие Эрдэнэт» от 1 июля 2003 года в соответствии с межправительственным Соглашением о деятельности организации «Предприятие Эрдэнэт». Обе стороны совершали свои права через акционеров компании. Акционерами этого компании являлись:

- комитет государственной собственности Монголии является акционером, представляющим сторону Монголии, долей которого составляла 51 процентов;

- госкорпорация «Ростехнология» РФ является акционером с Российской стороны, с долевым участием - 49 процентов.

В конце 2016 году Россия продала свою долю акций предприятия Эрдэнэта Монгольскому Банку. Компания становилась полностью Монгольским предприятием, 100% объектов ГОКа переходит монгольской стороне, 49% акций приобретают монгольские хозяйственные единицы во главе с Банком торговли и развития.

После этого в апреле 2019 года передали 49% акции государству и стало государственной компанией. Сегодня, организационно-правовой статус

КОО «Предприятие Эрдэнэт» изменился на Предприятие с государственной собственностью «Предприятие Эрдэнэт».

По состоянию 2017 года фактическая производственная мощность по переработке руды составляет 34,5 млн.тонн. По итогам работы за 2017 год переработка руды составила 31,4 млн.тонн, выпуск сухого медного концентрата 595 тыс.тонн, извлечение меди в медный концентрат 86.15%, качество медного концентрата 24.14%. Удельный вес медного концентрата в общем объеме реализации занимает 89,4%. Общая реализация медного и молибденового концентрата за 2017 год составляет 3785 млн.долларов США.

В предыдущем году производственная мощность переработки руды фактическая составляет 35,1 млн.тонн отгружено 598 тыс.тонн медного концентрата на сумму 3770,6 млн.долл.США по 15 контрактам на поставку медного концентрата и отгружено 5173,72 смт. молибденового концентрата на сумму 1,3 млн.долл.США по 5 контрактам на поставку молибденового концентрата [22].

Платежеспособность предприятия выдерживает рекомендуемое значение. Аудиторскую экспертизу предприятия проводит известная аудиторская компания «KPMG», Малайзия, в соответствии с нормами международного международного стандарта. КОО «Предприятие Эрдэнэт» стало первым предприятием в Монголии, получившим кредитный рейтинг, с 2002 года пользуется услугами крупнейшей компании мира по оценке рейтинга «Стандарт энд Пуэрз» и получило оценку «В» – «Предприятие со стабильной деятельностью».

Численность работников предприятия 5744 человек, в том числе 300 иностранные работники из Российской Федерации.

Миссия компании «Предприятие Эрдэнэт» состоит в том, чтобы за счёт эффективной работы внести более значимый вклад в экономическое развитие страны и в переходе к производству конечных продуктов с более высокой степенью переработки путем в преобразовании горно-

обогажительного предприятия в горно - металлургическую компанию международного масштаба.

Вопросы правового статуса, организационной структуры, реорганизации и ликвидации КОО «Предприятие Эрдэнэт» регулируются Монгольскими законами и учредительными документами Предприятия.

В основном КОО «Предприятие Эрдэнэт» руководствуется в своей деятельности актами гражданского законодательства Монголии. Основными актами, регулирующими деятельность КОО «Предприятие Эрдэнэт» являются Гражданский кодекс Монголии 2002 года, закон Монголии «О компаниях» от 2 июля 1999 года и закон Монголии «Об иностранных инвестициях» 1993 года и прочие законодательные акты Монголии.

КОО «Предприятие Эрдэнэт» имеет право заниматься любыми видами хозяйственной деятельности, которые не запрещены законодательством Монголии. Однако, она может заниматься отдельными видами хозяйственной деятельности только на основании лицензий и разрешений, выданных соответствующими государственными органами Монголии.

Действующая организационная структура Предприятия создана в соответствии с технологическими особенностями и бизнес-процессами и последовала действующими рыночными условиями, целям, задачам и масштабам деятельности Предприятия.

Производственными структурными подразделениями (цехами) Предприятие состоит из следующих основных цехов:

1. Рудник открытых работ, где добывается руда;
2. Обогажительная фабрика, где занимается обогащением добытой в карьере руды и выпуском конечной продукции предприятия: медного и молибденового концентрата;
3. Автотранспортное предприятие, в основном занимается перевозкой руды;
4. Ремонтно-механический завод, который обслуживает все

основные производственные подразделения предприятия;

5. Вспомогательные цеха.

Функцию руководства предприятием реализует управление, в состав которого входят:

1. Руководство;
2. Производственно-технический отдел;
3. Отдел человеческих ресурсов;
4. Отдел мотивации персонала и заработной платы;
5. Отдел развития;
6. Юридический отдел;
7. Экономический отдел;
8. Финансовый отдел;
9. Бухгалтерия;
10. Коммерческий отдел;
11. Отдел материально-технического снабжения;
12. Геолого-маркшейдерский отдел;
13. Отдел качества и контроля;
14. Отдел внутреннего аудита;
15. Отдел главного механика;
16. Отдел главного энергетика;
17. Отдел капитального строительства;
18. Отдел охраны труда и окружающей среды;
19. Канцелярия [19].

Функционирование структурных подразделений регулируется положениями о соответствующих структурных подразделениях. Данные положения определяют:

- задачи структурного подразделения;
- функции структурного подразделения;
- права и обязанности подразделения.

Совет Компании является руководящим органом КОО «Предприятие Эрдэнэт». По соглашению заседание совета компании проводится минимум один раз в год. Годовое заседание Совета проводится после окончания финансового года в срок не ранее чем через два месяца и не позднее, чем через четыре месяца. Компании, который устанавливается с 01 января по 31 декабря каждого календарного года.

Совет формирует Исполнительный орган Компании и заключает с Генеральным директором, Первым заместителем Генерального директора трудовые договоры от имени Компании в соответствии с порядком, установленным законодательством Монголии.

Совет вправе принимать любые решения по управлению деятельностью Компании, кроме вопросов, составляющих компетенцию Исполнительного органа Компании.

Генеральный директор руководит деятельностью Компании в пределах полномочий, предоставленных ему Уставом КОО, трудовым договором, заключенным Советом от имени Компании с Генеральным директором, а также решениями Совета.

Генеральный директор несет ответственность за решение всех текущих вопросов, за управление текущей деятельностью организации и обязан с советом обсуждать информацию и решения, увязанные с компанией.

Генеральный директор Компании и его первый заместитель (главный инженер предприятия) руководствуются интересами Компании и ее акционеров, исполняя непосредственное управление деятельностью Компании.

На рисунке 5 представлена организационная структура предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
УПРАВЛЕНИЯ МОНГОЛО-РОССИЙСКОЙ КОО "ПРЕДПРИЯТИЕ ЭРДЭНЭТ"**

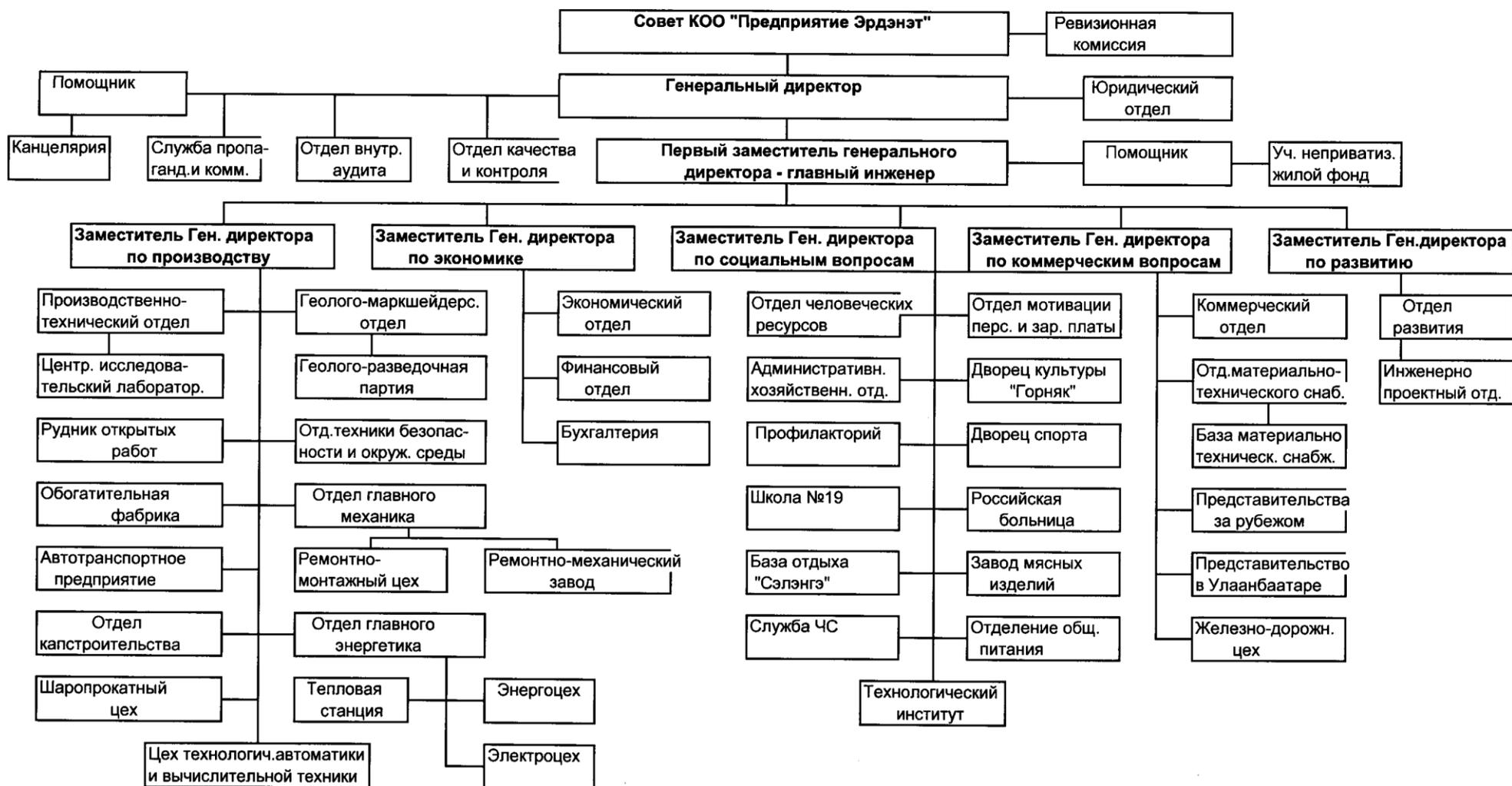


Рисунок 5 – Организационная структура предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт» [19]

Предприятие обладает линейно организационная структура. Все ведущие специалисты организации обладают соответствующим профессиональным образованием опытом работы в данной области. Предприятие ценит профессионализм работников. Высшее руководства заинтересованно в улучшении организационного климата компании: все сотрудники компании обеспечиваются бесплатным медицинским обслуживанием, льготным питанием. Известно, что предприятие обладает высококвалифицированные работники и хорошо занимается социальной ответственностью. Его организационная структура соответствует настоящему положению и существующим целям.

КОО «Предприятие Эрдэнэт» традиционно ведет политику развития отраслевых направлений в сотрудничестве с отечественными и зарубежными партнерами, что безусловно способствует внедрению новых технологий на паритетной основе.

В настоящее время КОО «Предприятие Эрдэнэт» является одним из Учредителей в трех фирмах, осуществляющих производственный и коммерческий виды деятельности:

1. КОО «Шим-Технологи», основной деятельностью компании является производство триоксида молибдена и перренат аммония. Она совместная компания по производству. Из-за непогашения крупной просроченной задолженности в сумме 5.5 млн.долл.США за поставленный концентрат перед КОО «Предприятие Эрдэнэт», с 31.01.2009 года КОО «Предприятие Эрдэнэт» вынуждена была временно остановить поставку концентрата до погашения задолженности. В настоящее время создана рабочая группа с целью выполнения поручения от 40 и 42-го Заседания и совместно работает с руководством Метал-Тех, в т.ч. по вопросу увеличения долевой части КОО «Предприятие Эрдэнэт» до 40 процентов. По состоянию на сегодняшний день 30 процентов акции компании принадлежит КОО «Предприятие Эрдэнэт».

2. КОО «Эрдмин», совместное предприятие по производству катодной меди. В предприятии долевое участие 25,0 % акций имеет КОО «Предприятие Эрдэнэт».

3. КОО «Уулс заамар» горно-добывающая компания. 20% акций принадлежит КОО «Предприятие Эрдэнэт» [19].

Дочерняя компания КОО «Эрдсүлж» с 100% капиталом входит в состав КОО «Предприятие Эрдэнэт». Предприятие занимающееся пошивом одежды. В основном производит рабочую одежду для работников компании, но также и ежедневную, деловую, торжественную и праздничную одежду.

За отчётный период проделана определенная работа по совершенствованию корпоративных связей КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Переформированы фирмы «Энергораспределительные сети – Эрдэнэт» и «Эрдэнэтметалл» включены в состав КОО «Предприятие Эрдэнэт». Создана зависимая компания «РСЦ» с последующей продажей 66% акций на сторону и 34%, принадлежащими КОО «Предприятие Эрдэнэт». КОО «Предприятие Эрдэнэт» принадлежат 50% акции фирмы «Эрдэнэт Ойл».

Корпоративная структура КОО «Предприятие Эрдэнэт» с долевым участием представлена на рисунке 6.

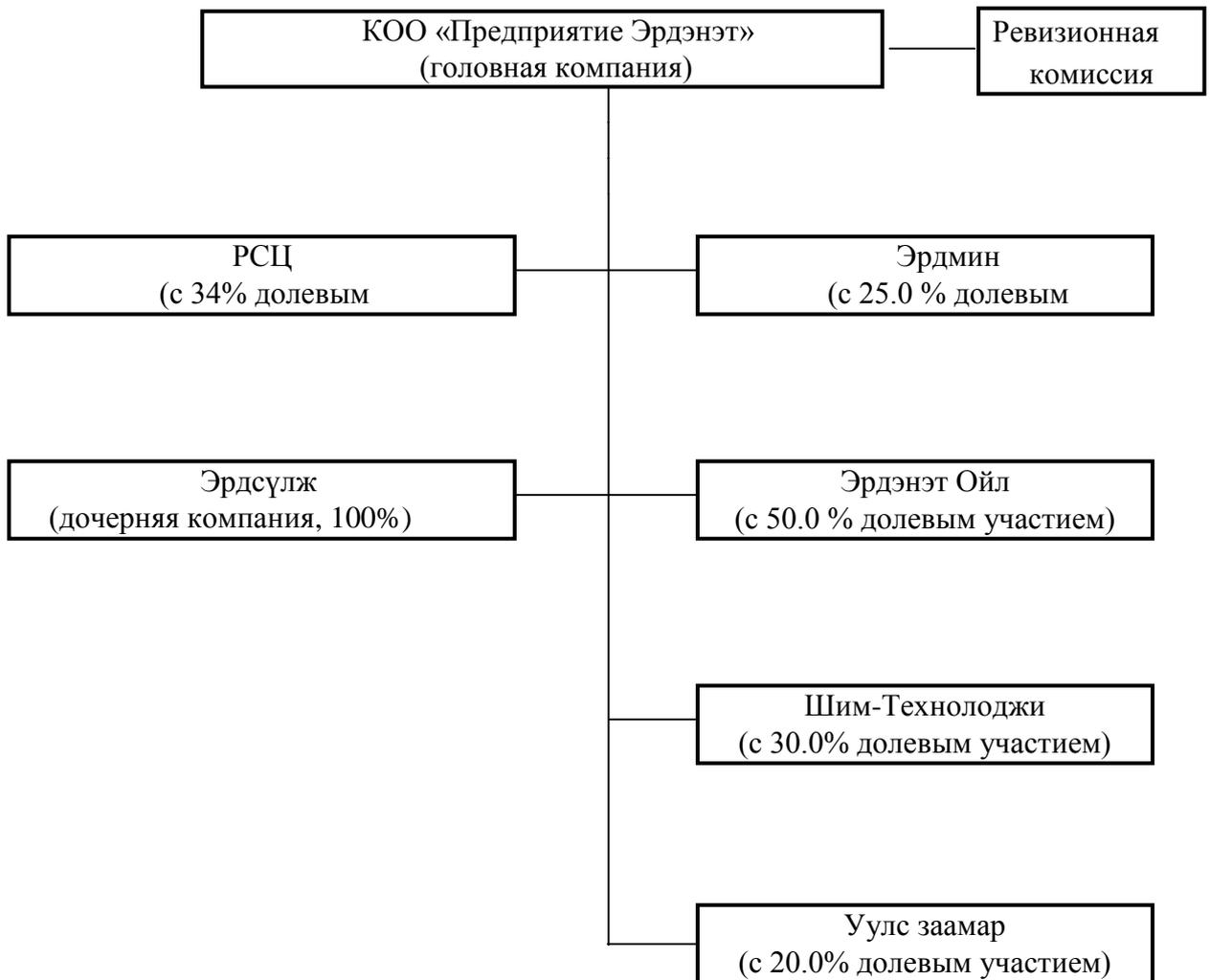


Рисунок 6 – Корпоративная структура КОО «Предприятие Эрдэнэт» [19]

3.2 Оценка основных финансовых показателей предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт»

По анализу текущего стратегического планирования в организации преобретала следующие необходимые информации. Отдел развития компании разрабатывает стратегическое планирование деятельности КОО «Предприятие Эрдэнэт», реализует по согласованию с Генеральным директором.

На сегодняшний день действует стратегическое планирование на 10 лет утверждены в 2010 году, а экономическая эффективность реализуемых

мероприятий оценена до 2020г. для определения срока окупаемости вложенных средств.

По причине двух разовой смены организационно-правового статуса КОО “Предприятие Эрдэнэт” в течение последних 5 лет, появились изменения в организационной структуре, некоторых должностях. По моему мнению, связи с этим ослаблен контроль над реализацией и над процессе корректировки направления действующего стратегического планирования.

КОО “Предприятие Эрдэнэт” первоначально было совместная компания с ограниченной ответственностью России и Монголии. В 2016 году Россия продала свою 49% акцию предприятия монгольским хозяйственным единицам во главе с Банком торговли и развития. Оно становилось полностью Монгольским предприятием.

В апреле 2019 года государство приобретало все акции и компания стала государственной собственностью. Сегодня, организационно-правовой статус КОО “Предприятие Эрдэнэт” изменился на Предприятие с государственной собственностью “Предприятие Эрдэнэт”. После этого было сделано много изменений, которые еще продолжаются.

Каждый год снижается содержание меди в руде. В 2017 году по сравнению с 2016 годом снижение содержания меди в переработанной руде составило 0.023 пункта, что привело к снижению качества медного концентрата до уровня 23.73%.

В дальнейшем, КОО “Предприятие Эрдэнэт” необходимо внедрять новую технологию в производстве продукции с целью получения конечной продукции, повышения извлечения меди из руды и увеличения объема производства.

В перспективе КОО “Предприятие Эрдэнэт” намерена поставить медный концентрат на китайский рынок с учетом благоприятных условий, таких как растущий спрос на медь в этом регионе и близости расположения к медным заводам, что является самым эффективным путем для нашего предприятия.

Необходимо изучить возможности максимизации объема прибыли при минимизации затрат на производство продукции, оказание услуг воздействия инновационного инвестирования на повышение конкурентоспособности предприятия, его экономический рост.

А также, в условиях сложной конкурентной среды кроме внедрения новой техники и технологии, предприятию необходимо детально разрабатывать экономическую стратегию, позволяющую совершенствовать сбытовую и ценовую политику в соответствии со своими возможностями, с целью увеличения эффективности деятельности на мировом рынке.

Медь является очень гибким, долговечным и перерабатываемым металлом, который очень хорошо сопротивляется и проводит электричество и тепло. Он также смешивается с другими металлами для создания различных видов сплавов – например, латуни и бронзы. Мировой спрос на рафинированную медь за последние 50 лет увеличился более чем в два раза за счет расширения таких секторов, как электронная продукция, строительство зданий, промышленные машины и оборудование, потребительские и общие товары. Это расширение в основном связано с индустриализацией Китая.

До трех четвертей всей выпускаемой в мире рафинированной меди используется в производстве электропроводников, включая различные виды кабелей и проводов. Основными отраслями потребления меди являются строительство, производство электротехнической и электронной продукции, энергосети, транспорт, машиностроение, производство различного оборудования и потребительских товаров.

Из-за кризисной ситуации на мировом финансовом рынке с августа 2008 года спрос на медь сильно снизился. Средняя цена на медь в 2009 году составила 5149 долл. США за тонну, что на 26 % ниже данного показателя прошлого года. С начала апреля 2009 года в связи со стабилизацией мировой экономики растет цена на медь постепенно. В связи с этим восстанавливались производственные мощности и производство данного металла.

По данным на 30 апреля 2019 года, цена за 1 тонну меди составляет 6431 \$/тн на ЛБМ и по прогнозным данным банков и исследовательских организации средняя цена меди в 2030 году ожидается на уровне 7000 \$/тн.

Средняя цена на молибденовый оксид в 2019 году составила \$200, что по сравнению с предыдущим годом снизилась на \$3.2. А в 2020 году по прогнозу составит \$280.1 [23].

Исследование мирового рынка молибдена показывает, что в 2019 году ожидается продолжение стабилизации потребления молибдена и это, вероятно, отразится на ценах.

Анализ показывает, что до 2030 года цены на молибденовый оксид и серебро будут постоянными и устойчивыми.

Поскольку 70% всех реализованных молибденовых концентратов на мировом рынке выпускается как попутная продукция из медных месторождений. Поэтому тенденция развития мирового рынка молибдена во многом зависит от деятельности комбинатов по выпуску меди.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Таким образом, сделаем анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт».

Таблица 2 – Анализ финансовой устойчивости КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатель		Норма	2015	2016	2017
Показатели удовлетворительности структуры баланса	Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	0,68	0,80	2,50
	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	-1,88	-1,58	-0,20

Продолжение таблицы 2

Показатель		Норма	2015	2016	2017
Показатели платежеспособности	Коэффициент восстановления платежеспособности	>1		0,43	1,67
	Коэффициент утраты платежеспособности	>1		0,42	1,46
Показатели финансовой устойчивости	Коэффициент автономии	>0,5	0,59	0,60	0,71
	Коэффициент финансовой устойчивости	0,5-0,7	0,74	0,75	0,86
	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	≤ 0,7	0,44	0,41	0,20
	Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	-0,40	-0,34	0,10
	Общий коэффициент покрытия (уровень платежеспособности)	1-2	0,72	0,84	2,50
Финансовый леверидж	Коэффициент финансового левериджа	1,0-2,0	1,05	1,03	0,75
ЕБИТДА		В динамике	850774	963980	1896033

По анализу системы показателей финансовой устойчивости наблюдается следующие:

Коэффициент текущей ликвидности в 2017 г. равнялся 2,50. Другим словам, у предприятия достаточно ликвидных активов таких как, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и другие активы, которые реализуются относительно быстро, для выполнения свои все краткосрочные обязательства.

Негативное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами свидетельствует, что собственный капитал и приравненные к ним средства направлены на финансирование внеоборотных средств и в компании отсутствуют долгосрочные средства для того чтобы, формироват собственный оборотный капитал. Но динамика показывает, что финансовая зависимость компании от внешних кредиторов становится меньше в 2017 г., чем в 2015 г.

Показатели платежеспособности показывает о финансовом состоянии компании в течение определенного времени и ее структуре баланса. В этом случае динамика обоих коэффициентов указывает увеличение.

Повышение коэффициента автономии капитала означает, что их собственный капитал увеличилась, и степень зависимости от заемных источников уменьшалась.

Отрицательное значение коэффициента маневренности собственного капитала говорит о том, что большинство долгосрочных источников и собственных капиталов направлены на финансирование внеоборотных активов, поэтому для финансирования оборотных активов приходится использовать заемные источники финансирования. Однако по динамике финансовая устойчивость организации в 2017 г. улучшилась.

По показателю финансового левериджа, предприятие финансирует свои активы за счет собственных средств. По показателю 0,75 слишком низкое значение принесет уменьшение доля инвесторов собственной прибыли, которую они получают в виде процентов.

ЕВITD показатель, как результат основной деятельности компании независимо от числа взятых кредитов, метода начисления амортизации и суммы налогов различного уровня. Наблюдалось резко увеличение коэффициента в 2017 г.

Таблица 3 – Анализ вероятности банкротства КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатель	Норма Z	2016	2017
Z- индекс Альтмана	≤ 1.8 - вероятность банкротства очень высока; 1.81 до 2.70 –средняя; 2.80 до 2.90 –невелика; ≥ 3 – банкротство маловероятно.	2,83	4,53
Z-индекс Лиса	$\geq 0,037$ –банкротство маловероятно; $\leq 0,036$ –предприятию грозит банкротство.	0,066	0,110
Z-индекс Спрингейта	$< 0,862$ компания является потенциальным банкротом.	1,410	1,783
Z-индекс Савицкой банкротства производственных предприятий	>8 - риск банкротства малый; 8- 5 - небольшой риск наступления несостоятельности; 5- 3 - средний риск банкротства; < 3 - большой риск несостоятельности; <1 - компания является банкротом.	4,69	9,85

Основаны на таблице выше данных сделаем следующие выводы, что в целом в 2017 г. компания имеет хорошее финансовое состояние. Уровень вероятности банкротства по результатам расчетов по модели Альтмана оказалась равна 4,53 и представляет, что вероятность банкротства очень низкая. Следуя по модели Лисы, вероятность банкротства составляет 0,110. Это также является признаком незначительной вероятности банкротства компании. По модели Спрингейта компания имеет хорошие долгосрочные перспективы. В производственной модели Савицкой свидетельствует о том, что финансовое состояние организации более восьми характеризуется как удовлетворительное.

Вывод: Наблюдалось улучшение по показателям удовлетворительности структуры баланса и платежеспособности, а по моделям Z индекса финансовое состояние предприятие является хорошим, банкротство маловероятно. Поскольку увеличение оборотных средств, но недостаток собственных оборотных средств, даю рекомендацию по увеличению собственных оборотных средств - это та часть оборотных средств, которые профинансирует за счет собственных источников, то есть это средство в любом случае в обороте предприятию остануть. Для решения данных проблем нужно использовать нераспределенную прибыль для увеличения внеоборотного капитала, таким образом, увеличивается собственные оборотные активы предприятия.

Таблица 4 – Структура персонала КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Категория работников	2015	2016	2017	Темп роста, %	
Среднесписочная численность работников, в т.ч.	5780	6110	6530	105,71	106,87
Руководители, чел.	940	968	983	102,98	101,55
Специалисты, чел.	1470	1532	1829	104,22	119,39
Служащие, чел.	410	455	496	110,98	109,01
Рабочие, чел.	2960	3155	3222	106,59	102,12

Исходя из представленных таблиц первый по величине группой в структуре персонал всего исследуемого периода являются рабочие, но его темп роста падает в течение всего периода. Численность персонала за 2015 - 2017 гг. не сильно изменились.

Таблица 5 – Техничко-экономические показатели КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение		Темп роста, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднесписочная численность, чел.	5780	6110	6530	330	420	105,71	106,87
Среднегодовая стоимость активов, млн.тугр		1627956	1800583		172627,2		110,60
Среднегодовая стоимость основных средств, млн.тугр		1184732	1166379		-18353,1		98,45
Среднегодовая стоимость собственного капитала, млн.тугр		797262,8	964999,6		167736,8		121,04
Выручка от реализации, млн.тугр	1197499	1239480	1891239	41980,6	651759,9	103,51	152,58
Себестоимость продаж, млн.тугр	676162	680477	703238	4314,9	22760,6	100,64	103,34
Прибыль от продаж, млн.тугр	339917	346934	938496	7016,2	591562,1	102,06	270,51
Затраты на 1 тугр.,тугр.	0,56	0,55	0,37	-0,016	-0,177	97,23	68
Чистая прибыль, тыс.тугр	107899	126477	320872	18577,251	194394,9	117,22	253,70
Производительность труда, млн.тугр/чел	207,18	202,86	289,62	-4,32	86,76	97,92	142,77
Рентабельность продаж, %	9,01	10,20	16,97	1,19	6,76	113,25	166,27
Рентабельность активов, %		7,77	17,82	7,77	10,05		229,38
Фондоотдача, тугр.		1,05	1,62	1,05	0,58		154,98

Анализ показателей таблицы отображает, что за 2015-2016 гг период выручка от реализации увеличилась на 41 9806 млн.тугр. Отклонение себестоимости 2015 г. к 2016 г. составило 4 314,9 млн.тугр. при этом эффективность деятельности предприятия тоже увеличилась, о чем

свидетельствует динамика показателей чистой прибыли. Увеличение чистой прибыли повлекло за собой увеличение рентабельности продаж.

Рентабельность активов показывает, какая доля одной денежной единицы чистой прибыли, приходится на одну денежную единицу активов. Следовательно, в 2017 году на сто тугриков вложенных в активы организация получает больше (2,28) тугриков прибыли в сравнении с предыдущим годам.

В 2017 году выручка увеличилась на 651 759,9 млн.тург. относительно с предыдущим периодам, при этом среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 18 353,1 млн.тург. и в результате появилось снижение фондоотдачи основных средств на 0,58 тугр., что говорит о неэффективности использования основных фондов. Таким образом, в 2017 году, каждый тугрик вложенный в основные фонды, принес компании виде выручки от выполненных работ на 0,58 тугр. меньше предыдущего года. Рост общей производительности труда является экономическим эффектом повышения уровня использования основных фондов.

Ростом производительности труда в 2015-2016 гг. на -4,32 млн.тугр./чел. подразумевает экономия затрат труда на изготовление единицы, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства.

По показателю среднесписочной численности в предприятии работает довольно стабильно работников и нет текучести кадров.

Соотношение трех показателей совокупной оценки деятельности КОО «Предприятие Эрдэнэт» должно иметь следующее соотношение «Золотое правило»: $100 \% < T_c < T_r < T_p$, где

T_c — темп изменения активов компании;

T_r — темп изменения объема реализации;

T_p — темп изменения прибыли [24].

Исследуя устойчивость темпов экономического роста на предприятии соотношение приобрело следующий вид: $100 \% < 110,60 \% < 152,58 \% < 253,70 \%$, можно отметить, что «Золотое правило» соблюдается.

Вывод: Исходя из вышесказанного, при помощи анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия, можно сделать вывод о том, что положение предприятия относительно стабильное и наблюдается улучшение в 2016-2017 гг. Основным угрозом является падение среднегодовой стоимости основных средств. Производственная деятельность предприятия не эффективна связи с этим по показателю фондоотдачи в 2016-2017 гг., компания имеет прибыли, которые растут более медленными темпами себестоимости.

Таблица 6 – Структура активов КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатель	2015		2016		2017		Темп роста, %	
	Млн. тугр	Уд. вес, %	Млн. тугр	Уд. вес, %	Млн. тугр	Уд. вес, %	2016/2015	2017/2016
Внеоборотные активы, в т.ч.	1210606	84,49	1195125	83,07	1172132	65,95	98,72	98,08
Основные средства	1192415	83,22	1177050	81,81	1155709	65,02	98,71	98,19
Доходные вложения в материальные ценности	1475	0,10	1408	0,10	1288	0,07	95,45	91,46
Финансовые вложения	16715	1,17	16667	1,16	15134	0,85	99,72	90,80
Оборотные активы, в т.ч.	222176	15,51	243563	16,93	605234	34,05	109,63	248,49
Запасы	154927	10,81	177942	12,37	194731	10,96	114,86	109,44
Дебиторская задолженность	52114	3,64	51123	3,55	36685	2,06	98,10	71,76
Денежные средства	15135	1,06	14498	1,01	373819	21,03	95,80	2578,40
ИТОГО	1432781	100,00	1438688	100	1777366	100	100,41	123,54

Абсолютная величина денежных средств в 2017 г. покрывает срочных обязательств, поэтому увлечение доля оценивается отрицательно. У нас не растёт наша имущество.

Доля и абсолютное изменение дебиторская задолженность уменьшились, предприятию выгодно.

Доля запасы уменьшилась, это могут быть связано с масштабом производственной деятельности или инфляцией. Запасы - это в сфере производства, чем больше тем выгодно.

Улучшение структура оборотных активов за счет улучшение денежных средств. Увеличение денежных средств на балансе предприятия позволят улучшить показатели ликвидности баланса. Для погашения первоочередных платежей сумма денежных средств должна быть достаточной. Денежные средства используется для выплаты заработной платы и дивидендов акционерам, оплаты налогов, сборов, и других платежей в бюджет и внебюджетные фонды, покупки запасов в целях производства продукции, и покупки основных средств, нематериальных активов, необходимых для деятельности организации, покупки ценных бумаг, выплаты долгов и процентов по кредитам и займам и т.д.

Путем поступления денежных средств являются получение выручки от продажи услуги и товаров, увеличение уставного капитала путем дополнительных эмиссий акций, получение кредитов и долгосрочных и краткосрочных займов, получение целевого финансирования и поступления, в том числе из средств бюджета, от продажи ценных бумаг различных видов, основных средств, нематериальных активов, запасов и т.д.

Уменьшение абсолютной величины основных средств в 2016-2017 гг. может случиться исходя из сокращения основных средств (количества зданий, оборудования, машин, сооружений и т.д) и возможно за счет снижение их стоимости. Снижение удельный вес отражает отрицательно.

Доля и абсолютное изменение финансовых вложений сократились в течение всего периода.

Вывод: Наибольшая часть средств вложена в оборотные активы, что снижает вложение основных средств во внеоборотные активы, что в свою очередь привели к росту финансовой зависимости организации. И также можно заметить низкий удельный вес запасов. С одной стороны у нас мало ликвидных средств, которыми мы могли бы быстро рассчитаться по

кредитам и займом, а с другой стороны маленький удельный вес запасов может говорить и об отсутствии затоваренности производимой продукции.

Таблица 7 – Структура пассивов КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатель	2015		2016		2017		Темп роста, %	
	Млн. тугр	Уд. вес, %	Млн. тугр	Уд. вес, %	Млн. тугр	Уд. вес, %	2016/2015	2017/2016
Капитал и резервы	789962	49,73	804564	50,29	1125436	58,11	101,8	139,9
Долгосрочные обязательства	247545	15,58	256985	16,06	280864	14,50	103,8	109
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	551039	34,69	538441	33,65	530294	27,38	97,7	98,5
Заемные средства	256167	16,13	247293	15,46	129690	7,0	96,5	52
Кредиторская задолженность	126349	7,95	117266	7,33	135477	7,00	92,8	116
Резервы предстоящих расходов	130104	8,19	137210	8,58	250429	12,93	105,5	182,5
Прочие краткосрочные обязательств	38419	2,42	36673	2,29	14699	0,76	95	40,1
ИТОГО	1588546	100	1599990	100	1936594	100	100,7	121,0

Увлечение собственного капитала считается положительным тенденциям. Собственный оборотный средства в 2015 г. составляет -540977, в 2016 г. -509414, в 2017 г. -140222 млн.тугр. СОС - это та часть оборотных средств, которые профинансирует за счет собственных источников, то есть это средство в любом случае в обороте предприятию остануть.

В 2017 г. заемном капитале основную долю составляют краткосрочные обязательства 27,38%. Наибольший рост удельного веса в структуре пассивов наблюдается у резервов предстоящих расходов 8,58% в 2016 г. и 12,93% в 2017 г.

Снижение доля долгосрочные займные средства для предприятие хорошо. Долгосрочный займ дает возможность обернуть его несколько раз, получить прибыль, за счет этого прибыль, проценты отдает.

Вывод: В 2017 году займные средства уменьшились, оказался рост собственного капитала. Эта тенденция может влиет на финансовую устойчивостью предприятия положительно. В этом году был изменение на рост резервов предстоящих расходов. Предприятие стало отражать свои обязательства по отпускам и возможно по каким-то гарантиям, поэтому так увеличились показатель данных строк.

Таблица 8 – Показатели рентабельности КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2016
Рентабельность продаж	9,01	10,20	16,97	1,66
Рентабельность активов		0,08	0,18	2,29
Рентабельность оборотных средств		0,41	0,63	1,52
Рентабельность собственного капитала		0,16	0,33	2,10

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия, в моем случае уровень рентабельности продаж в 2017 г. достигал максимального значения за анализируемый период и составил 16,97%. Его значение подтверждает о том, что на один тургик полученной выручки от продажи приходится 16,97 коп. прибыли, что на 6,77 копейки больше аналогичного коэффициента предыдущего года.

Значение рентабельности оборотного капитала, увязанный с увлечением оборачиваемости активов, характеризует эффективность использования, организацией своих оборотных средств, представляя, каждым тургиком активов обеспечивается какой объем чистой прибыли.

Повышение рентабельность активов, собственного капитала показывает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль соответствующего показателя. По динамику обо увеличились.

Исходя из анализа ресурсов предприятия и внутренней структуры пришла к выводу о том, что предприятие продукцию производило, продало и погасило этими деньгами заемные средства. При анализе текущих активов я прежде всего смотрю на то, за счет каких статей произошло их изменение. Их прирост обеспечили статьи денежных средств.

Увеличение денежных средств на балансе предприятия - позволят улучшить показатели ликвидности баланса. Для погашения первоочередных платежей сумма денежных средств должна быть достаточной. Денежные средства используется для выплаты заработной платы и дивидендов акционерам, оплаты налогов, сборов, и других платежей в бюджет и внебюджетные фонды, покупки запасов в целях производства продукции, и покупки основных средств, нематериальных активов, необходимых для деятельности организации, покупки ценных бумаг, выплаты долгов и процентов по кредитам и займам и т.д.

Путем поступления денежных средств являются получение выручки от продажи услуги и товаров, увеличение уставного капитала путем дополнительных эмиссий акций, получение кредитов и долгосрочных и краткосрочных займов, получение целевого финансирования и поступление, в том числе из средств бюджета, от продажи ценных бумаг различных видов, основных средств, нематериальных активов, запасов и т.д.

Таблица 9 – SWOT анализ КОО «Предприятие Эрдэнэт» [19]

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Высококвалифицированные работники с высоким уровнем научного и творческого потенциала.	Возможно, политические интересы могут повлиять по причине предприятие становится государственной собственностью.
Сравнительно богатые запасы медной руды и ресурсы. Срок использование дольше чем у аналогичных предприятий мира.	Недостаток высококвалифицированных человеческих ресурсов в связи с возвращением российских специалистов и с резким увеличением выходов на пенсию опытных работников.
Географическое преимущество по себестоимости конечного продукта среди аналогичных предприятий. Стабильность финансового состояния. Считается надежным поставщиком с устойчивой деятельностью.	Дефицит денежных средств. Ограниченность резервирования денежных средств. За счет фонда риска и менеджмента развития и закрытия.
Хорошая социальная ответственность. Развитая инфраструктура для работников компании и жителей города.	Низкая зарплата среди аналогичных предприятий.

ВОЗМОЖНОСТЬ	УГРОЗЫ
Возможность внедрения лучшей технологии мира по переработке медных руд.	Прибыль организации напрямую зависит от изменение цен меди на мировом рынке.
Низкая заработная плата. Большие социальные расходы.	Единственным покупателем медного концентрата компании является Китай.
Приоритетное геополитическое расположение, так как находится рядом с самым большим потребителем меди в мире- Китай.	Потеря высококвалифицированных персоналов связана с низкой заработной платой.
Снижения непродуктивных расходов и увеличение эффективности производства за счет использования внутренних возможностей.	Большие налоговые, тарифные, нагрузки.
Повышения эффективности экспорта за счет внедрения менеджмента по защите от ценовых рисков.	
Создание специализированных фондов с целью обеспечение устойчивого и стратегического развития.	

По итогам SWOT анализа предприятия сделано следующие выводы:

- снижение непродуктивных расходов и увеличение эффективности производства за счет использования внутренних возможностей таких как высококвалифицированные работники с высоким уровнем научного и творческого потенциала и развитая инфраструктура для работников компании и жителей города.

- необходимо усовершенствовать политику трудовых ресурсов и систему стимулирования по результатам работ на основе научности.

- необходимо изучить оптимизацию социальных затрат и налоговых нагрузок с целью снижения дефицита денежных средств.

- создание специальных фондов, поддерживающих долготнее устойчивое и соответствующее стратегическому развитию Компании.

Также на основе SWOT анализа стратегическими направлениями КОО “Предприятие Эрдэнэт” являются [19]:

1. постепенный и активный переход к производству конечной продукции с более высокой степенью переработки на основе достижения установленных уровней эффективности использования основных производственных фондов предприятий, тем самым переход к стратегии развития инновационных процессов в рамках промышленных структур, направленных на повышение технического уровня основных производственных фондов.

2. эффективность использования основных производственных фондов предприятия должна характеризоваться соблюдением непрерывности создания, приобретения и внедрения новшеств с целью повышения технического уровня основных производственных фондов, качества, конкурентоспособности и объемов выпускаемой продукции.

3. соединение инновационного и инвестиционного процессов модернизации и обновление основных средств способствуют качественным изменениям, происходящим в сферах науки, техники и технологии, что в дальнейшем еще больше увеличат темпы роста инновационного и технического уровней в деятельности предприятия, отраслей и в целом народного хозяйства.

4. рационализация взаимодействия инновационных и инвестиционных процессов модернизации и обновления основного капитала промышленного предприятия с достижением основной цели - максимизации объема прибыли при минимизации затрат на производство продукции, воздействие инвестиций, инноваций на повышение конкурентоспособности предприятия и его экономический рост.

5. необходимо изучить вопрос повышения эффективности экспорта меди в современном этапе, поскольку имеют место бурное развитие горнорудной отрасли Монголии, усиление глобализации мировой экономики и ужесточение конкуренции. Пока единственный рынок сбыта Компании – Китай. Из-за зависимости от единственного рынка и появления новых экспортеров растет риск снижения цены на медный концентрат и

конкурентоспособности нашей продукции. Поэтому становится важным вопрос изучения мирового рынка и изучения путей снижения будущих ценовых рисков, повышения устойчивости финансового состояния компании.

3.3 Анализ системы стратегического планирования доходов и расходов КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Стратегической целью проекта является определение оптимальной мощности предприятия с выходом на максимальные показатели технико-экономической и экологической эффективности с учетом сегодняшнего состояния предприятия и изменившихся макроэкономических условий, учитывая новейшие технологические решения в области переработки руд цветных металлов.

За счет проведения постоянной работы по реконструкции и модернизации действующего производства, внедрения новой техники и передовых технологий за последние лет сверхплана выпущено более 16,9 тыс. тонн меди в медном концентрате и 1,1 тысяч тонн молибдена в молибденовом концентрате. Чистая прибыль составила 320,0 млрд. тугриков.

Основными факторами повышения эффективности производства и конкурентоспособности служит поэтапное увеличение мощности КОО Предприятие Эрдэнэт, с учетом оптимизации затрат на производство товарной продукции.

Основная деятельность комбината направлена на получение и реализацию запланированного объема медного, молибденового концентратов и организацию последующего развития производства.

Стратегическое планирование включает в себя следующие организационно-экономические аспекты: расширение рудно-сырьевой базы предприятия, увеличение производственной мощности от 25,5 млн.тн до 35 млн.тн руды в год, получение товарной продукции с низкой себестоимостью,

повышение полноты извлечения полезных компонентов, модернизация и реконструкция действующего производства.

Инвестиционные затраты для обеспечения вывода предприятия на заданный уровень производства продукции на период 2010-2020 гг. определены с учетом развития рудной базы перерабатывающих мощностей, внедрения комплекса ЦПТ в карьере.

По предварительным расчетам за 10-ти летний период капитальные вложения на реконструкцию и модернизацию существующего производства составят 524 млн.долл.США. В случае ненаращивания производительности обогатительной фабрики, капитальные вложения на поддержку существующего производства составят 366 млн.долл.США. Основными направлениями инвестиционных затрат являются:

1. Замена изношенного оборудования;
2. Обновление автотранспортного парка;
3. Реконструкция, техническое перевооружение и обновление оборудования обогатительной фабрики;
4. Усовершенствование автоматизации технологических процессов;
5. Обновление и развитие энергетической и ремонтно-механической служб;
6. Внедрение комплекса ЦПТ в карьере [19].

Предлагаемая стратегия производственной программы по основным направлениям, по сравнению с вариантом эксплуатации существующих производств, позволит снизить себестоимость товарной продукции, выпускаемой КОО «Предприятие Эрдэнэт» увеличивая переработку руды до 35 млн.тн в год.

Основными источниками финансирования инвестиционных затрат являются чистая прибыль и накопленные амортизационные отчисления.

В качестве основного источника информации выступает финансовая отчетность производственно-финансовой деятельности предприятия. Допустимая погрешность проектных расчетов составляет в пределах 15-20%.

Показатели оценки эффективности инвестиционных затрат на развитие производства в 2010-2020 гг. характеризуются следующими показателями.

Выручка от реализации товарной продукции за рассматриваемый период составляет 5337,1 млн.долл., а чистая прибыль составит 642 млн.долл.США.

Простой срок окупаемости рассчитан путем вычитания из общей суммы капитальных вложений объемов нераспределенной прибыли и амортизационных отчислений до момента их полного погашения. Простой срок окупаемости инвестиционных затрат составит 5,9 лет, что подтверждает возврат инвестиций в течении рассматриваемого периода.

Дисконтированный срок окупаемости рассчитан дисконтированным методом путем вычитания из дисконтированного эффекта дисконтированных капитальных вложений до полного погашения и равен 7,4 лет.

Чистая текущая стоимость проекта рассчитана дисконтированным методом, нормативная годовая ставка сравнения принята в размере процентной ставки за банковские кредиты – 10%.

Чистая стоимость за рассматриваемый период составит 206 млн.долларов или 40% от вложенного капитала и показывает, что чистого дохода достаточно для погашения инвестиционных затрат с учетом фактора времени.

Модифицированная внутренняя норма доходности за рассматриваемый период составит 15%.

В связи с быстрой динамикой изменения цен на промышленные товары и сырье мирового рынка, цены по объектам капитального строительства и оборудованию предприятия и эксплуатационные затраты будут корректироваться по периодам реализации проектных решений.

Выполнение основных производственно-экономических показателей предприятия и их эффективность за 2017 г. представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные производственные показатели КОО «Предприятие Эрдэнэт» [22,25]

Показатель	Ед. изм.	2016	2017	Темп роста, %	Отклонение
Добыча руды	тыс. тн	35 100	34 500	98,2	-600
Переработка руды	тыс. тн	31 200	31 400	100,6	200
Извлечение Си в медный концент.	%	87,6	89,3	101,9	1,7
Извлечение Мо в молибден.концент.	%	45,6	51,6	113,1	6
Выпуск Си конц.	т	598 517	595 096	99,4	-3421
Выпуск Мо конц.	т	5,174	5,759	111,3	585,6
Содержание Си в медном концен.	%	23,96	24,14		
Содержание Мо в молибден.концен.	%	49,74	50,06		

По итогам работы компании за 2017 год переработка руды составила 31,4 млн.тонн, выпуск сухого медного концентрата 595 тыс.тонн, извлечение меди в медный концентрат 83.3%. Удельный вес медного концентрата в общем объеме реализации занимает 99,04%.

В 2017 г. предприятие выполнило все основные производственные показатели. Извлечение меди и молибдена в одноименные концентраты в целом по году составило 85,15% и 40,82%, что выше показателей за все предыдущие годы работы предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.01 Экономика, профиль "Экономика фирмы и корпоративное планирование"
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> - <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> - <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>1. Горно-обогательное предприятие Эрдэнэт. Рабочее место предприятия состоит из нескольких сеть цехов, участков и рудника открытых работ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вредные вещества связанные с изготовлением конечной продукции; предприятие выдаёт молоко 0,5 литра в день за вредность. - Сильный шум производственного оборудования: предприятие обеспечивает своим сотрудникам специальными противошумные наушники. - Ежегодно обеспечивает спецодеждой. - Неприятные запахи - для этого предназначены вентиляционные устройства. Применяются меры по улучшению вентиляционных устройств.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>2. Закон о безопасности труда и промышленной санитарии.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; 	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принципы корпоративной культуры; - Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.). - Предприятие организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счёт собственных средств. - Ежегодно проводятся анализы производственного травматизма
---	--

<p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>(количество случаев и трудовпотерь), разрабатываются мероприятия по его снижению и недопущению.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Предоставление санитарно-курортных путевок большую часть оплачивает предприятие. Помощь сотрудникам пенсионного возраста денежной и натуральной величине, предоставление 50-и процентную скидку на продукцию. Бесплатные профилактические лечения и другое. - Помощь сотрудников коллектива.
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды; - Мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства. - Спонсорство и корпоративная благотворительность; помощь сотрудников коллектива. - Ответственность перед потребителями за качество изготовленной продукции. Проверка продукции на качество контрольным мастером. - Предприятие готово участвовать в решение наступивших проблем.
<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; <p>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</p> <p>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Конституция Монголии, Закон о труде, Закон о безопасности труда и промышленной санитарии, OHSAS 18001:1999 стандарт.</p> <p>Отраслевое соглашение</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Положение о нормированном рабочем дне; Положение о порядке хранения персональных данных работника. штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д</p>

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	3

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр		12.01.2019

4 Социальная ответственность

4.1 Корпоративная социальная ответственность в компании с ограниченной ответственностью «Предприятие Эрдэнэт»

Наименование предприятия: Компания с ограниченной ответственностью «Предприятие Эрдэнэт».

Корпоративная социальная ответственность – это:

1. Система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность;
2. Комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
3. Нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
4. Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта и услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы;
- программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск

качественных товаров), и т.д.

КОО «Предприятие Эрдэнэт» является социально ответственным предприятием не только вносит реальные инвестиции во все отрасли Монголии, но является стимулирующей силой и ключом развития аймака Орхон, города Эрдэнэт.

В таблице 11 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Таблица 11 – Стейкхолдеры КОО «Предприятие Эрдэнэт»

Прямые стехолдеры	Косвенные стехолдеры
1. Акционеры компании	1. Органы государственной власти различных уровней
2. Директор	2. Жители города и местные сообщества
3. Руководители	3. Деловые партнеры
4. Персонал компании	4. Конкуренты на рынке
5. Покупатели	5. Банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров КОО «Предприятие Эрдэнэт» на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

1. Анализ вредных и опасных проявлений факторов производственной среды

Факторы, воздействие которых на человека приводят к травме, называются опасными, а к заболеванию или потере работоспособности – вредными. Если опасный (вредный) фактор является результатом производственной деятельности, то он называется опасным (вредным) производственным фактором (ОПФ и ВПФ). Все опасные (вредные) производственные факторы по месту их проявления и воздействию на организм человека разделяются на четыре основные группы:

- физические;
- химические;
- биологические;
- психофизические.

2. Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Главной ценностью и ресурсом компании КОО «Предприятие Эрдэнэт» является люди. Достижение нулевой смертности на производстве – ключевая стратегическая задача компании в области охраны труда.

Предприятие следующим образом обеспечить первичную безопасность работников и промышленность санитарии:

- Ежегодно обеспечивает спецодеждой.
- Предприятие выдаёт молоко 0,5 литра в день за вредность.
- питание на производстве;
- медпункты на территории предприятий;
- Предприятие обеспечивает своим сотрудникам специальными противошумные наушники.
- Для неприятных запахов предназначены вентиляционные устройства. Применяются меры по улучшению вентиляционных устройств.

Параметры КСО:

Профилакторий оказывает услуги по диагностике, лечению и реабилитации для всех работников, пенсионеров, ветеранов труда компании, лиц, потерявших трудоспособность вследствие профзаболеваний. Каждый год проводится профилактический осмотр 6000 работников компании узкоспециализированными врачами. Профилакторий полностью оснащен современным медицинским оборудованием и инструментами. В 2017 году профилакторий повторно получил сертификат аккредитованной организации.

Технологический институт действует как учебный, научно-исследовательский и производственный комплекс, ориентированный на подготовку специалистов с высшим образованием и профессиональных рабочих в области горной промышленности. Институт проводит обучение бакалавриата по восьми специальностям: Технология обогащения полезных ископаемых, металлургия, технология горной эксплуатации и совместно с ИКТМ обучение магистратуры по специальности, производственный менеджмент. А также организует обучение по подготовке работников с горными специальностями по заявкам КОО «Оюутолгой», КОО «Мак» и КОО «Энержи ресурс».

Деятельность спортивного клуба «Хангарьд» направлена на охрану и укрепление здоровья граждан, создание условий для занятия физкультурой и спортом и подготовку спортсменов, способных соперничать на государственном, континентальном и мировом уровнях. Неслучайно появилось выражение «Большой спорт и Предприятие «Эрдэнэт» – близнецы». Из спортивного клуба «Хангарьд» рождаются великие спортсмены, прославляющих страну на олимпийской и мировой аренах.

Дворец культуры «Горняк» проводит многие виды работ по культурному проведению досуга, снятию усталости и повышению производительности труда работников компании и членов их семей, развитию их таланта, обеспечению их культурных потребностей. В частности в 2013 году в государственном конкурсе «Классическое искусство-2012»

концерт «Сомнамбула» и классическая пьеса «Завет небес» с участием артистов ансамбля «Эрдэнэт» и артистов художественной самодеятельности заняли первое место и получили «Гран-при».

База отдыха «Сэлэнгэ» принимает работников компании в течение года. База наряду с обеспечением комфортабельного отдыха работников, большое внимание уделяет экологическим вопросам. База разводит более десяти оленей, более 50 птиц 10 видов. В летнее время работает детский лагерь, в котором отдыхают 400-450 детей в 8 сменах. Укрепилась материальная база, базы и лагеря, построены лыжная база, теннисная, баскетбольная и волейбольная площадки.

4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Параметры КСО:

Охрана окружающей среды

Горнорудная деятельность оказывает сильное воздействие на окружающую среду и требует большие средства для восстановления окружающей среды. Горные работы путем разработки месторождения открытым методом, в совокупности с обогащением, создают большие объемы промышленных отходов, которые нарушают экологический баланс региона и оказывают отрицательное влияние на окружающую среду. Предприятие Эрдэнэт стало первой компанией Монголии, которая получила международный сертификат за разработку системы управления охраной окружающей среды в соответствии со стандартом ISO 14001:2014. На данный момент деятельность компании по охране окружающей среды сфокусирована на решении следующих проблем:

Белая пыль

Компания «Эрдэнэт» имеет около 1,326 гектаров под хвостохранилище промышленных отходов предприятия, из которых 778 гектаров – песок и около 548 гектаров – вода. Мельчайший песок, распиляющийся по местности, является одним из главных экологических

проблем стоящих перед компанией. Для уменьшения загрязнения местности белым песком производится постоянный полив площадей хвостохранилища. Программа Белая пыль организуют конкретные работы и осуществляются меры по покрытию черноземной почвой и поливке сточной водой. Компания Эрдэнэт намерена и впредь продолжать работу в решении этой проблемы.

Рекультивация

Компания проводит рекультивационные работы на отвале пустых пород №3 РОР, на площади 22,5 гектаров и посадила более 29000 деревьев и кустов. А Также начала выращивать оленей и сурков в целях разведения редких животных.

Вода

Проверка и контроль состояния поверхностной воды производится путем химических анализов ежемесячно, подземной воды карьера –рудника открытых работ, как и воды хвостокранилища – один раз в квартал. Во избежания возможного загрязнения реки Хангал и преотвращения попадания в нее технологической воды промышленной зоны и хвостохранилища, по течению реки была построена плотина с предохранительным бассейном, которое, на сегодняшний момент, полностью исключает опасность загрязнения поверхностной и подземной воды и грунта [26].

Контроль за охраной окружающей среды

Мобильная лаборатория по мониторингу и анализу окружающей среды, установленная в автомобиле марки Газель, проводит химические и физико-химические анализы, замеры с помощью современных высокоточных стационарных и мобильных приборов и измерительных средств и определяет степень загрязнения окружающей среды в промышленной зоне и территории Орхонского аймака.

Менеджмент закрытия

КОО «Предприятие Эрдэнэт» в рамках социальной ответственности разработала план менеджмента закрытия и осуществляет политику, направленную на финансирование предприятия по производству

оборудования обогащения и международного медико-диагностического центра.

Роль КОО «Предприятие Эрдэнэт» в экономике местного власти.

Деятельность КОО «Предприятие Эрдэнэт» напрямую влияет на бюджетные доходы Орхонского аймака и города «Эрдэнэт», доля предприятия в местной индустрии достигает 95%.. По этой причине существует особая необходимость в сохранении экономической стабильности и финансового потенциала комбината.

КОО «Предприятие Эрдэнэт» вносит основной вклад в местный бюджет, товарооборот и промышленность Орхонского аймака и определяет ее развитие.

Также КОО «Предприятие Эрдэнэт» инвестирует в строительство следующих аттракционов города:

- парк с музыкальным фонтаном;
- каменный водопад;
- статуя Будды;
- монумент горнякам;
- стадион и т.д.

4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

КОО «Предприятие Эрдэнэт» предпочитает безопасность труда и в своей деятельности руководствуется Конституцией Монголии, Законом о труде, Законом о безопасности труда и промышленной санитарии, другим соответствующим законодательством, стандартом OHSAS 18001:1999 и политика «Безопасность труда превыше всего» является неотъемлемой частью управления компании, главным критерием социальной ответственности.

КОО «Предприятие Эрдэнэт» видит свою социальную ответственность перед государством в том, чтобы:

- добросовестно выплачивать налоги и сборы, установленные законом;
- соблюдать законы и нормативные акты, имеющие отношение к деятельности предприятия;
- использовать прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством.

Структура программ КСО предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительные пожертвования	Благотворительность	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения людей с ограниченными возможностями, детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
Безопасность труда превыше всего	Безопасность труда	Руководители, персонал, сотрудники	Ежемесячно	Создание безопасной рабочей зоны для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций
Социальная политика	Дополнительные премии	Руководители, персонал, сотрудники	1 раз в год каждому сотруднику	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой
Обучение и развития персонала	Кадровая программа	Руководители, персонал, сотрудники, институты	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале

Менеджмент закрытия	Окружающая среда	Руководители, персонал, сотрудники, органы власти по охране труда	Ежегодно	Обеспечение экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферного воздуха, водных ресурсов и восстановления земель.
---------------------	------------------	---	----------	---

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены именно на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников.

Определение затрат на программу

В таблице 13 представлены основные затраты предприятия КОО «Предприятие Эрдэнэт» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации КСО (млн. тугр)
1. Благотворительность	182
2. Создание оптимальных условий труда и отдыха	1014
3. Поддержание социальной значимости заработной платы	390
4. Развитие персонала	312
5. Социально-экономическое развитие регионов	702
ИТОГО	2600

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятий направлены именно на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы КСО соответствуют целям и стратегии организации. На основе проведенного анализа можно сделать

вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Заключение

Стратегическое планирование способствует реализации развития организации на основе изменений во внешней среде путем определения целей организации, поиска возможностей для их достижения и оптимального распределения ресурсов.

В работе показана типологическая идентичность процесса стратегического планирования и его принципиальное отличие от стратегического управления. Доказано, что стратегическое планирование является частью процесса стратегического управления и поддается коррекции. Предложен комплекс ориентиров формирования и функционирования предприятия на основе определения пределов зависимости от внешней среды. В частности, показана необходимость в рамках долгосрочного подхода к стабилизации доходной базы бюджета предприятия, разработки механизма хеджирования части доходов через форвардные контракты на мировом рынке, что позволит застраховаться от падения цен на рынке меди и молибдена.

Кратко резюмируя содержание диссертации необходимо отметить следующее.

Первая глава диссертации посвящена обзору литературы, касающейся концепции стратегического планирования. Здесь рассматривается, что исторически слово «стратегия» использовалось в военной политике, означающее «планировать уничтожение своих врагов путем эффективного использования ресурсов». В течение 1960-х годов, произошло значительное развитие стратегического планирования в организациях. Сущность стратегического планирования заключается в выборе наиболее подходящего варианта развития организации, изучая постоянные изменения внешней и внутренней среды. Таким образом, стратегического планирования является основным инструментом, который помогает принимать управленческие

решения и при помощи которого формируются цели предприятия и мобилизуется потенциал всего капитала предприятия для достижения целей.

В следующей главе подробно описываются методология стратегического планирования и общие проблемы. Основной стратегический процесс заключается в формулировании миссии и целей, анализе внутренней и внешней среды, реализации стратегии, оценке деятельности и корректировке при необходимости. Это является непрерывным процессом, в реализации которого необходимы регулярные корректировки. Экономический и системный анализ используются как общие методы стратегического планирования.

Принципы гибкости, непрерывности, вариативности, сбалансированности с внешней средой и точности являются сутью стратегического планирования, а такие принципы, как участие, автоматизация, лишь частично влияют на процесс стратегического планирования.

Существует ряд причин, мешающих работе системы стратегического планирования в компании. Даже если собираются люди с взаимодополняющим опытом и талантами стратегическое видение должно быть общим, то есть его разделяют все работники компании или организации, а не только лидер, высшее руководство и ключевые сотрудники. Кроме этого, предприятие должно четко обозначить критерия успешности осуществления его деятельности.

В третьей главе представлена характеристика организации, результаты анализа ее деятельности и рекомендация по совершенствованию стратегического планирования в организации.

Компания с ограниченной ответственностью «Предприятие Эрдэнэт» действует с 14.12.1978г. Она зарегистрирована по адресу Монголия, провинция Орхон, Баян-Ундур сомон, площадь Дружба.

Основным видом деятельности компаний является добыча и переработка медно-молибденовой руды. Компания представляет собой крупнейший в Монголии производственный комплекс и имеет 12 лицензии.

По итогам работы компании за 2017 год переработка руды составила 31,4 млн.тонн, выпуск сухого медного концентрата 595 тыс.тонн, извлечение меди в медный концентрат 83.3%. Удельный вес медного концентрата в общем объеме реализации занимает 99,04%. Общая реализация медного и молибденового концентрата за 2017 год составляет 3785 млн.долларов США.

В предыдущем году производственная мощность переработки руды фактическая составляет 31,2 млн.тонн отгружено 598 тыс.тонн медного концентрата на сумму 3770,6 млн.долл.США по 15 контрактам на поставку медного концентрата и отгружено 5173,72 смт. молибденового концентрата на сумму 1,3 млн.долл.США по 5 контрактам на поставку молибденового концентрата.

По анализу технико-экономического показателя предприятия выручка от реализации в 2017г. увеличилась на 651 759,9 млн.тург. относительно с предыдущим периодом. Отклонение себестоимость 2016 г. к 2017 г. составил 4 314,9 млн.тург. при этом эффективность деятельности предприятия тоже увеличилась, о чем свидетельствует динамика показателей чистой прибыли (на 194 394,9 млн.тург). Увеличение чистой прибыли повлекло за собой увеличение рентабельности продаж на 6,76 тург.

Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2016-2017 гг. оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции.

По показателю среднесписочной численности в предприятии работает довольно стабильно работников и нет текучести кадров.

Стратегической целью предприятия является определение оптимальной мощности предприятия с выходом на максимальные показатели технико-экономической и экологической эффективности с учетом сегодняшнего состояния предприятия и изменившихся макроэкономических

условий, учитывая новейшие технологические решения в области переработки руд цветных металлов.

Основными факторами повышения эффективности производства и конкурентоспособности служит поэтапное увеличение мощности КОО Предприятие Эрдэнэт, с учетом оптимизации затрат на производство товарной продукции.

Основная деятельность комбината направлена на получение и реализацию запланированного объема медного, молибденового концентратов и организацию последующего развития производства.

Основными направлениями инвестиционных затрат являются:

1. Замена изношенного оборудования;
2. Обновление автотранспортного парка;
3. Реконструкция, техническое перевооружение и обновление оборудования обогатительной фабрики;
4. Усовершенствование автоматизации технологических процессов;
5. Обновление и развитие энергетической и ремонтно-механической служб;
6. Внедрение комплекса ЦПТ в карьере [19].

Основными источниками финансирования инвестиционных затрат являются чистая прибыль и накопленные амортизационные отчисления.

По исследованиям мирового рынка меди, цены на медь в дальнейшем будут увеличиваться, что может позитивно повлиять на деятельность предприятия.

С другой стороны, каждый год снижается содержание меди в руде. В 2017 году по сравнению с 2016 г. снижение содержания меди в переработанной руде составило 0,023 пункта, что привело к снижению качества медного концентрата до уровня 23,73%.

В дальнейшем, КОО “Предприятие Эрдэнэт” необходимо внедрять новую технологию в производстве продукции с целью получения конечной продукции, повышения извлечения меди из руды и увеличения объема

производства.

В перспективе КОО “Предприятие Эрдэнэт” поставить медный концентрат на китайский рынок с учетом благоприятных условий, таких как растущий спрос на медь в этом регионе и близости расположения к медным заводам, что является самым эффективным путем для предприятия.

Необходимо изучить возможности максимизации объема прибыли при минимизации затрат на производство продукции, оказание услуг воздействия инновационного инвестирования на повышение конкурентоспособности предприятия, его экономический рост.

А также, в условиях сложной конкурентной среды кроме внедрения новой техники и технологии, предприятию необходимо детально разрабатывать экономическую стратегию, позволяющую совершенствовать сбытовую и ценовую политику в соответствии со своими возможностями, с целью увеличения эффективности деятельности на мировом рынке.

Список публикаций студента

1. Ганболд А. Управление запасами на торговом предприятии / И.В. Курасова, Ганболд Анхбаяр Тумэд // Научная инициатива иностранных студентов и аспирантов российских вузов: сборник докладов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 16-18 мая 2018г. – Томск: Изд-во ТПУ, 2018. – с. 172-177.

2. Ганболд А. Экологический аспект повышения конкурентоспособности региона / С.И. Михайлова, Ганболд Анхбаяр Тумэд // VIII Всероссийская научно-практическая конференция – Актуальные проблемы социально-экономических наук, Научная инициатива иностранных студентов и аспирантов российских вузов: сборник докладов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 16-18 мая 2018г. – Томск: Изд-во ТПУ, 2018. – с. 215-220.

3. Ганболд А. Инженерное образование в оценках студентов технического вуза // “Экономика и управление” XVI Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Перспективы развития фундаментальных наук», Томск, 23-26 апреля 2019г. [Электронный ресурс] // Научная статья URL: <http://conf-prfn.org/AppAccepted2.aspx#sec5> (Дата обращения 09.06.19).

Список используемых источников

1. Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle Easter public sector [Electronic resource] // Doctor Thesis. – URL: http://vuir.vu.edu.au/19416/1/Basel_Shahin.pdf (Reference date 27.05.2019).
2. John Viljoen (1994) Strategic Management: Planning and Implementing Successful Corporate Strategies (2nd Ed) Melbourne: Longman Cheshire [Electronic resource] // Cambridge University Press. – URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/john-viljoen-1994-strategic-management-planning-and-implementing-successful-corporate-strategies-2nd-edmelbournelongmancheshire/4C4A6BEED7F9ED9E5AA17F5391E50994> (Reference date 21.05.2019).
3. Стратегическое планирование деятельности организации: [Электронный ресурс] // Выпускная квалификационная работа. – URL: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/27407/1/TPU176286.pdf> (Дата обращения: 02.02.2019).
4. Тонких А.И. Техничко-экономические расчеты при подземной разработке рудных месторождений: учебное пособие/А.И Тонких, В.Н. Макишин [Электронный ресурс] // Бесплатная электронная библиотека. – URL: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/455/37455/14488?p_page=7 (Дата обращения 13.03.19).
5. Стратегический план развития предприятия и методика его составления [Электронный ресурс] // Стратегическое развитие. – URL: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290> (Дата обращения: 02.05.2019).
6. Быдтаева Э.Е. Зарубежный опыт стратегического планирования регионального экономического развития. [Электронный ресурс] // Научная статья. – URL: planirovaniya-regionalnogo-ekonomicheskogo-razvitiya%20.pdf (Дата обращения: 19.05.2019).
7. Скотт А. Стратегическое планирование: учебное пособие / А. Скотт. – Единбург: бизнес-школа HERIOT-WATT, 2013. – 80 с.

8. Мунхжаргал Б. Менеджмент: учебное пособие / Б. Мунхжаргал, Б. Амаржаргал. – Улаанбаатар: Улаанбаатар, 2008. – 416 с.
9. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. –246 с.
10. Geovia whittle как инструмент стратегического планирования открытых горных работ [Электронный ресурс] // Стратегическое планирование. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VQMW4WjIcGc> (Дата обращения: 02.05.2019).
11. Сироткин С.А. Стратегическое планирование: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - Екатеринбург: изд-во УрФУ, 2011. - 298 с.
12. Хорошая стратегия и плохая стратегия. [Электронный ресурс] // Блог для бизнесмена. – URL: <http://www.ganzo.mn/2016/05/09/> (Дата обращения: 17.02.2019).
13. Киселев А.А. Актуальные проблемы и роль стратегического планирования в деятельности современного предприятия / А.А. Киселев // Проблемы экономики, организации и управления в России и в мире. Прага, Чешская Республика: World press, 2013. - с. 156-162.
14. Пучкова Н.С. Проблемы стратегического планирования и управления на предприятии. [Электронный ресурс] // Российский университет кооперации. – URL: <https://saransk.ruc.su/upload/medialibrary/1e5/puchkova.pdf> (Дата обращения: 09.04.2019).
15. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3 / Материалы Пятнадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2014 г. / Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2014. – 183 с.
16. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Проспект, 2013. – 240 с.

17. The relationship between strategic planning and growth in small industrial businesses in Palestine [Electronic resource] // Master thesis. – URL: <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/67500.pdf> (Reference date 21.05.2019).

18. Planning: Vision and Success [Electronic resource] // Online course URL: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/strategic-planning-course/publishingcreative-europe-course> (Reference date 05.06.2019).

19. Проект корректировки концепции стратегии развития КОО “Предприятие Эрдэнэт” по основным направлениям на период 2010-2015 (2020) гг. / Издательство КОО “Предприятие Эрдэнэт”

20. Велесевич В.И. Планирование на горном предприятии: Учебное пособие для вузов / В.И. Велесевич, С.С. Лихтерман, М.А. Ревазов. – М.: Горная книга, 2005 – 405 с.

21. Этапы (спринты) быстрой разработки стратегии по методологии Strategium Space Scrum. Дмитрий Рыцев [Электронный ресурс] // Видео – сервис Youtube. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sk0dYCsXA80> (Дата обращения 21.05.19).

22. Хронология 1963-2017: первое издание, Эрдэнэт: КОО “Предприятие Эрдэнэт”, 2017 – 192 с.

23. Report copper study market – Ulaanbaatar: Economic research institute, 2017. – p. 49.

24. Рождественская Е.М. Антикризисное управление: учебное пособие / Е.М. Рождественская. – Томск: ТПУ, 2018. – 146 с.

25. Пояснительная записка по результатам о производственно-хозяйственной деятельности обогатительной фабрики за II квартал 2016 года – Эрдэнэт: КОО “Предприятие Эрдэнэт”, 2016 – 21 с.

26. Самбуу-Ёндон У. Создание межгосударственных комплексов в горнорудном и горно-обогатительном производстве в условиях современной экономики: / Магистерская диссертация, 2017 – 127 с.

Приложение А (справочное)

Essence and types of strategic planning of the enterprise

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Ганболд Анхбаяр		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Корнева Ольга Юрьевна	Канд.экон.наук		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Лысунец Татьяна Борисовна	Старший преподаватель		

Introduction

In the last century we have experienced world wars, industrial revolutions, modernism and postmodernism, democratic and bureaucratic systems, civil rights movements, the evolution of the oil industry and the revolution of the IT industry, as well as a dramatic shift in political ideology in many parts of the world. All of that has led to one thing: 'change'. Strategic planning helped governments, communities, organizations and even individuals deal with change and adapt to it. Strategic planning is intended to strengthen an organizations "capacity to adapt to change and to enhance the ability of organizations" members to think, act, and learn strategically to face continual environmental and institutional changes.

Definitions of strategic planning, for the most part, are varied but yet are remarkably alike in many ways: an extensive review of the literature gives several definitions of the term "strategic planning". Viljeon (1994) describes strategic planning as "the process of identifying choosing and implementing activities that will enhance the long term performance of an organization by setting directions and by creating an ongoing compatibility between the internal skills and resources of an organization and the changing external environment in which it operates"[1]. Johnson and Scholes (1993) have quite a similar definition of strategic planning as Viljoen does: they emphasize the direction and compatibility of an organization with its environment. For them, strategy is "the direction and the scope of an organization over the long term, which matches its resources to its changing environment" [2].

Alfred D. Chandler, the author of *Strategy and Structure* (1962), the classic study of the relationship between an organization's structure and its strategy, defined strategy as "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals.

The formalization of the organization's mission and the implementation of a strategic plan to achieve this mission is the basis of strategic planning.

The relevance of the final qualifying work is that strategic planning is the basis for the future activities of the enterprise at various stages of its activities and production.

The purpose of this master thesis is to study the theoretical aspects and the development of practical recommendations for improving the strategic planning system of the company LLC "Enterprise Erdenet".

The following research tasks of the final qualifying work were defined in accordance with the purpose:

- to study the role and objectives of strategic planning;
- to characterize the principle of development and implementation of the enterprise development strategy;
- to analyze the methods and types of strategic planning;
- to examine the economic performance of the company LLC "Enterprise Erdenet";
- to suggest recommendations for improving the strategic planning system of the company "Enterprise Erdenet".

The object of this work is the strategic planning system of the limited liability company "Enterprise Erdenet", and its operation related to the mining sectors.

The subject of the study is the process of strategic planning of the company.

The theoretical and methodological basis of the research are the strategic plan of the company, the research of domestic and foreign scientists and specialists, regulatory legal acts, information materials of the scientific-practical conferences.

In the research there were used such methods as expert, comparative, statistical and graphical ones.

The result of the work is as follows:

- basing on the analysis of the theory of strategic planning, there were described the content and main components of the technology of strategic planning, allowing to adjust the process of enterprise management in accordance with changing external conditions.

- there were identified the organizational and technical key reserves of increasing the effectiveness of strategic planning, there were also proposed the solution of the problems of developing an effective strategic activity of an enterprise and the ways to bring them to action.

The practical significance of the study is determined by the possibility to use its results in the formation of a strategic planning system in the Erdenet Enterprise.

1 Theoretical aspects of the strategic planning of the enterprise

1.1 Essence and types of strategic planning of the enterprise

Strategic thoughts have existed throughout history, when the earliest historians combined life-and death strategies and converted them into wisdom and guidance for human wellbeing. Later on, and as societies grew and conflicts started to arise, strategy was used mainly in a militaristic fashion. This was indicated in the thoughts of Lenin, Napoleon, and others.

An attempt to provide a tie between the contemporary uses of the term “strategy” in the organizational context and other historical uses of the term has been made by Bracker (1980). The word “strategy” is derived from the Greek verb “stratego” meaning to “plan the destruction of one’s enemies through effective use of resources”.

In recent history, strategy has become widely used in many fields, particularly in business administration. It has been suggested that it was probably William Newman of the Columbia University Business School who first used the word strategy in management literature in 1951. The concept, as applied to firms, has been growing due to the contributions of a number of early business management scholars of the twentieth century. Since then the concept has grown into a rich and robust intellectual domain while drawing from a number of other more mature disciplines such as sociology, psychology and economics.

The first wave of strategy making was traced in the late 1940s and 1950s. The principal objective was to ensure that the budget was actually met. As the external environment became more turbulent and competitive, budgeting became an ineffective way of managing organizational resources, in fact, it became risky to rely on past performance to predict or deal with the future as the budgeting method did.

By the 1960s the rapid growth in technology, as well as expansion of both organizational size and business opportunities, started to occur. As a result, managers were forced to think for the long term and consider long-range planning,

which moved the focus onto organizational capabilities and environmental analysis. However, forecasting was limited to fairly predictable trends.

The ongoing inability of companies to forecast the economic fluctuations using the tools that were available to them at the time continued to limit their growth.

During the 1970s, strategic planning replaced long-range planning. Many companies embraced this next level of strategy maturity when management began to understand the fundamental forces in their external environment rather than reacting to them or simply “trending” the past.

The resource-based perspective emphasizes firm-specific capabilities and assets and the existence of isolating mechanisms, such as the fundamental determinants of firm performance (Rumelt, 1984). Unlike the “competitive forces model” where the focus is on the industry and the firm’s external environment, this model stresses the importance of the firm’s internal environment.

This model relies on two points:

- the first is the role of resources in defining the identity of the firm in terms of what it is capable of;
- the second is that profits are ultimately a return to the resources owned/controlled by the firm.

Progress has been evident on a number of fronts, such as advancing the conceptual and empirical understanding of the concept and practice of strategy; looking at strategy from multiple perspectives or schools of thought; and the use of innovative and diverse methodological approaches in strategy research. Where some scholars have appraised this as a healthy development (Mintzberg and Lampel, 1999), others have asserted that the diversity and fragmentations of strategy as a field of study have now become an impediment to its own progress (McKiernan and Carter, 2004). In the light of these observations, some authors have emphasized the need to reexamine the concept of strategy. Others even went further and suggested that firms should no longer practice strategy.

Given the sophisticated nature of the concept and the dynamic organizational settings in which it applies, it was noted from reviewing the related literature that there is no single universally agreed definition for the term “strategy” that captures all viewpoints and fits all situations. Nonetheless, there seems to be a core set of characteristics resonating whenever the term is interpreted by scholars and practitioners alike. Aspects such as long-term goals, direction and guidance, resource allocation and utilization, coordination and control have been determined as the key elements that characterize the strategy concept.

The strategic plan definitions proposed by Russian scientists are:

V.I Lyasko “The choice of the main directions of production activity techniques and methods for achieving the long-term goals of the enterprise (organization) in a constantly changing environmental conditions” [3];

I.V Guskova “long-term development of the enterprise, based on the formation and implementation of the strategy, to achieve the goals, under the influence of a changing environment in the current competitive environment [3]”;

Y.T Shestopal and V.D Dorofeev “long-term development, the achievement of higher economic growth rates based on the gradual improvement of various production and technical factors and organizational and management structures in order to ensure the high quality of personnel work and the standard of living of its employee” [3];

Therefore, the aim of this section is not to end up with an assembled definition for the term „strategy“, since the researcher believes that by choosing one definition some elements of the term might be missed or over-emphasized, but rather to present some of the well-articulated definitions for the term.

The formulation of the mission of the organization, the development of a strategy to achieve this mission is the basis of strategic planning. The main goals and directions of the organization are included in strategic planning, such as increasing sustainability, conducting scientific and technical research to improve competitiveness, expanding market share, etc. Alfred Chandler (1962) strategic

planning is the long-term goals and tasks of the enterprise, approving areas of activity and allocating resources necessary to achieve these goals.

Strategic planning encompasses values, organizational arrangements, community interests, political choices, individual views, and organizational objectives that are often inconsistent and conflicting with those of stakeholders. In a sense, decision-makers within public organizations are deemed to be managers, policymakers, and constitutional lawyers.

Strategic planning represents the process of modeling the future, including defining goals and formulating the concept of long-term development. It can also be considered as an element of the management process aimed to creating and maintaining a strategic balance between the goals of the firm, its potential capabilities and the development prospects.

Strategic planning is flexible and allows the following features:

- Regular adjustments to targets;
- Revision of the system of measures for the implementation of these plans on the basis of continuous monitoring and evaluation of ongoing changes in the activities of the company.

The strategic plan should include the provision of the following types of resources:

Human resource is understood as the possession of personnel officers with advanced skills or the availability of professional training, retraining and advanced training of employees, which outlines the necessary organizational requirements and modern scientific and technical skills. They provide an increase in the profitability of products and improves the process of productivity and management. The labor market is the main source of this resource;

Financial resource is the availability of the sufficient working capital, which will ensure the activities of the organization. The source of this resource is the authorized capital of shareholders, the net profit of the organization and current assets, long-term and short-term bank loans, the organization's bond and other loans;

Material resource is the availability of current assets and fixed assets involved in the production process, such as inventories, land, equipment, buildings, etc.;

Intellectual resource is the use of the invention, such as brand names, trademarks, patents, licenses, tangible and intangible assets with copyright, etc. In a market economy, strategic planning should consider the impact of the external environment, which is characterized by various kinds of rapid changes: the demand and supply of manufactured products on the market, the creation of new services and goods, their competitiveness, market conditions, etc. These fluctuations create a high degree of uncertainty for the enterprise when making decisions. Thus increasing economic risks.

Only if you have a strategic plan you can avoid such negative phenomena as the situation in which each structural unit of the company begins to look for its own ways to solve problems that are not coordinated with the general activity of the enterprise. For example, if there is no a strategic plan, there may be a mismatch between the goals of different structural divisions.

Strategic planning as a concept is substantially more specific than the organization's strategy itself and it is perceived more clearly and simpler. First, the level of formalization of planning is much higher. Secondly, the composition of the resulting process documents is obvious. By this type of planning, we mean a systematic procedure for developing a set of long-term measures for conducting and developing a business. This complex should ensure the creation of profits by obtaining and maintaining competitive advantages in the long term.

The essence of strategic planning consists of several key aspects of the business strategy itself.

First, the deployable planning process is designed to eliminate the root cause of a business problem. Problems are almost always present within the company's management system and do not allow to adequately accept and repel external market challenges and internal threats.

Secondly, strategic planning in an enterprise is an important procedure for creating a correspondence between its long-term goals, chances and possibilities for minimizing risk situations in the future.

Thirdly, the essence and functions of strategic planning reproduce the modeling of the future of a company based on the goals and the concept of prospective development.

Finally, strategic planning is a procedure for regularly adapting and adjusting the plans themselves as the situation changes with the same vision, mission, values and long-term goals.

The concept of a functional decomposition of management procedures is widespread, in which planning is one of the functions. The strategic planning process is part of strategic management as the supreme element of the control system. Only here the width of this planning is specific.

The specificity of strategic planning makes it difficult to draw a line between planning, analysis and organization. This system regularly reproduces a number of results, formalized by the concept of the company's strategic development in terms of strategic initiatives, which is transformed into projects. The process of creating the results of the system includes the following main steps:

- situational analysis of the external environment and the resource potential of the company;
- refinement of vision, mission. Search root problem;
- development of long-term goals of the company and conceptual interpretation of the plan for their implementation. Transformation of qualitative goals into quantitative;
- development of a basic strategy based on selected alternatives and adopted strategies for development and growth. Building a strategic map of a top-level company;
- development of business strategy, functional, product and regional strategies;

– development of a plan of strategic initiatives and an integrated model of the stages of strategy implementation.

The goal of planning is to make fundamental and optimal decisions of a long-term, while strategic management focuses on achieving the results embodied in the strategy. Results may include: market share, new products, markets, technologies, etc. Speaking of strategic management, we mean primarily organizational actions, taking as a basis the results of planning. In turn, strategic planning is an analytical and planning process.

Figure 1 shows the strategic planning process for an enterprise.

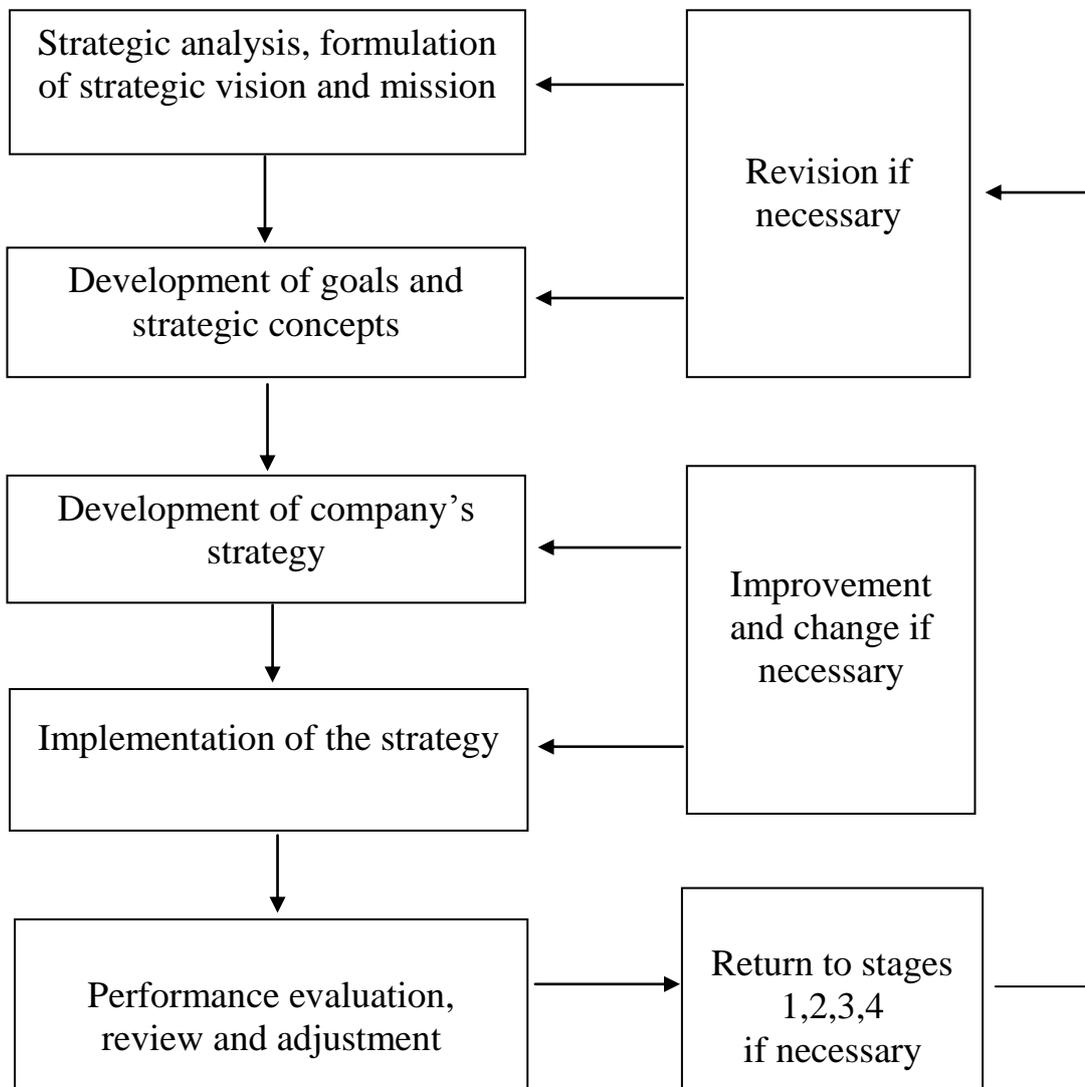


Figure 1 – the strategic planning process for an enterprise [4]

Based on the figures above, strategic planning is not a one-time event. In the process of implementing the plan, it is necessary to correct it and it is necessary to clarify its goals and objectives, it is necessary to identify the causes of deviations from certain strategies and tactics for performing certain tasks and re-adjust the plan based on the identified causes of deviations.

Forming and realizing strategies is a central concern for any organization. Globalization has increased competition and expanded the markets which in turn have led to technologies evolving more rapidly. Thus, changes in an organization's environment appeared more frequently and when the environment of an organization is changing, the organization itself is faced with a need of change.

Moreover, the behavioral patterns of customers are changing which has the consequence of new trends occurring. This is also an issue that the constantly firms have to adapt to or try to control. To meet these changes the organization must be able to successfully form and realize strategies.

Strategies set directions for maneuvering challenging environments, outwit competitors, focuses effort and enables collective action by promoting coordination of activities (Mintzberg, 1987). Even though organizations are working with formation of new strategies 50-70% of these strategies fails to reach the desired effect (Blanchard, 2009).

This failure rate indicates that there is no uniform best practice solution for managing strategic issues used by organizations today. However, there are several different recognized theories regarding how companies should work with strategic process in practice and which factors should be taken into account when implementing a strategy.

In general, there are two main groups of parties working with strategy issues. The first group consists of parties who are working with these issues internally in their own organization. The second group consists of consultants who in this case are external factors working with these issues in client organizations.

The purpose of this master thesis is to study how these two groups of factors are working with strategies and comparisons between how they work and

look upon strategy will be made. It is necessary to make additional comparisons between how companies are working with strategy in practice with the existing theories regarding strategy and organizational change. The overall objective is to identify essential aspects that could be used to increase the likelihood of success.

This is done by answering two following research questions:

- How are companies working with strategic implementation and how does this way of working correlate with academic research related to strategy realization and implementation?

- What could be done in order to increase the chance of successful strategy realization and implementation?

The aim of strategic planning is to increase the efficiency and effectiveness of organizations by enhancing existing and future operations. Strategic planning presents a perspective for management's vision of the future. The processes of strategic planning outline how an organization will transform so as to take advantage of new prospects that could assist it in meeting customer needs.

Ordinarily, management would use this process to determine objectives, establish targets and provide timeframes to meet certain activities, as well as methods of monitoring progress. In operational plans, the process could be used to provide a method of assigning responsibilities in terms of who will perform the work.

The strategies, whether formally agreed upon or emerged as patterns in decisions and actions, may be studied in numerous forms, such as programs, action plans archetypes or stages of a firm's growth and evolution. Even though the content of strategy is an important element, this study looks at the process by which strategies are formulated.

The process refers to the mechanisms or organizational processes through which strategies develop, deliberately or emergent, and the way they are realized through implementation.

The other important aspect of strategic management is strategy outcomes "organizational performance". The link between strategy and performance has

been the subject of research over a long period of time, and the majority of findings have supported a strong positive relationship between the two.

It has also been found that the ways in which strategies are formed under the influence of a multitude of internal and external contextual factors do affect the effectiveness of strategies in enhancing organization

Приложение Б
(справочное)
Бухгалтерский баланс КОО «Предприятие Эрдэнэт» (млн.тугр)

Показатель	Код строки	2015	2016	2017
АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120	27084.1	26039.3	10907.2
Нематериальные поисковые активы	1130	7001.5	6690.1	5923.3
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	1192415.4	1177049.5	1155709.2
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1475.3	1408.2	1287.9
Финансовые вложения	1170	16714.9	16667.3	15134.4
Отложенные налоговые активы	1180	53987.2	53862.2	44435.3
Прочие внеоборотные активы	1190	32260.5	32260.5	32260.5
ИТОГО по разделу I	1100	1330938.9	1313977.1	1265657.8
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	154926.8	177941.7	194730.9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	52114.3	51122.8	36684.5
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	65913.7	79343.9	93390.7
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15134.5	14498.1	373818.7
Прочие оборотные активы	1260			
ИТОГО по разделу II	1200	288089.30	322906.5	698624.80
БАЛАНС	1600	1619028.2	1636883.6	1964282.6
ПАССИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2658.3	2658.3	2658.3
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	189612.4	189534.2	189145.7
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	597691.2	612371.1	933631.5
ИТОГО по разделу III	1300	789961.9	804563.6	1125435.5
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	130094.8	134434.6	149430.3
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	117450.6	122550.4	131433.6
ИТОГО по разделу IV	1400	247545.4	256985.0	280863.9
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	256167.1	247293.3	129689.6
Кредиторская задолженность	1520	126349.2	117265.6	135476.5
Доходы будущих периодов	1530	30481.9	36893.8	27688.9
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	130103.8	137209.5	250428.9
Прочие краткосрочные обязательства	1550	38418.9	36672.8	14699.3
ИТОГО по разделу V	1500	581520.9	575335.0	557983.2
БАЛАНС	1700	1619028	1636883.6	1964282.6
Сходимость баланса		0.0	0.0	0.0

Приложение В

(справочное)

Отчёт о прибылях и убытках КОО «Предприятие Эрдэнэт» (млн.тугр)

Показатель	Код строки	2015	2016	2017
Выручка	2110	1197498.9	1239479.5	1891239.4
Себестоимость продаж	2120	676162.3	680477.2	703237.8
Валовая прибыль (убыток)	2100	521336.6	559002.3	1188001.6
Коммерческие расходы	2210	44294.2	46317.0	48538.7
Управленческие расходы	2220	137125.1	165751.8	200967.3
Прибыль (убыток) от продаж	2200	339917.3	346933.5	938495.6
Доходы от участия в других организациях	2310	1748.2	2585.0	5036.1
Проценты к получению	2320	1345.8	1449.5	3140.6
Проценты к уплате	2330		207.0	
Прочие доходы	2340	97419.4	101592.1	33992.8
Прочие расходы	2350	302141.3	366071.1	546541.1
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	135195.4	87777.5	482361.7
Текущий налог на прибыль	2410	27296.0	38699.2	161490.1
В том числе постоянные налоговые обязательства	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	107899.4	126476.7	320871.6

Приложение Г
(справочное)

**Основные производственно-экономические показатели
КОО «Предприятие Эрдэнэт» (план)**

№	Показатели	Ед.изм.	2015	2016	2017
1. Производственные показатели					
1	Добыча руды	тыс.тн	29,415	29433	31600
2	Переработка руды	тыс.тн	26,045	26126	28000
3	Содержание в руде: медь	%	0.530	0.526	0.516
	молибдени	%	0.016	0.019	0.020
4	Извлечение металлов в концентратах: медь	%	86.30	86.55	88.22
	молибдени	%	45.07	40.77	44.94
5	Металл в концентрате: медь	тн	119155	119027	127510
	молибдени	тн	1818.5	2000	2557
6	Содержание металлов в концентрате: медь	%	23.23	23.03	23.35
	молибдени	%	48.73	49.32	49.11
7	Выпуск медного концентрата	тн	512854	516813	546190
8	Выпуск молибденового концентрата	тн	3732.1	4054.0	5207.0
2. Экономические показатели					
1	Доход	млн. тугр.	1198824	1312300	1054640
		млн. долл.	782.0	721.7	535.3
2	Расход	млн. тугр.	1012630	1072300	1027248
		млн. долл.	660.5	589.7	521.4
3	Прибыль до налогообложения	млн. тугр.	186194	240000	27392
		млн. долл.	121.5	132.0	13.9
4	Чистая прибыль	млн. тугр.	125039	167515	9095
		млн. долл.	81.6	92.1	4.6
5	Выпуск товарной продукции	млн. тугр.	1174730	1276606	1072163
		млн. долл.	766.3	702.1	544.2
6	Затраты на выпуск товарной продукции, всего	млн. тугр.	861167	945049	940053
		млн. долл.	561.7	519.7	477.1
7	Затраты на 1 тугр. товарной продукции	мунг	73.31	74.03	87.68
		цент	0.05	0.04	0.04
8	Среднесписочная численность	чел.	5797	5841	5965
9	Среднемесячная зарплата работников	тугр.	1927356	2086330	2114476
		доллар	1257.2	1147.4	1073.2
10	Цена катодной меди на ЛБМ	ам.\$	7326.16	6859.64	5501.69
11	Цена 1 тн медного концентрата	ам.\$	1429.11	1285.04	946.77
12	Себестоимость 1тн медного концентрата	ам.\$	1031.89	953.90	826.37
13	Себестоимость 1тн добычи руды	ам.\$	2.81	2.56	2.34
14	Себестоимость 1тн переработки руды	ам.\$	8.73	8.29	8.10