

Введение. Актуальность темы исследования. анализ рынка является важным этапом стратегического управления, который позволяет определить направление деятельности организации или скорректировать принятую поведенческую политику. Разработка стратегии напрямую связана с внешним анализом и оценкой параметров - факторов, которые находятся вне контроля руководства компании и влияют на ее стратегию.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение стратегического анализа внешней среды на примере ПАО «Норникель». Исследование включает аналитические методы исследования, методы сравнения и моделирования, а также структурированное изложение введения, трех глав и заключения.

В работе представлены следующие задачи: изучить теоретическое содержание стратегического анализа внешней среды организации в системе управления организацией, изучить понятие стратегического анализа внешней среды организации, изучить методы стратегического анализа внешней среды организации, изучить характеристику деятельности ПАО «Норникель», проанализировать методы стратегического анализа внешней среды ПАО «Норникель», разработать направления совершенствования стратегического анализа внешней среды в ПАО «Норникель»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы стратегического анализа внешней среды организации в системе управления организацией» автором раскрываются понятия, классификация, модели и методы стратегического анализа внешней среды организации.

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации. Главным назначением стратегического анализа внешней среды является выявление и мониторинг

возникающих возможностей и угроз, которые по средствам прямого или косвенного воздействия могут влиять на деятельность организации.

Стратегический анализ внешней среды и постоянных изменений в ней — главная задача менеджеров. Организации, выбирающие стратегию своей деятельности, должны формировать ее исходя из имеющихся возможностей, сильных и слабых сторон, а также учитывать главным образом факторы внешней среды.

Стратегический анализ внешней среды предприятия — это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений.

Существует несколько видов стратегического анализа, таких как: сценарный анализ, анализ стейкхолдеров, анализ конкурентной среды, анализ макроэкономической среды

Выделяют несколько методов стратегического анализа внешней среды организации: STEP (PEST) анализ, Модель 5 сил конкуренции, Swot анализ.

В главе 2 «Стратегический анализ внешней среды ПАО Норникель» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «Норникель», описывает применяемые методы стратегического анализа в организации.

ПАО «Норильский никель» - российская горнометаллургическая компания. Крупнейший в мире производитель никеля и палладия. Обладает наибольшими запасами никелевой руды и производит также платину, медь, серебро, золото, кобальт и другие цветные металлы

Согласно миссии ПАО «Норильский никель», его деятельность в основном направлена на интересы всего человечества: надежность, развитие и технологический прогресс во всем мире, посредством поставок цветных металлов.

Для анализа внешней среды организации «Норникель» используются различные виды стратегического анализа, которые позволяют выявить ключевые факторы, влияющие на деятельность компании, и разработать эффективные стратегии для достижения её целей.

Одним из наиболее важных методов является PESTEL-анализ, который охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые аспекты. Политический анализ помогает понять влияние государственной политики, включая налогообложение, международные торговые соглашения и регулирование отрасли, на деятельность компании. Экономический анализ исследует макроэкономические тенденции, такие как инфляция, обменные курсы и экономический рост, которые могут повлиять на операционные и финансовые показатели «Норникеля»

Другим важным методом является SWOT-анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Сильные стороны «Норникеля», такие как лидерство на рынке металлов, высокая производительность и эффективные технологии, помогают компании сохранять конкурентные преимущества.

Также значимым инструментом является анализ пяти сил Портера, который помогает понять структуру конкурентной среды и определяет основные факторы конкуренции: угроза новых участников рынка, сила поставщиков, сила покупателей, угроза заменяющих продуктов и уровень конкуренции среди существующих участников. Для «Норникеля» важно учитывать высокую барьеру для входа на рынок из-за значительных капитальных вложений и технологических требований. Сила поставщиков и покупателей определяется ограниченным числом крупных поставщиков сырья и покупателей продукции. Угроза заменяющих продуктов относительно низка, однако необходимо учитывать альтернативные материалы и технологии. Конкуренция среди существующих участников высока из-за насыщенности рынка и потребности в инновациях и улучшении экологической ответственности.

Также компанией используются такие методы для стратегического анализа внешней среды как: сценарного анализа, STEEP-анализ, анализ методом Big Data, метод анализа заинтересованных сторон (Stakeholder

Analysis), метод анализа конкурентных сил (Competitive Forces Analysis), метод бенчмаркинга (Benchmarking), Анализ глобальных тенденций (Global Trends Analysis), модели бизнеса «Canvas» (Business Model Canvas), методов анализа инноваций и технологического прогнозирования (Innovation and Technology Forecasting), Анализ цепочки поставок (Supply Chain Analysis), анализ воздействия макроэкономических и геополитических факторов (Macroenvironment and Geopolitical Analysis), Кросс-функциональный анализ (Cross-Functional Analysis), анализ ключевых факторов успеха (Critical Success Factors Analysis), метод отраслевого анализа (Industry Analysis), анализ цифровых трендов и технологий (Digital Trends and Technologies Analysis), анализ корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility Analysis).

В совокупности эти методы стратегического анализа внешней среды позволяют «Норникелю» всесторонне оценивать факторы, влияющие на деятельность компании, и разрабатывать комплексные стратегии для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

В данной главе представлено исследование применяемых ПАО «Норникель» методов стратегического анализа внешней среды. Были проанализированы конкретные подходы и инструменты, используемые компанией для оценки и адаптации к внешним изменениям. Было рассмотрено, какие именно методы из тех, которые были рассмотрены в первой главе, находят практическое применение в контексте «Норникеля», и как они способствуют принятию управленческих решений.

Из анализа было выявлено, что ПАО "Норникель" значительно зависит от рынка цветных металлов, особенно от никеля и меди, что подтверждается результатами экспертной оценки. Рынок никеля оценен на 9 баллов по привлекательности и конкурентному положению, поскольку компания является доминирующим игроком в этом сегменте и контролирует его полностью, согласно анализу ИК "Финам". В случае меди ситуация

неоднозначна из-за высокой конкуренции со стороны таких крупных компаний, как Русал, Алроса и Акрон холдинг. Это делает рынок меди менее привлекательным, но у "Норникеля" все же высокая доля в выручке от этого металла, что оценивается на 6 баллов.

Палладий представляет собой очень привлекательное направление, поскольку "Норникель" является единственным крупным игроком в этом сегменте. Палладий активно используется в оборонном и космическом производстве, что делает его особенно востребованным для государственных контрактов. Здесь компании выставлено 9 баллов, однако следует учитывать высокую стоимость металла и его ограниченное использование в указанных отраслях.

Направление золота представляет интерес, учитывая его невысокое геологическое освоение в России, однако значительные трудности возникают в конкуренции с международными компаниями, утвердившимися на этом рынке. Это делает золото менее привлекательным для "Норникеля", что отражено в низкой оценке конкурентоспособности данного сегмента.

В главе 3 «Направления совершенствования стратегического анализа внешней среды в ПАО Норникель» автор выделяет основные направления совершенствования стратегического анализа внешней среды в организации и обосновывает социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для решения выявленных проблем автором были предложены два направления улучшения управления изменениями в ПАО «Норникель»:

1. Улучшение контроля процедур разработки и реализации стратегического планирования в конкурентной среде

2. Улучшение структуры стратегического планирования на основе работы с международными компаниями

В деятельности организации ПАО «Норникель» есть основания для совершенствования стратегического планирования в конкурентной среде по следующим направлениям:

- путем выявления пробелов в нормативно-правовой базе сформулировать общие требования к стратегическому планированию, сформулировать, согласовать, утвердить и модифицировать процедуры; во-вторых, координировать и контролировать процедуры разработки и реализации стратегического планирования в конкурентной среде;

- путем активного сотрудничества с международными компаниями восполнить пробелы в знаниях и способностях сотрудников в области стратегического планирования для определения основных задач.

В качестве особенности первого направления отметим, что задача обеспечения согласованности стратегических направлений решается путем формулирования методических рекомендаций по определению неизменного состава задач стратегического развития и алгоритмов их решения в конкурентной среде. В то же время, следует избегать ненужной унификации стратегий.

Соответственно, для вышеизложенного следует выполнить следующее:

- разработать единые рекомендации по организации стратегических процессов в конкурентной среде, сохранив при этом гибкость рекомендаций и доступность различных решений;

- дополнить законодательные нормы, разъясняющие методы обеспечения участия общественности, структуру стратегии, планы мероприятий, контроль за реализацией стратегии, процедуры мониторинга и оценки, а также механизмы вертикальной и горизонтальной координации стратегий.

Во втором направлении для совершенствования практики стратегического планирования можно заметить, что посредством активной работы с международными компаниями возможно восполнить пробел в направлениях стратегического планирования.

Соответственно, следует выполнить следующее:

- обеспечить соответствие стратегии документам международного уровня, установить механизмы взаимодействия и согласованность целевых значений показателей;
- поддерживать согласованность со стратегиями международных конкурентов путем включения их представителей в рабочую группу;
- обеспечить, чтобы общественность пассивно и активно участвовала в стратегическом планировании (включая внешних агентов в рабочих группах по стратегическому развитию, фокус-группах и опросах заинтересованных сторон) и участвовала в разработке стратегий на различных этапах (включая начальный и промежуточный этапы);
- обеспечить непрерывность стратегического планирования, оценив предыдущий опыт стратегического планирования;
- сбалансированность и качество системы показателей стратегической реализации, что означает, что каждый элемент системы целеполагания соответствует одному или нескольким показателям, указывающим на его основные ценности и цели, а также на наличие причин для его выбора.

Положительным аспектом этих рекомендаций является то, что они подчеркивают, что единые руководящие принципы должны быть гибкими и изменчивыми.

Местные сообщества должны участвовать в стратегическом процессе не только на заключительном этапе, но и на начальном и промежуточном этапах, чтобы достичь более согласованных и реалистичных результатов. Однако следует отметить, что, во-первых, состав организационных инструментов для обеспечения такого участия шире, а во-вторых, число заинтересованных сторон, которые следует принимать во внимание в процессе разработки стратегий.

Совершенствование территориального стратегического планирования должно осуществляться по следующим направлениям:

- сформировать четкое понимание и формализацию описания целей территориального развития, сосредоточив внимание на систематизации достижения целей, что означает их взаимную гарантию;

- создать модель для оценки условий и ограничений стратегии территориального развития, которая содержит методологические рекомендации для местных разработчиков стратегии. Такая модель может быть основана на SWOT-анализе или PEST-анализе, но ее необходимо адаптировать к потребностям стратегического планирования и последующего мониторинга;

- разработать новые аналитические инструменты, скорректировать существующие аналитические инструменты и разработать методы использования аналитических инструментов в стратегическом планировании для поддержки принятия стратегических решений.

Анализ внешней среды оказывает существенное влияние на формирование стратегического плана предприятия. Без информации о конкурентах, внешних агрессивных влияний нельзя выстроить грамотную стратегию борьбы с ними.

В условиях усиления конкуренции, высокой степени неопределенности и быстро меняющихся внешних условий необходимо оценить возможности организации адекватно реагировать на изменения (реактивные способности), прогнозировать грядущие изменения, работать на опережение (проактивные способности).

Для этих целей необходимо использовать соответствующий управленческий инструментарий. В качестве такого инструментария выступают стратегические карты функционирования организации, которые были предложены американскими учеными Д. Нортон и Р. Капланом. Любая стратегическая карта состоит из четырех основных блоков: финансовая составляющая, взаимодействие с заказчиками, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Стратегические карты показывают, как на базе стратегических целей сложить ведущие активы и процессы бизнеса в цепочку создания стоимости. Целенаправленная фокусировка на достижение корпоративных целей помогает скомпоновать все имеющиеся ресурсы и усилия персонала.

Международные стандарты в области стратегического планирования представляют собой набор лучших практик, которые разработаны и утверждены на мировом уровне ведущими организациями и экспертами. Применение таких стандартов позволяет организации не только быть более конкурентоспособной на глобальном рынке, но и повышать эффективность своих стратегических инициатив.

Процесс адаптации и установления механизмов

1. Оценка текущего положения дел
2. Идентификация лучших практик
3. Разработка и адаптация стратегии
4. Установление механизмов взаимодействия и согласованности
5. Обучение и развитие сотрудников

Преимущества соответствия международным стандартам

- Улучшение качества стратегических решений: Использование международных стандартов способствует разработке более качественных и обоснованных стратегий.
- Повышение конкурентоспособности: Поддержка международных стандартов позволяет компании эффективнее конкурировать на глобальном рынке.
- Прозрачность и доверие: Соответствие международным стандартам способствует повышению прозрачности в деятельности компании, что способствует укреплению доверия со стороны инвесторов, партнеров и общественности.

Согласованность с конкурентами: важно включать представителей международных конкурентов в рабочие группы и процессы стратегического

планирования. Это позволяет не только учитывать их стратегии и действия, но и находить общие точки соприкосновения и сотрудничества.

Непрерывность стратегического планирования: Оценка предыдущего опыта и непрерывное улучшение процессов стратегического планирования. Это включает в себя анализ достигнутых результатов, выявление уроков и корректировку стратегий на основе полученных данных и опыта.

Участие общественности: Обеспечение активного участия как пассивных, так и активных членов общественности в процессах стратегического планирования. Это включает в себя привлечение внешних агентов в рабочие группы, организацию фокус-групп и проведение опросов заинтересованных сторон. Важно, чтобы разработка стратегий включала широкий круг заинтересованных сторон на различных этапах процесса.

Сбалансированность и качество системы показателей: разработка и применение системы показателей, которая отражает ключевые ценности и цели организации. Каждый элемент этой системы должен быть четко связан с стратегическими целями и обеспечивать объективное измерение их достижения.

Социальный эффект представляет собой совокупность социальных результатов, получаемых от реализации продукции, проецируемых на качество социальной среды.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии: обеспечение персоналу благоприятных условий труда; создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников; улучшение благоприятного социально - психологического климата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Стратегический анализ внешней среды компании необходим для прогнозирования рыночных тенденций, выявления возможностей и угроз, а также поддержания конкурентоспособности. Регулярное проведение такого анализа позволяет адаптироваться к

изменениям на рынке и эффективно использовать ресурсы для достижения бизнес-целей.

В дипломной работе были изучены теоретические основы и практические аспекты стратегического анализа внешней среды на примере ПАО "Норникель". Рассмотрены основные концепции, методы (включая PEST и SWOT анализы) и их применение для оценки влияния внешних факторов на стратегическое развитие организации.

Проведенный анализ деятельности ПАО "Норникель" выявил ключевые особенности внешней среды компании и подчеркнул важность комплексного подхода к оценке конкурентных преимуществ и угроз.

Также предложены конкретные направления улучшения стратегического анализа внешней среды, включая усиление контроля за процедурами стратегического планирования и разработку стратегий сотрудничества с международными компаниями. Проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий, что подтвердило их целесообразность и потенциал внедрения.

Итак, стратегический анализ внешней среды играет ключевую роль в обеспечении долгосрочного успеха компании, требуя комплексного подхода и использования современных методов анализа для принятия обоснованных стратегических решений.