

**МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ И СТУДЕНТОВ**

24-29 апреля 2009 г.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В НЕДРОПОЛЬЗОВАНИИ

УДК 33

РЕГУЛИРОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ СТАВКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ШЕВАРАКОВ А. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях рыночной экономики налоговая система является одним из эффективных и безотказных рычагов управления экономическими процессами. В условиях кризиса роль государства возрастает. Во многом, благодаря грамотной налоговой политике, последствия кризисных явлений будут не так разрушительны как для всей экономики в целом, так и для каждого отдельно взятого предприятия в частности.

Существует несколько точек зрения на налоговую ставку во время экономического кризиса. Сторонники первой точки зрения предлагают повысить налоги, благодаря чему предприятия будут вынуждены внедрять новые технологии, снизить издержки, а госбюджет пополнится средствами. Сторонники второй точки зрения утверждают, что налоги нужно, наоборот, снижать. В этом случае доходы населения будут возрастать, будет расти и покупательская способность, а в распоряжении у предприятий останется больше прибыли.

В нашей стране нельзя применить ни тот, ни другой способ. Это связано с отсутствием системы поддержки малоимущих, так как повышение налогов будет переложено на стоимость товара. Снижением налогов воспользуется только сектор посредников, для которого это будет сверхприбылью. Поэтому нам следует избрать золотую середину: нужно снизить налог на добычу полезных ископаемых, а для отдельно взятых территорий ввести налоговые каникулы, итогом будет освоение Севера и нерентабельных месторождений средней полосы; ввести дифференцированную налоговую ставку по заработной плате работникам, что позволит снять социальную напряженность и расслоение общества; снизить ставку ЕСН, что будет способствовать увеличению фонда оплаты труда. Также необходимо освободить малый бизнес от налогов в 2009 г., иначе он просто перестанет существовать.

Рассмотрим, как способно повлиять снижение налоговой ставки на ситуацию на примере ОАО «Гайский ГОК».

Снижение цены на медь на мировом рынке осенью 2008 г. в 2 раза стало началом кризиса на предприятии. Вследствие этого были свернуты все социальные программы, приостановлено строительство ствола на шахте Новая, уменьшен объем горно-подготовительных работ.

Предприятие снижает расходы, но сэкономленных средств на данный момент не достаточно. Снижение налоговой ставки способствовало бы скорейшему выходу предприятия из кризиса.

Как мы видим из таблицы, снижение на 2 % налога на добычу принесет предприятию снижение себестоимости добычи на 83 802,6 тыс. рублей, а уменьшение ставки единого социального налога на 6 % снизит себестоимость на 41 245,98 тыс. рублей.

Изменения налоговой ставки

Налог	Базисный период		Теоретические расчеты		Выигрыш предприятия
	ставка, %	сумма, тыс. руб.	ставка, %	сумма, тыс. руб.	
ЕСН	26	178 732,58	20	137 486,6	41 245,98
Налог на добычу полезных ископаемых	8	335 210,4	6	251 407,8	83 802,6

Себестоимость продукции снизится на 125 048,58 тыс. рублей и составит 2 915 339,42 тыс. рублей. Прибыль от продаж увеличится до 939 716,316 тыс. рублей. Учитывая, что в 2009 г. снижается налог на прибыль до 20 %, получим чистую прибыль в размере 624 579,664 тыс. рублей.

Таким образом, изменение ставки налога на добычу на 2 % и ЕСН на 6 % при существующем налоге на прибыль, равном 20 %, даст увеличение чистой прибыли предприятия на 141 371,664 тыс. рублей, которая может быть пущена на развитие предприятия.

УДК 33

ПРИНЦИПЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

ШЕВАРАКОВ А. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Важнейшими принципами управленческой деятельности являются принципы централизации и децентрализации, которые кладутся в основу организационных форм управления.

Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из одного центра, жесткую регламентацию и координацию их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности вплоть до того, что их ответственность за сбыт продукции прекращается после того, как они отгрузят свой товар сбытовому органу фирмы. Такая форма организации управления используется обычно небольшими компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс которой тесно увязан. К таким предприятиям относят организации в добывающих отраслях промышленности и ориентирующиеся на местный или национальный рынок.

Плюсами являются:

- Высокие мобилизационные способности руководства;
- Относительно малое время реакции на воздействия (внутренние или внешние);
- В централизованной системе достаточно просто реализовать процессы информационного взаимодействия (координации действий более низкого уровня).

Минусы централизованной формы управления:

- В целом недостаточно высокие адаптационные способности (негибкость) системы;
- Относительно низкая надежность системы;
- Сильная зависимость поведения всей системы от поведенческих характеристик центра.

Переход от централизованной к децентрализованной осуществляется на основе следующих принципов:

1. Полномочия, которыми наделяются люди (подразделения), должны соответствовать возложенной на них ответственности, а также средствам, выделяемым им в распоряжение.
2. Основные функции управления – исполнение, учет, контроль, регулирование – должны быть организационно разделены.
3. Центр принятия решений должен быть максимально приближен к месту возникновения проблем.
4. Управленческие воздействия должны достигать своих адресатов через минимальное количество промежуточных фильтров.
5. При распределении функций и обязанностей должны соблюдаться нормы управляемости.

6. Функции, выполняемые различными подразделениями, не должны дублироваться.
7. Задачи и функции различных подразделений не должны противоречить друг другу.

Децентрализованная форма управления предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью, т. е. наделенных широкими полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта и несущих ответственность за получение прибылей. За высшей администрацией фирмы сохраняются функции контроля за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании, а также осуществление перспективного планирования. Обычно на производственные отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое производственное отделение самостоятельно финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми третьими сторонами. Однако сам факт создания производственных отделений еще не означает, что компания управляется на основе децентрализации. Степень децентрализации управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями. В некоторых фирмах при большом числе производственных подразделений и ведающих ими высших администраторов президент компании принимает решения по всем более или менее важным вопросам единолично, т. е. управление такой компанией по существу является централизованным.

Переход к децентрализованной форме управления осуществляется прежде всего крупными диверсифицированными фирмами, насчитывающими значительное число производственных предприятий, выпускающими широкую номенклатуру товаров, работающими на обширные рынки сбыта и имеющими непосредственные связи с конечными потребителями их продукции.

Плюсы децентрализации:

- Высокие адаптационные способности (структурная гибкость);
- Относительно высокая надежность функционирования.

Недостатки децентрализованной системы:

- Низкие мобилизационные способности;
- Большое время реакции системы на внешние воздействия.

Трудно сказать, какая из систем лучше и более приемлема для конкретного предприятия, поэтому выход только один – в поиске золотой середины.

Скелетная структура является промежуточным типом между централизованной и децентрализованной структурами. Соответственно и свойства этого типа структур не столь «крайние». Часто скелетные структуры наиболее оптимальны для большинства сред.

В скелетной структуре роль «коллективного центра» играют несколько равновеликих подсистем с более весомыми полномочиями, чем другие. Такая организация не дает возможности какой-либо одной из главных подсистем проводить откровенно глупую операцию или такую, которая «вне правил». Естественно, что в такого рода системах весьма важной становится выработка правил игры, которые выполняются всеми участниками скелета (каркаса) системы.

Рассмотрим на примере ОАО «Ураласбест», какие функции управления децентрализовать, а какие централизовать.

Несомненно, основной производственный процесс нужно оставить централизованным. Таким образом, весь комплекс добычных работ и обогащение останется у головной компании.

Следует создать Ремонтно-механический завод, состоящий из цеха ремонта путей и цеха ремонта оборудования и автотранспорта.

От социальной сферы на данном этапе функционирования предприятия следует отказаться. Мы считаем, что «оставлять у себя» социальную сферу необходимо только в том случае, когда в результате отказа от нее же серьезно пострадает благосостояние работников компании, которые не смогут пользоваться социальными услугами вследствие их резкого подорожания или отсутствия альтернативных вариантов.

Децентрализации учета присуще преимущество, которое заключается в том, что бухгалтерский учет организуют непосредственно в местах совершения операций (подразделениях). Близость работников учета к объектам управления улучшает информационные, аналитические и контрольные функции бухгалтерского учета. Появляется возможность проведения анализа и оценки состояния системы управления эффективностью производства, полученного маржинального дохода и прибыли в каждом подразделении организации. Необходимость децентрализации учета, таким

образом, диктуется использованием в бухгалтерском учете и системе управления концептуальных положений теории «предельной полезности», а также модели управления производственными подразделениями «затраты – выпуск – результат».

Однако на практике возникает много препятствий для децентрализации. Это может быть связано с отсутствием людей, способных взять на себя ответственность и решать поставленные задачи, отсутствием адекватных механизмов контроля, временным обострением конкуренции и ситуации во внешней среде и т. д. Поэтому мы считаем, что объективные принципы централизации управленческих решений в холдинге сформулировать сложно, и принятие решений о централизации/децентрализации зависит от бизнес-ситуации.

УДК 33

ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗБЕЖАТЬ МАССОВОЙ БЕЗРАБОТИЦЫ ВОПРЕКИ СОКРАЩЕНИЮ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

БАРАНОВА П.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Волна увольнений затронула в первую очередь кредитные и промышленные предприятия. Особенно много массовых сокращений почувствовали в Соединенных Штатах Америки, где как никогда уменьшается работа в сфере услуг. Это особенно заметно в отраслях финансов, транспорта, недвижимости и торговли, где происходит массовое сокращение численности работающих.

Эксперты прогнозируют в текущем году дальнейшие сокращения рабочих мест в Америке и Европе. Газета *Financial Times* цитирует высокопоставленного руководителя, по словам которого в следующем году только на Уолл-стрит потеряют работу еще около 70 тыс. человек. Это будет происходить по мере того, как банки будут интенсивно сокращать расходы, чтобы смягчить удар от дальнейших финансовых потрясений в 2009 г.

Тем временем, как сообщает *Financial Times*, в мире уже сейчас было сокращено в общей сложности 150 тыс. рабочих мест в финансовом секторе.

По прогнозам, основная часть сокращений затронет сотрудников инвестиционных банков и трейдеров (биржевых торговцев), поскольку соответствующие секторы сильнее всего пострадали от застоя на рынках капиталов и коллапса финансовой активности.

В это самое время ситуация в Алматы, на 20 февраля, следующая: производство продукции на ряде предприятий ENRC (Eurasian Natural Resources Corporation) в Казахстане снизилось на 50-60 % по сравнению с показателями прошлого года (ENRC занимается добычей и обогащением полезных ископаемых на территории Казахстана и России).

В первом квартале 2009 г. в Алтайском крае уволили 3624 работников из 306 организаций, что составляет 2,4 % от общей численности людей, занятых в этих организациях. По состоянию на 19 января, массовое сокращение численности работников в ОАО ПО «Алтайский моторный завод» – 257 человек, ООО «Алтайская топливная аппаратура» – 198 человек, ЗАО «Бийский сахарный завод» – 196 человек, ОАО «Бийский котельный завод» – 136 человек.

Любая нестабильная ситуация как весы: если одна чаша опускается вниз, то вторая обязательно окажется наверху. В то время как одни производственные предприятия и банки в массовом порядке сокращают рабочих, другие предприятия остро нуждаются в них.

Так, нехватка рабочей силы в северных районах России составляет 20 %. В семи северных регионах число вакансий рабочих мест превысило число безработных. По словам председателя комитета Совета Федерации по делам Севера и малочисленных народов Геннадия Олейника, население трудоспособного возраста в северных регионах к 2015 г. уменьшится на 12 %, а доля нетрудоспособного населения и пенсионеров, наоборот, увеличивается и сейчас составляет 25,7 %.

Зачастую этот недостаток компенсируется привлечением мигрантов из других стран, что неизбежно приводит к росту неконтролируемой миграции и многочисленных нарушений законодательства.

Дефицит рабочих кадров в Москве на конец 2008 г. составил около 108 тыс. человек, заявил председатель объединения промышленников и предпринимателей столицы. Если посчитать в

процентном отношении, то окажется, что специалистов и руководителей в числе кадров, которых не хватает в Москве, всего 2 %, технических исполнителей – 9 %, специалистов – 18 %, а вот кадров рабочих специальностей – 71 %. По данным объединения предпринимателей и промышленников, Москве не хватает строителей. Далее в списке самых дефицитных специальностей – облицовщик-плиточник и штукатур.

На сложившуюся ситуацию непременно смотрят свыше: согласно «Концепции действий на рынке труда» на 2007-2010 гг., предоставленной Минздравсоцразвития, основной упор на рынке труда должен делаться на создание динамичного и конкурентного рынка труда. Официально признана острая нехватка инженеров и рабочих в промышленности. В строительной отрасли в связи с приходом на рынок иностранных компаний все чаще стали требоваться кадры со знанием английского языка. Представители бизнеса и образования все больше говорят о необходимости внедрения института наставничества, когда предприятия берут шефство над вузами, предоставляя студентам базу для прохождения производственной практики, а затем и трудоустраивают их. Российским компаниям следует перенять опыт у западных фирм, которые ведут активную борьбу за выпускников. Пока что в России, в отличие от западных корпораций, не считается, что специалист, «взращенный» самой компанией, работает лучше тех, кто пришел «со стороны».

Среди ряда причинных факторов массовых увольнений можно выделить следующие: спад производства, вызванный в основном разрывом хозяйственных связей; неплатежеспособность предприятий; резкое сокращение государственных капиталовложений и отсутствие средств для инвестирования у большинства юридических и физических лиц; изменение форм собственности; усиление миграционных процессов; внедрение технических и технологических новаций; организационные изменения в сфере труда; экономия живого труда; реорганизация или ликвидация нерентабельных, убыточных производств и др. массовое сокращение с предприятий одного города или региона качественно изменяет спрос на рабочую силу. Случается, что вновь создаваемые рабочие места требуют специалистов с принципиально новыми трудовыми характеристиками. Квалификация, навыки, трудовая культура попавших под сокращение в большинстве случаев не пользуются спросом на рынке труда.

Особенно важной специфической особенностью российского рынка труда в настоящее время является неспособность многих работников, в особенности тех, кто довольно длительное время проработал на одном предприятии, к предпринимательству. Именно поэтому правительство РФ приняло меры по стимулированию предпринимательских инициатив с целью создания новых рабочих мест и собственной рабочей занятости.

Проанализировав меры правительства РФ по борьбе с экономической нестабильностью, можно заключить, что главные силы государства направлены на сельское хозяйство, лесопромышленный комплекс, что может позволить эффективно использовать собственные ресурсы страны.

Таким образом, ситуация на российском рынке труда зависит только лишь от стремлений людей, попавших под сокращение. В первую очередь, у них появляется возможность проявить собственную предпринимательскую активность, шанс процветания предприятия особенно высок, если оно будет направлено на развитие таких сфер, как сельское хозяйство, образование (в частности, детские сады), переработка отходов, машиностроение и механизация производственных процессов, медицина. Безусловно, в свою пользу возможно обратить любую ситуацию, главное, не отчаиваться и очень захотеть изменить хоть что-то вокруг себя.

УДК 33

РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

ХУЗИНА Д. Р.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях финансового кризиса, когда ситуация меняется на глазах и стандартные формы управления уже не работают, критичным фактором выживания/успеха бизнеса является наличие возможности оперативно контролировать и проводить комплексную оценку экономического состояния.

Существование финансового кризиса – ни для кого не секрет, но, к сожалению, основные катаклизмы еще впереди. От принимаемых в данный момент решений зависит, выживет ли предприятие и с какими показателями оно выйдет из экономического шторма.

План финансового оздоровления включает в себя:

- краткосрочные меры по минимизации последствий кризисных явлений;
- долгосрочные мероприятия.

Тактика программы выхода из кризисной ситуации направлена на разработку системы мер, позволяющих в короткие сроки не дать кризису развиваться и углубляться. Она разрабатывается в рамках выбранной концепции и стратегии, однако может влиять на них: если первые результаты тактических мер не оправдывают ожиданий, требуется корректировка стратегии и концепции программы.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу ОАО «Ювелиры Урала» из экономического кризиса могут быть следующими.

1. Сокращение расходов через сокращение персонала. Уменьшение персонала значительно уменьшит статью расходов, также, в данных условиях, будет актуально снизить (возможно, совсем убрать) процент премий по всем структурным подразделениям, то есть по производству, сбыту и управлению (с 2005 г. по данным структурным подразделениям было установлено 30, 15 и 10 % соответственно).

2. Уменьшение объемов производства продукции при уменьшении сбыта, так как в конце 2008 года увеличилось число отказов заказчиков от сувенирной продукции.

3. Остановка дополнительных технологий, развитых в 2006 г., например, таких как совместное производство цепей на итальянской основе. В данном случае остановка такой технологии позволит уменьшить количество требуемого персонала и объемов производства продукции.

4. Разработка программы стимулирования заказчиков для более скорого расчета с предприятием для уменьшения статьи не выплат по дебиторской задолженности. Для повышения оборачиваемости денежных средств заказчикам необходимо предоставить выгодную систему скидок. В 2007 г. такая система была предоставлена, но с учетом данного положения в экономике и на предприятии в частности, есть смысл их пересмотра как, например, увеличения и скидок (для заказчика) и минимальной стоимости заказа, с которой они начинают действовать (для производителя).

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно.

Тактика и стратегия ОАО «Ювелиры Урала» в данной ситуации защитная (сокращение расходов, закрытие некоторых подразделений, сокращение персонала и заработной платы, сокращение производства и сбыта).

Оперативные мероприятия по выходу из кризиса в данном случае – это устранение убытков, кадровые изменения, снижение издержек.

Разработка тактических мероприятий по выходу из кризисной ситуации проводится в сжатые сроки, например, по закону на них отводится всего месяц. Путь финансового оздоровления предприятия определяется временным сокращением производства с последующим уменьшением расходов на персонал без необходимости перехода на новую продукцию (перепрофилирование).

Краткосрочные цели ОАО «Ювелиры Урала» – это обеспечение выживания на короткий срок и восстановление платежеспособности, а долгосрочные – восстановление конкурентоспособности изготавливаемой продукции.

Так как расходы на металл с октября 2008 г. увеличились с 680 \$ за унцию до 1000 \$ в середине февраля этого года, или с учетом курса доллара, с 590 рублей в октябре до 920 рублей в феврале за грамм без НДС. Как мы видим, затраты на металл очень сильно выросли всего за 4 месяца. Но именно эти затраты являются основными и самыми дорогостоящими материалами используемыми в производстве. Следовательно, для поддержания цены приемлемой и для покупателя, и для производителя необходимо снижать иные издержки, в данном случае, издержки по оплате труда персоналу.

Преобразования предприятия внутренние. Функциональные сферы преобразований в основном будут производственная и кадровая.

Стратегия их осуществления оборонительная. Наиболее часто предприятия, находящиеся в кризисном состоянии, выбирают именно эту стратегию.

Сами преобразования по плану должны происходить эволюционно, то есть в виде мелких шагов, осуществляться в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный и всеобъемлющий процесс изменения.

УДК 33

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

ЕСИНА А. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Себестоимость продукции – это выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на ее производство и реализацию.

Себестоимость продукции является важнейшим синтетическим качественным показателем, так как в нем отражаются все стороны хозяйственной деятельности предприятия, эффективность использования ресурсов, рациональность организации производства, труда, управления. Именно себестоимость продукции, характеризуя затраты предприятия на производство, является наилучшим измерителем того, насколько рационально используются предприятием основные фонды, материальные и трудовые ресурсы.

От уровня себестоимости продукции зависит прибыль предприятия. Чем меньше себестоимость производимой продукции, тем выше конкурентоспособность предприятия, доступнее производимая продукция для покупателей или оказываемые услуги для заказчиков, ощутимее экономический эффект от продажи продукции.

Себестоимость продукции служит базой для исчисления отпускных цен и формирования финансовых результатов. Поэтому систематическое снижение себестоимости продукции – необходимое условие повышения экономической эффективности производства.

При этом следует заметить, что для мероприятий по сокращению затрат характерны высокая трудоемкость работ, тесная связь со спецификой деятельности предприятия, значительные капитальные вложения, неопределенность при расчете результатов от их проведения.

Следовательно, затраты по снижению себестоимости целесообразны тогда, когда эффект будет превышать затраты на обеспечение экономии. Естественно, что возможен и пограничный вариант, когда уменьшение издержек на производство изделия не изменяет его полезных свойств, но позволяет снизить цену в конкурентной борьбе.

В структуре затрат на производство продукции, как правило, более 50 % занимают материальные затраты. Поэтому понятно значение экономии сырья и материалов, рационального их использования. Прежде всего, необходимо применение ресурсосберегающих технологических процессов. Немаловажно и повышение требовательности и повсеместное применение входного контроля за качеством поступающих от поставщиков сырья и материалов. Снижения материальных затрат можно достигнуть за счет уменьшения нормы расхода материалов, сокращения отходов и потерь в процессе производства и хранения, замены дорогостоящих материалов более дешевыми, использования вторичных материалов и применения безотходных технологий.

Нельзя забывать, что на величину издержек существенное влияние оказывает изменение цен на сырье и материалы. Важно обеспечить поступление материалов от таких поставщиков, которые находятся на небольшом расстоянии от предприятия, а также перевозить грузы наиболее дешевым видом транспорта. При заключении договоров на поставку материальных ресурсов необходимо заказывать такие материалы, которые по своим размерам и качеству точно соответствуют плановой спецификации на материалы, стремиться использовать более дешевые материалы, не снижая в то же время качества продукции.

Значительную долю в структуре затрат на производство продукции занимает оплата труда. Поэтому актуальна задача снижения трудоемкости выпускаемой продукции, роста производительности труда. С ростом производительности труда сокращаются затраты труда в

расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости.

Увеличение выработки продукции на одного рабочего может быть достигнуто за счет осуществления организационно-технических мероприятий, благодаря чему изменяются, как правило, нормы выработки и соответственно им расценки за выполняемые работы. В результате предприятие получает экономию на заработной плате рабочих. Объясняется это тем, что в связи со снижением расценок доля заработной платы в себестоимости единицы продукции уменьшается. Однако это не приводит к снижению средней заработной платы рабочих, так как приводимые организационно-технические мероприятия дают возможность рабочим с теми же затратами труда выработать больше продукции. Таким образом, проведение организационно-технических мероприятий с соответствующим пересмотром норм выработки позволяет снижать себестоимость продукции за счет уменьшения доли заработной платы в единице продукции одновременно с ростом средней заработной платы рабочих.

С ростом производительности труда увеличивается объем производства, что приводит к экономии по другим статьям расходов, в частности, сокращаются расходы по обслуживанию производства и управлению. Происходит это потому, что в цеховых расходах значительная часть затрат – условно-постоянные расходы, не зависящие от степени выполнения плана производства. Это значит, что их общая сумма не изменяется или почти не изменяется в зависимости от выполнения плана производства. Отсюда следует, что, чем больше выпуск продукции, тем меньше доля цеховых и общезаводских расходов в ее себестоимости.

Сокращение расходов по амортизации основных производственных фондов можно достичь путем лучшего использования этих фондов, максимальной их загрузки.

Сокращение затрат на обслуживание производства и управление также снижает себестоимость продукции. Размер этих затрат на единицу продукции зависит не только от объема выпуска продукции, но и от их абсолютной суммы. Чем меньше сумма цеховых и общезаводских расходов в целом по предприятию, тем при прочих равных условиях ниже себестоимость единицы продукции. Резервы сокращения цеховых и общезаводских расходов заключаются, прежде всего, в упрощении и удешевлении аппарата управления, в экономии на управленческих расходах.

Сокращению цеховых и общезаводских расходов способствует также экономное расходование вспомогательных материалов, используемых при эксплуатации оборудования и на другие хозяйственные нужды.

Значительные резервы снижения себестоимости заключены в сокращении потерь от брака и других непроизводительных расходов. Изучение причин брака, выявление его виновника дают возможность осуществить мероприятия по ликвидации потерь от брака, сокращению и наиболее рациональному использованию отходов производства.

Рассмотрим резервы снижения себестоимости на примере действующего предприятия, занимающегося изготовлением пищевой продукции, в частности майонеза.

Полная себестоимость 1 тонны продукции составила 27310 рублей. Материальные затраты составили 14937, т. е. 54,7 % от полной себестоимости. Тароупаковочные материалы составили 5521 рублей или 20,2 %. Следовательно, необходимо разработать мероприятия, которые помогли бы снизить расходы по этим двум статьям расходов.

В связи с тем, что для изготовления продукции используется сырье растительного происхождения (растительное масло), необходимо учитывать возможные климатические условия: в случае непогоды или засухи цена на сырье повышается. Следовательно, при угрозе изменения цен вследствие ухудшения климатических условий необходимо закупить большое количество сырья по более низкой цене. При этом следует учитывать расходы предприятия по доставке и хранению этого сырья.

В результате проведения этого мероприятия стоимость основного сырья и материалов снизится на 16,9 % и составит 12413 рублей на 1 тонну продукции. Экономия составит 2524 рубля.

Еще одна статья, которая занимает большой удельный вес в структуре себестоимости продукции – тароупаковочные материалы. Для снижения затрат по данной статье целесообразно будет заменить часть производства майонеза в пластмассовых стаканах на производство майонеза в пакетах. В результате стоимость упаковки снизится на 5,4 %, т. е. на 298 рублей.

Вследствие проведенных мероприятий себестоимость в целом снизится на 2822 рубля и составит 24488 рублей.

ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА КАЧКАНАРСКОМ ГОКЕ

ТРУШАНИНА Е. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями.

Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах.

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционной и революционной моделях изменений. Последняя понимается как форма адаптации к быстро меняющимся требованиям рынка, разворачивающейся на основе реинжиниринга деловых процессов.

По определению М. Хаммера и Дж. Чампи «реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов, чтобы резко, скачкообразно улучшить решающие показатели деятельности компании, такие как стоимость, качество, обслуживание и темпы».

По одному из определений реинжиниринг – это метод совершенствования характеристик предприятия, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение тотального качества и архитектура развития. В данном случае реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне, как структуры предприятия, так и его процедур. Процедуру можно рассматривать как совокупность видов деятельности, обеспечивающих производство товара или услуги для определенного клиента или сегмента рынка.

На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Именно эти направления реинжиниринга успешно осуществились на Качканарском ГОКе в прошлом году. Этот комбинат является одним из крупнейших современных железорудных предприятий России. Мощность его достигает 47 млн. тонн руды в год. Одновременно он является главным производителем ванадийсодержащего сырья и в обозримом будущем, по-видимому, останется основным поставщиком ванадия в стране.

Рассмотрим основные мероприятия, осуществляемые в рамках реинжиниринга на Качканарском ГОКе.

1. Проект создания современного комплекса по увеличению объемов и повышению качества переработки и обогащения железной руды.

На обогатительной фабрике предприятия пущена в эксплуатацию новая секция дробления. Оборудование производства концерна «Sandvik» (Швеция) предназначено для измельчения ванадийсодержащего железорудного сырья перед обогащением. Секция состоит из грохотов

(агрегатов для сортировки руды крупной и мелкой фракции), дробилок (установок для измельчения сырья) и ленточного питателя (конвейер, по которому руда поступает на дробление). Новая установка способна перерабатывать 1 тыс. тонн руды в час, что в 2 раза выше, чем показатели агрегатов старого образца. Благодаря современным техническим решениям, процесс дробления до мелкой фракции, наиболее предпочтительной для использования в дальнейшем технологическом цикле, стал менее ресурсозатратным. Новая секция позволит сократить расход электроэнергии при подготовке сырья и снизить себестоимость концентрата и готовой продукции предприятия – агломерата и окатышей.

В рамках масштабного инвестиционного проекта модернизации оборудования цеха обогащения в 2008 г. было обновлено 48 существующих агрегатов и приобретено 15 новых: грохотов, конвейеров, сепараторов (установок для извлечения железа из руды). Сейчас ежемесячная производительность обогатительной фабрики достигает 850-880 тыс. тонн. Постоянное совершенствование технологий позволит дополнительно получать 76 тыс. тонн концентрата в год, повысить процент железа, извлекаемого из добываемой на предприятии руды, снизить расход потребления энергоресурсов и повысить экологические показатели работы.

2. Введение в эксплуатацию новой техники для увеличения объемов добычи и транспортировки руды.

На Качканарском горно-обогатительном комбинате началась реализация масштабного инвестиционного проекта по увеличению объемов добычи и транспортировки горной массы. В его рамках до конца текущего года предусмотрены приобретение и пуск 16 единиц новой техники, существенная модернизация системы коммуникаций, создание новых рабочих мест.

Специалисты Качканарского ГОКа и подрядных организаций ведут реконструкцию железнодорожных станций и путей под удлиненные составы повышенной грузоподъемности. Для надежного обеспечения электроэнергией тяговых агрегатов повышенной мощности, на электроподстанции и комплексном распределительном пункте устанавливается новое оборудование, в том числе трансформатор, мощность которого в полтора раза больше, чем старого. На одной из карьерных станций создается промежуточный экипировочный пункт для заправки электровозов маслом и посыпчным песком, это позволит ускорить их техобслуживание.

В рамках проекта предусмотрено внедрение системы GPS (глобального позиционирования) для повышения эффективности управления процессами добычи и перевозки руды. Планируется оснастить датчиками положения и контроля работы весь технологический передвижной состав горно-транспортного комплекса, от тепловозов до буровых станков – всего около 200 единиц. Все они будут объединены в единую систему управления, обеспечивающую мониторинг местонахождения техники (с точностью до нескольких сантиметров) и режима ее работы. Для эксплуатации нового оборудования численность обслуживающего персонала в управлении железнодорожного транспорта и рудоуправлении будет увеличена на 83 штатные единицы. В основном это машинисты, электромонтеры, монтеры пути, слесари. В результате реализации проекта, объем добычи и транспортировки горной массы увеличится на 2,5 млн. тонн в год.

3. Проекты по снижению негативных последствий производства.

На Качканарском горно-обогатительном комбинате завершена реализация трехлетнего инвестиционного экологического проекта по оснащению газоочистными установками двух действующих на предприятии комплексов по производству агломерата (сырья для изготовления чугуна). В цехе агломерации пущен в эксплуатацию современный электрофильтр, который позволит каждый час очищать до 1 млн. кубометров отходящих газов с высокими качественными показателями. Агрегат оснащен мощными электродами, способными ежегодно задерживать 3,4 тыс. тонн мельчайших частиц железорудного концентрата – агломерационную пыль, образующуюся в процессе спекания полупродукта. Она возвращается обратно в технологический процесс в качестве сырья для агломерата, таким образом, снижаются производственные издержки предприятия.

В настоящее время в ОАО «Ванадий» осуществляется строгий контроль за предотвращением негативных последствий производства на окружающую среду. Около 120 стационарных источников промышленных выбросов действуют в пределах допустимых концентраций. Собственная экологическая служба предприятия регулярно проводит мониторинговые исследования почвы, воздушного и водного бассейнов. Благодаря постоянно реализуемым природоохранным мероприятиям, Качканарский ГОК снизил удельные выбросы в атмосферу более чем в 2,5 раза: с 23 до 9 кг на тонну готовой продукции. Рекультивация 5 гектаров нарушенных земель в 2008 г.

позволила комбинату предотвратить 60 тонн выбросов пыли в атмосферу. До 2020 г. на Качканарском ГОКе планируется восстановить около 600 га оработанных площадей.

4. На Качканарском ГОКе создан Совет бригаиров для решения актуальных проблем производства.

На Качканарском горно-обогатительном комбинате создан Совет бригаиров. В него вошли 26 лучших опытных работников, представителей всех основных подразделений комбината. Новая организация призвана достичь максимально эффективного взаимодействия между коллективами цехов, фабрик, карьеров и способствовать повышению производительности труда. Бригаиры намерены собираться ежемесячно для решения самых острых производственных и социальных вопросов. На каждое заседание будут приглашаться руководители, которые отвечают за обсуждаемую проблему. А председатель Совета бригаиров наделен полномочиями обращаться напрямую к Управляющему директору Качканарского ГОКа по любому актуальному вопросу.

Проанализировав опыт Качканарского ГОКа по внедрению НТП в производство и на их основе проведя ряд мероприятий по реинжинирингу, можно констатировать тот факт, что российские предприятия нацелены на инновационный путь развития и достижения высокого уровня конкурентоспособности своей продукции, не только на национальном, но и на мировых рынках.

Таким образом, благодаря успешному проведению мероприятий в рамках реинжиниринга на Качканарском ГОКе, предприятию удается оставаться низкзатратным представителем по производству железорудной ванадийсодержащей продукции.

УДК 33

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА РУДНИКЕ ОТКРЫТЫХ РАБОТ ОАО «ВГОК»

ГАРИПОВА В. А., СОКОЛОВА О. Г.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Любой вид деятельности, согласно международным стандартам ИСО 9000, можно рассматривать как бизнес-процесс, преобразующий входящие элементы в выходящие.

Существует множество определений бизнес-процесса. Приведем основные из них.

1. Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

2. Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса.

3. Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга.

Деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-инжиниринга, которая реализует следующие возможности.

1. Создание бизнес-процессов

Для этого используется специальный язык описания бизнес-процессов, позволяющий описывать существующие процессы, а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса: функций, ресурсов, участников, целей, информации, результатов, событий, направлений и последовательности действий – таким образом отражая существующую реальность или представление о ней в будущем.

Сначала описывается процесс на микроуровне, т. е. на уровне предприятия, а затем происходит описание нижнего уровня с более высокой степенью детализации, что обеспечивает системность и структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников,

выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены на достижение общего результата.

2. Изменение бизнес-процессов

Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям – эффективный механизм управления бизнесом.

Любые изменения бизнес-процесса (появление нового направления деятельности, расширение продуктовой линейки, изменения в схеме поставок, установка оборудования с другой технологией) требуют корректировки существующей модели, доведения изменений до исполнителей, которые начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями.

3. Анализ бизнес-процессов

Он зависит от ряда факторов, влияющих на его эффективность, таких как логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам) и т. д. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

4. Оптимизация бизнес-процессов

Постоянно осуществляя мониторинг и проводя анализ бизнес-процессов, предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности путем оптимизации бизнес-процессов. Могут быть выявлены и устранены следующие факторы: дублирование функций, «узкие» места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т. п. Оптимизация может быть двух типов: постоянное совершенствование процессов (эволюционный путь) и периодическое радикальное изменение (революционный путь). Первый способ используется в рамках текущей деятельности, когда предприятию не нужны резкие изменения, второй – если необходимы преобразования в связи с существенно изменившимся порядком деятельности, например, проведением комплексной автоматизации. В таких случаях ставится задача «начать все с нуля». Такой подход позволяет избежать применения к старым процессам новых технологий. Техника революционной оптимизации бизнес-процессов называется реинжинирингом.

Оптимизация бизнес-процессов предполагает составление блок-схем, по которым организация осуществляет свою деятельность, расчет затрат и полного цикла времени производства, а также описание того, какие средства для этого используются.

Кроме того, необходимо провести оценку потребителей, в том числе внутренних потребителей, а также продумать то, как должны протекать рабочие процессы, и разработать модели инноваций и коренных улучшений существующих бизнес-процессов.

5. Документирование бизнес-процессов

Модели бизнес-процессов представляют собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все действия и изменения, которые происходят в них, необходимо отражать документально. Это позволяет планировать будущие процессы, которые сохраняются в виде версий, подлежащих анализу, проверке, корректировке, чтобы в дальнейшем их можно было использовать в качестве рабочих.

Объектом, на котором будут разрабатываться мероприятия по оптимизации бизнес-процессов, выступает Рудник открытых работ ОАО «ВГОК».

Практически все основные фонды Рудника характеризуются своим плохим техническим состоянием в результате больших сроков эксплуатации и отсутствия капитальных ремонтов. Поэтому можно говорить о том, что дальнейшая работа с этим оборудованием может отрицательно сказаться на показателях деятельности Рудника, из-за снижения производительности имеющегося оборудования в результате увеличения его простоев по причине текущего ремонта, отсутствия возможности его использования с полной нагрузкой, повышение затрат на ремонт. Все это говорит о необходимости проведения проекта модернизации оборудования Рудника открытых работ.

Сущность данного проекта заключается в замене трех экскаваторов ЭКГ и двух буровых станков СБШ-250 на два фронтальных погрузчика Volvo L390E и один буровой станок Атлас Копко ROC L6. В результате появляются изменения в технологии и появляется ряд преимуществ, позволяющих улучшить как экономические, так и технические, технологические показатели деятельности Рудника открытых работ.

Погрузку известняка и вскрыши в автомобили БелАЗ и известняка в думпкары производят погрузчики Volvo L390E, бурение взрывных и иных скважин осуществляет буровой станок Атлас Копко ROC L6.

Применение фронтальных погрузчиков имеет следующие преимущества.

1. Высокая мобильность и маневренность погрузчиков.
2. Полная автономность машин.
3. Возможность использовать машины за счет мобильности, маневренности, автономности не только на объектах ведения горных работ Рудника открытых работ, но и на других объектах ОАО ВГОК без ущерба для добычи известняка, то есть происходит повышение коэффициента использования машин.
4. Отпадает необходимость в бульдозерной технике (высвобождается 1 бульдозер Т-330 для ведения работ на других объектах ОАО «ВГОК»).
5. Происходит незначительное сокращение штатов.
6. Снимаются проблемы сохранности электрокабельной и электротехнической продукции.
7. Отпадает необходимость в передаточных устройствах электроэнергии и ЛЭП.
8. Удельная стоимость колесного погрузчика (в расчете на 1 м³ емкости ковша) в 1,5-2,0 раза ниже, чем у гидравлических экскаваторов.
9. Отношение грузоподъемности к его массе в 2-2,5 раза выше, чем у экскаватора.
10. За счет высокопроизводительного комфортного оборудования повышается привлекательность профессии.

Применение Volvo L390E потребует: обучение обслуживающего персонала правилам эксплуатации оборудования и его обслуживания; наработку опыта по ремонту, эксплуатации; налаживание связей с поставщиками оборудования, запчастей, масел, расходных материалов; произойдет изменение штатного расписания, структуры, сокращения численности и соответственно затрат, связанных с этим.

Применение станка Атлас Копко ROC L6 повлечет за собой те же изменения, что и указанные выше (штат, структура и т.д.), но и даст ряд значительных преимуществ перед ранее применяемыми станками СБШ-250, в их числе:

1. Высокая производительность станка позволяет обслуживать не только ведение горных работ по Гальянскому карьеру, но и по всем остальным объектам ведения горных работ.
2. Применение скважин диаметром 130 мм позволяет уменьшить удельный расход взрывчатых веществ, снизить величину перебура, и, следовательно, длину скважин и общий объем бурения. При этом происходит снижение сейсмического действия на окружающие объекты.
3. Снижаются простои из-за аварийности.
4. Повышается привлекательность профессии за счет высокопроизводительного комфортного оборудования.
5. Снижается засорение известняка.
6. Применяются более дешевые виды взрывчатых веществ.
7. Формируется откос уступа под углом 65°.
8. При переходе на диаметр скважин 130 мм взрывчатые вещества равномерно распределяются по длине скважин, обеспечивая равномерную работу заряда по дроблению горной массы, снижается величина перебура, выход негабарита с 1 до 0,7 % и выход фракции 0-6 мм с 10 до 5,7 %, что дает уменьшение отходов производства дробления на 4,3 %.

Экономия ресурсов при внедрении новых машин рассматривается как источник пополнения инвестиций и покрытия понесенных затрат.

Смысл данного проекта состоит не в целях увеличения объемов производства и прибыли, а в эффективной замене оборудования, обновлении рабочего парка оборудования, поддержании объемов производства, снижении затрат.

Таким образом, предлагаемый алгоритм оптимизации бизнес-процессов позволяет повысить эффективность производства известняка на карьере и в итоге увеличить рентабельность.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

МУХЛИСОВА Э. Х.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Практически любая деятельность в нашем мире происходит в условиях неопределенности будущего, и, как известно, неопределенность и вероятностная природа рыночной деятельности лежит в основе риска.

Риск, в широком смысле, – это возможность появления обстоятельств, обуславливающих:

– неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели;

– нанесение материального ущерба;

– опасность валютных потерь и др.

Риск, в узком смысле, – это поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

Риск присущ всем аспектам деятельности предприятия, и здесь проявляется такое свойство риска, как альтернативность, предполагающая необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Отсутствие возможности выбора свидетельствует об отсутствии риска: там, где нет выбора, не существует и риска.

Планирование производства, прогнозирование объемов продаж, величин денежных потоков, разработка проектов и бизнес-планов всегда основываются лишь на приближенных расчетах ожидаемых, а не фактических величин, и зачастую бизнес вместо ожидаемой прибыли может принести убытки, величина которых может превысить не только вложенные средства, но и стоимость всего имеющегося в распоряжении предприятия имущества.

И хотя в связи с риском основной причиной беспокойства является убыток, необходимо иметь в виду, что риск получения прибыли также вызывает беспокойство. Поскольку невозможно предсказать будущее с абсолютной точностью, важно учесть, особенно в области инвестиций, что очень мало шансов получить желаемый доход от инвестиции, если принять во внимание и цену, и время.

Необходимость управления рисками видится очевидной. Целью управления рисками является снижение потерь, связанных с рисками, до минимума. Потери могут быть оценены в денежном выражении, оцениваются также шаги по их предотвращению.

Методы управления рисками весьма разнообразны. Рассмотрим такой способ управления рисками, как диверсификация.

Диверсификация является способом уменьшения совокупной подверженности риску за счет распределения средств между различными активами, цена или доходность которых непосредственно не связаны между собой. Сущность диверсификации состоит в снижении максимально возможных потерь за одно событие, однако при этом одновременно возрастает количество видов риска, которые необходимо контролировать. Тем не менее, диверсификация считается наиболее обоснованным и относительно менее издержкоемким способом снижения степени риска.

Методы диверсификации рисков заключаются в распределении общего риска и подразделяются на следующие:

– распределение ответственности между участниками проекта – необходимо при распределении работ между участниками проекта четко разграничить сферы деятельности и ответственность каждого участника, а также условия перехода работ и ответственности от одного участника к другому, и юридически это закрепить в договорах. Не должно быть этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;

– диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования – это увеличение числа применяемых технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия различных регионов;

– диверсификация сбыта и поставок, т. е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке могут быть компенсированы успехами на других рынках, распределение поставок между многими потребителями, стремясь к равномерному распределению долей каждого контрагента. Также мы можем диверсифицировать закупку сырья и материалов, что предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его «окружения». При нарушении поставок по разным причинам предприятие безболезненно сможет переключиться на работу с другим поставщиком аналогичного продукта;

– диверсификация инвестиций – это предпочтение реализации нескольких относительно небольших по вложениям проектов, чем реализация одного крупного инвестиционного проекта, требующего задействовать все ресурсы и резервы предприятия, не оставляя возможностей для маневра;

– распределение риска во времени (по этапам работы), т. е. необходимо распределять и фиксировать риск во времени при реализации проекта. Это улучшает наблюдаемость и контролируемость этапов проекта и позволяет при необходимости сравнительно легко их корректировать.

Таким образом, диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Например, производство предприятием пяти различных видов продукции вместо одного увеличивает вероятность получения им среднего дохода в пять раз и соответственно в пять раз снижает степень риска. Таким образом, каждая из операций по производству отличного от других видов продукции связана как с существенным риском, так и с получением (в случае удачи) значительной прибыли. Совокупный риск таких операций может оказаться намного ниже риска каждой отдельной операции в том случае, если они хорошо диверсифицированы.

Диверсификация является одним из наиболее популярных механизмов снижения рыночных и кредитных рисков.

Представьте себе, что предприятие может произвести продукцию А, результатом которой будет либо полная потеря вложенного капитала (неудача), либо утроение вложенного капитала (удача) – и то, и другое с равной вероятностью.

Риск операции велик – 50 %. Но и выгода велика: если, допустим, провести два вида продукции: продукт А и продукт Б, одна из которых завершится удачей, а другая – неудачей, то мы получим прирост капитала на треть. Каждый предприниматель ради такой прибыли рискнул бы попробовать. Но риск желательно снизить, разделив капитал на равные части и использовать каждую из этих частей в одной сделке по отдельности.

Предположим, риск заключается в том, что в результате мы получим меньше, чем вложили.

Все зависит от того, на сколько частей мы делим капитал. Если капитал разделен на три части, то вероятность потерять в результате составляет 12,5 %. Немало – но все же гораздо меньше 50 %, которые были бы в том случае, если бы мы не делили капитал. Но пойдем дальше. Если мы разделим капитал на 6 частей, то вероятность выйти из операции с потерями составит 10,9 %; если на 9 частей, то 9 %. Риск уменьшается, хотя и медленно: деление капитала на 18 частей уменьшает риск до 4,8 %; на 30 частей – до 2,1 %, а на 60 частей – до 0,3 %.

Обратим внимание на то, что это – риск оказаться хотя и в незначительном, но минусе. Риск понести значительные потери – скажем, половину задействованной суммы – снижается по мере нарастания количества долей гораздо быстрее. В случае деления капитала на 18 частей риск составит 0,07 %; на 30 долей – 0,003 %; на 60 частей риск потерять половину вложенной суммы и более равен двум миллионным процента.

Отметим, что при делении суммы на любое количество частей средняя ожидаемая величина прибыли остается неизменной – треть вложенной суммы, чуть больше 33 %.

Таким образом, эффект диверсификации – раздробления риска, заключается в том, что при неизменной прибыли риск существенно снижается или сводится к статистически ничтожной величине. Это принцип работы всех организаций, предоставляющих своим клиентам услуги: продает ли организация пиццу или возводит дома, – всегда рискует сорвать тот или иной контракт. Если контрактов заключается много и в среднем они приносят ощутимую прибыль, тогда все нормально. Надо лишь следить за статистическими показателями потока этих контрактов, за тем, чтобы риск невыполнения отдельного контракта не превышал определенной величины. Эта величина

определяется, исходя из нормы прибыльности основного бизнеса. В рассмотренном нами примере мы ввели столь высокую норму прибыльности (200 % в случае удачи), что даже 50-процентный риск был легко «рассеян» с помощью диверсификации.

Однако диверсификация не может свести инвестиционный риск до нуля. Это связано с тем, что на предпринимательство и инвестиционную деятельность хозяйствующего субъекта оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объектов вложения капитала, и, следовательно, на них не влияет диверсификация.

Внешние факторы затрагивают весь рынок, т. е. они влияют на финансовую деятельность всех инвестиционных институтов, банков, финансовых компаний, а не на отдельные хозяйствующие субъекты. К внешним факторам относятся процессы, происходящие в экономике страны в целом, военные действия, гражданские волнения, инфляция и дефляция, изменение учетной ставки Банка России, изменение процентных ставок по депозитам, кредитам в коммерческих банках, и т. д. Риск, обусловленный этими процессами, нельзя уменьшить с помощью диверсификации.

Таким образом, риск состоит из двух частей: диверсифицируемого и недиверсифицируемого риска. Диверсифицируемый риск, называемый еще несистематическим, может быть устранен путем его рассеивания, т. е. диверсификацией. Недиверсифицируемый риск, называемый еще систематическим, не может быть уменьшен диверсификацией. Для управления указанными рисками, целесообразнее будет обратиться к другим методам борьбы рисками.

УДК 658:504.062

РАЗРАБОТКА РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ИГНАТЬЕВ В. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Рассматриваемые обязательства ресурсосберегающей политики (РП) в условиях конкретных хозяйствующих субъектов в определенной степени преобразуются, отражая специфику их производства и внешнюю ситуацию, однако их суть остается неизменной. Доработанный вариант РП, отражающий вышеуказанные обязательства и принципы, утверждается высшим руководством и документируется.

Внедрение и функционирование РП начинается с этапа доведения ее окончательного варианта до персонала предприятия и заинтересованных сторон, а также ее публичного декларирования. Реализация РП предполагает обоснование экологических целей, разработку экологической стратегии и последующее планирование системы мероприятий, проектов и программ, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Ресурсосберегающая политика должна служить основой постановки целей, рассматриваемых как ожидаемый результат, самостоятельно планируемый и оцениваемый предприятием в соответствии с принципами и обязательствами, устанавливаемыми РП. К числу основных характеристик целей относятся также:

- конкретность;
- достижимость;
- возможность оценки (измеряемость);
- ориентированность во времени.

Экологические цели преимущественно ставятся на период в 3-5 лет, их выполнение должно поддерживаться ресурсами и основываться на возможностях предприятия. Разработка целей взаимоувязана с разработкой задач. Экологические задачи являются своего рода детализацией целей в отношении отдельных видов экологической деятельности, а, следовательно, и подразделений, деятельность которых связана с ними. В отношении разрабатываемых задач также существуют определенные требования. Они должны быть:

- конкретными;
- выполнимыми;
- измеряемыми;

- ориентированными во времени, т. е. предусматривать точные сроки выполнения;
- отражать действия, а не результаты;
- контролируемые.

Экологические задачи по существу представляют собой требования, выполнение которых является необходимым условием выполнения поставленных экологических целей. Достижение экологических целей и задач предусматривает разработку программ, включающих мероприятия по решению поставленных задач, а также разработку экологической стратегии предприятия, определяющей генеральное направление экологической деятельности предприятия на долгосрочную перспективу. Обобщение и анализ литературных источников по рассматриваемой проблеме показывает, что в большинстве случаев авторские классификации стратегий основываются на соотношении экологических и экономических целей (табл. 1).

Таблица 1

Классификации экологических стратегий

Автор	Соотношение экологических и экономических целей		
	Преобладание экономических целей	Компромисс между целями	Преобладание экологических целей
Пахомова Н. В., Рихтер К. К.	Дефенсивная (оборонительная)	Комплементарная (наступительная)	Экодоминантная (наступительная)
Бородин А. И.	Игнорирование экологических аспектов; вынужденная стратегия соответствия; пассивная стратегия соответствия	Стратегия конкурентных преимуществ (активная позиция)	Стратегия устойчивого развития (активная позиция)
Мочалова Л. А.	Пассивная (оборонительная)	Комплементарная (активно-пассивная)	Активная (наступительная)

Экологическая стратегия в данном случае определяет долгосрочную направленность реализации поставленных целей и, соответственно, экологической политики, т. е. отвечает на вопрос, как должна осуществляться их реализация: пассивно, умеренно или активно (рис. 1). К числу базисных относятся стратегии чистого производства, экоэффективности, циркуляции, кооперирования и др. В целом усилия предприятия должны быть направлены на четыре поля экологических действий – производство, продукт, персонал и коммуникации, посредством которых устанавливаются обратные связи и организуются диалоги, касающиеся проблем в системе «предприятие – окружающая среда» как внутри предприятия, так и за его пределами.

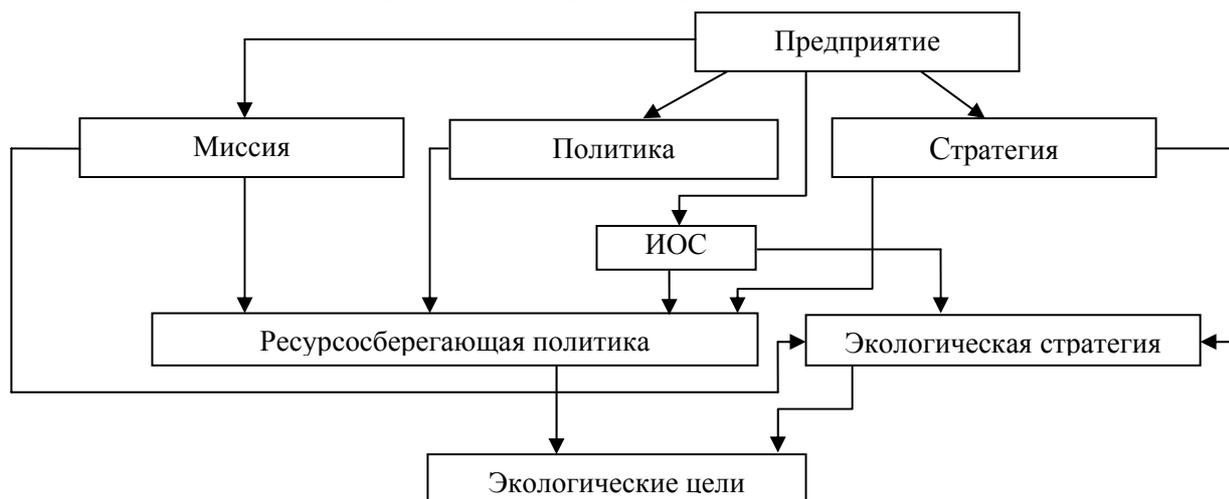


Рис. 1. Порядок разработки экологической стратегии

Как указывалось ранее, экологические цели, базирующиеся на принципах и обязательствах ресурсосберегающей политики, устанавливаются для всех направлений экологической деятельности, имеющих место в рамках предприятия. Согласно рекомендациям исследователей, предлагается выделение 4-5 групп основных направлений этой деятельности:

- регламентационно-контролирующая;
- организационно-управленческая;
- финансово-экономическая;
- технико-технологическая или производственная;
- управленческая;
- регулирующая;
- кадровая;
- экономическая.

Авторский вариант характеристики экологической деятельности представляет собой следующее:

- производственная;
- организационно-управленческая;
- контрольно-регулирующая;
- кадровая;
- финансово-экономическая.

Учитывая взаимосвязь между принципами и обязательствами РП, целями и направлениями экологической деятельности, последние могут быть увязаны напрямую с РП (табл. 2).

Таблица 2

Взаимосвязка РП, направлений экологической деятельности и функциональных политик

№ п/п	Принципы и обязательства РП	Направления экологической деятельности
1	Нацеленность на рациональное использование природных ресурсов, приближение антропогенного обмена к биологическому, предполагающее предотвращение загрязнения окружающей среды	Производственная
2	Признание необходимости постоянного возобновления использованных природных ресурсов и восстановления нарушенных и загрязненных земель	Производственная
3	Экономическое обоснование решений, связанных с использованием природных ресурсов, требующее определения экономической ценности последних	Финансово-экономическая
4	Соблюдение экологического законодательства, а также иных требований, признаваемых предприятием	Контрольно-регулирующая
5	Минимизация отрицательных изменений качества окружающей среды, обеспечение ее реальной экологической безопасности и охраны здоровья персонала	Производственная
6	Мотивация и привлечение к ресурсосбережению всего персонала предприятия, а также заинтересованных лиц	Организационно-управленческая, кадровая
7	Осознание культурного значения экологической деятельности, ориентация на повышение экологического образования персонала, экологической культуры предприятия	Кадровая
8	Нацеленность на повышение экономической эффективности осуществления РП	Финансово-экономическая
9	Активная демонстрация РП через инициативную экологическую отчетность	Финансово-экономическая, организационно-управленческая
10	Постоянное стремление к дальнейшему улучшению экологических характеристик предприятия	Все направления экологической деятельности

Содержание экологической деятельности по каждому из направлений определяется характером мероприятий, нацеленных на решение поставленных задач, которые, в свою очередь, обусловлены целым рядом внешних и внутренних факторов. К их числу относятся фаза жизненного цикла, на которой находится предприятие, наличие необходимых ресурсов, в т. ч. финансовых, уровень фонового загрязнения и т. д.

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНО АКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГИРЕНКО-КОЦУБА А. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Предприятиями в настоящее время все в большей мере осознается тезис: ценность жизни выше целей производства, что естественно приводит к активизации процесса формирования социально активных предприятий. По определению автора, к их числу могут быть отнесены те из них, которые координируют цели организации с целями держателей интересов, прогнозируют и предотвращают возможные противоречия, рассматривают в качестве основополагающего принципа – ответственность перед обществом, а прибыль – в качестве средства достижения поставленных целей. Поведение социально активных предприятий может быть кодифицировано в трех аспектах: социальной обязанности, социальной ответственности и социальной отзывчивости, согласно классификации проф. Калифорнийского института П. Сети. При этом с повышением доли социальной отзывчивости все с большей уверенностью предприятие может быть охарактеризовано как социально активное. Обязательства предприятий, связанные с социальной ответственностью, способствуют их интеграции в повседневную жизнь общества, благодаря тому, что им приходится участвовать в решении насущных проблем здравоохранения, культуры, образования, развития инфраструктуры территории и др. Для последнего времени становится характерной социальная ответственность предприятия не только перед обществом, но и перед международным сообществом.

При всей значимости понятия социальной ответственности, его трактовка остается до сих пор сугубо индивидуальной. Одни воспринимают ее как юридическую ответственность, синоним законности, другие видят в ней ответственное поведение в этическом смысле. Кто-то считает социальную ответственность «добровольным откликом организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающие из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества», кто-то рассматривает ее как «обязанность бизнесменов принимать те решения и следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества», в т. ч. и охрану окружающей среды.

Для всех очевидно, что экономическое развитие зависит от рационального использования природных ресурсов, умения сводить по возможности к минимуму отрицательные последствия антропогенной деятельности, а также от успешности решения проблем социального характера. Существенной предпосылкой для достижения цели неубывающего во времени благосостояния и социального равенства становится соблюдение требований концепции устойчивого развития, получившей широкое признание, как в экономической науке, так и в международной практике. Все более важное место в обществе начинают занимать такие формы деятельности, которые направлены на поддержание природных условий общественного производства и активное взаимодействие с обществом. В рамках предприятий усиливается значимость экологического и социального менеджмента, повышается ответственность за вину и опасность в стратегии интернализации и выполнения социальных обязанностей. Считаем, что в этих условиях целесообразно выделение самостоятельного понятия экологической ответственности хозяйствующего субъекта и его равноправное использование наряду с социальной ответственностью.

Экологическая ответственность рассматривается как ответственность бизнеса за соблюдение гармонии во взаимоотношении с природой, а социальная – нацеливает бизнес на гармонизацию его взаимоотношений с обществом. В том и другом случае рекомендуется выделение внешней и внутренней ответственности, когда она проявляется в рамках предприятия (внутренняя) или за его пределами (внешняя). Тогда при объединении понятий социальной и экологической ответственности наиболее целесообразна смена названия «социальной ответственности» на «социально-экологическую», традиционно – «социальная ответственность».

Есть и еще один существенный момент. Если на начальных этапах социальная ответственность характеризовалась как пассивная реакция на общественные ожидания, то в настоящее время она предполагает активное взаимодействие хозяйствующего субъекта (бизнеса) с обществом, оказание помощи ему в принятии социальных решений, способствуя этому своими особыми способностями и знаниями. Более того, в работе Э. Кэрролла (Carroll, 1991 г.) она

рассматривается как интегральная характеристика фирмы, определяемая в соответствии с четырьмя критериями: экономическим, юридическим, этическим и принятой на себя ответственностью в части улучшения благосостояния общества и качества жизни (см. рисунок). Модель пирамиды социальной ответственности в этом случае демонстрирует взаимосвязи уровней ответственности бизнеса, из которых следует, что при всей важности социальной ответственности для любого предприятия на первом месте стоит проблема выживания, требующая получения прибыли, и только потом – проблемы общества. При отсутствии прибыли предприятие не способно решать вопрос о социальной ответственности.

На сегодня со всей ответственностью можно утверждать о понимании целей социальной ответственности со стороны руководителей предприятий. Так, из результатов анкетирования, проведенных в 2000 г. в Екатеринбурге, следует, что только 10 % респондентов не задумывалось о развитии стратегий на принципах социальной ответственности. Более того, пятая часть анкетированных готовы рассматривать подобную стратегию уже в краткосрочной перспективе. Все большее признание получает точка зрения, согласно которой предприятия должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам, так как каждое из них представляет собою «нечто большее, чем экономическую целостность», и, как утверждает Кай Дэвис, «те, кто в долгосрочной перспективе не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряют».



Критерии оценки результатов корпоративной социальной деятельности

Особую значимость установление компромисса между получением прибыли и необходимостью удовлетворения потребностей общества имеет для предприятий, где в силу специфики производства социальные проблемы выдвигаются в число приоритетных. К их числу по праву относятся предприятия, осваивающие ресурсы недр.

О ПЕРСПЕКТИВАХ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СФЕРЕ ДОБЫЧИ И ОБОГАЩЕНИЯ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

ЗЕМЛЕНУХИНА И. Ю., ХАЛИМОВА А. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Концепция бережливого производства появилась в Японии, на заводах компании Тойота. В базовом виде она представляет собой концепцию, направленную на систематическое снижение непроизводительных затрат, а также обеспечение и поддержание непрерывности технологического потока. В авторской трактовке под данным термином будем понимать ресурсосбережение, не сказывающееся на качестве продукции и не ухудшающее условия труда.

Основные характеристики бережливого производства.

1. Комплексный непрерывный технологический процесс поштучного изготовления изделия.

Тесная интеграция всей цепи ценообразования от сырья до конечного продукта благодаря налаживанию партнерских отношений с поставщиками и оптовиками.

2. Построение обрабатывающих операций по принципу «точно в срок»: деталь, поступающая на какое-либо рабочее место, обрабатывается немедленно и сразу же передается на следующую операцию.

3. Короткий временной цикл «от заказа до отгрузки»; возможность производства продукции малыми партиями синхронизировано с графиком отгрузки.

4. Производство на основе заказов, а не прогнозов спроса; планирование производства определяется потребностями заказчиков или интенсивностью спроса, а не соображениями загрузки оборудования или негибким техпроцессом данного цеха или участка.

5. Наличие минимального запаса комплектующих и материалов на каждой стадии производственного процесса.

6. Быстрая переналадка машин и оборудования, что позволяет выпускать различные изделия малыми партиями в непрерывном для каждого изделия технологическом режиме.

7. Не отбраковка и переделка дефектных изделий, а предотвращение брака путем обеспечения качества в процессе производства и внедрения процедур передачи данных о качестве по каналам обратной связи в масштабе реального времени (система Poka Yoke).

8. Организация работы в команде, когда квалифицированные операторы широкого профиля наделены полномочиями принимать решения и совершенствовать производственные операции при содействии немногочисленного вспомогательного персонала.

Суть бережливого производства заключается в пяти принципах:

1. Определение ценности продукта – это выявление основных маркетинговых, технико-технологических и технико-экономических параметров, важных как для потребителя, так и для самого производителя.

2. Определение потока создания ценности этого продукта. Каждая операция или действие по созданию продукта должна добавлять ценность (стоимость) продукту.

3. Обеспечение непрерывности потока создания ценности продукта.

4. Внедрение «вытягивающей» pull-системы, ориентация на потребителя.

5. Стремление к совершенству, идеология кайдзен – проведение в организации политики непрерывного улучшения.

Внедрение этих принципов влечет за собой изменение системы взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями предприятия, меняется система управления предприятием, его корпоративная культура.

Внедрение и освоение системы бережливого производства дает следующие преимущества: снижение потерь, снижение себестоимости, снижение трудозатрат при сохранении или повышении производительности, увеличение производительности при тех же производственных мощностях, повышение качества, увеличение доходности, улучшение финансового потока за счет увеличения частоты отгрузок и выставления счетов.

В рамках обеспечения политики ресурсосбережения, а также непрерывного совершенствования технологий и улучшения качества продукции, на основе принципа Кайдзен (совершенствоваться постоянно) необходимо для условий горно-обогатительной отрасли:

– применение ценообразования от сырья до конечного продукта благодаря налаживанию партнерских отношений, в том числе и с потребителями, по принципу «точно вовремя», исключающее или минимизирующее технологические простои производства, которые в конечном итоге будет оплачивать потребитель, что делает продукцию менее конкурентоспособной;

– применение средств автономизации (автоматизации с элементом интеллекта – выражение Тайити Оно, главы корпорации Тойоты), то есть средств технического контроля за процессом производства и качества продукции на выходе, что позволит сократить количество рабочих и уменьшить себестоимость продукции;

– постоянное повышение квалификаций не только управляющего персонала, но и рабочих, которые должны овладевать за время карьеры многими профессиональными навыками и, в случае переоборудования, легко подстраиваться под нововведения;

– совершенствование корректирующих процедур качества, при котором все уполномоченные лица, начиная от инженера участка, смогут принимать управленческие решения, направленные на выпуск 100 % качественной продукции, то есть только того концентрата, который нужен предприятию-потребителю;

– организация безотходного цикла производства: вскрышные породы могут перерабатываться в строительный щебень и использоваться для отсыпки дамб, плотин и других сооружений, кислые подотвальные воды из прудков-накопителей должны быть вовлечены в оборотное водоснабжение, что уменьшает сброс таких вод в открытые водоемы, добыча руд других металлов из хвостов обогащения;

– эффективное использование всего имущества предприятия, включая склады, где стоит бороться с неликвидными и сверхнормативными запасами транспорта, который должен использоваться ровно на столько, на сколько это целесообразно технически.

Это список основных экономических рекомендаций, на основе которого, в зависимости от конкретных условий предприятия и его технологического цикла, можно вырабатывать более детальные предложения.

УДК 378:005.6

ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВУЗА

СТАМБУЛЬЧИК Э. В., ПУСТОХИНА Н. Г.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Проблема качества образования и подготовки специалистов всегда являлась и будет являться главной проблемой в любой образовательной системе. Участие России в международном разделении труда обостряет проблему качества образования.

Согласно решениям 30-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО, основными принципами формирования образовательной стратегии на пороге XXI века являются доступность, качество, мобильность. Главной задачей российской образовательной политики является обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

Признание российских дипломов связано с доверием зарубежных стран к уровню качества образования, предоставляемого вузом. Одним из способов доказательства этого является сертификация системы менеджмента качества (СМК) независимыми органами. Область применения СМК вуза – это образовательный процесс, основной продукцией которого являются образовательные услуги. Наиболее продуктивно сертификация СМК осуществляется путем внедрения СМК в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9000. За рубежом около 500 вузов имеют сертификат на СМК. В настоящее время Минобрнауки РФ и потребители не ставят жестко вопрос о создании

СМК вуза в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ее сертификации, но это – ближайшая перспектива.

Ведущие технические университеты России стремятся за счет использования стандарта ISO 9001:2000 усилить вузовский менеджмент, развить инновационную и предпринимательскую деятельность, адаптироваться к рыночным условиям, привести целеориентированную составляющую в корпоративную культуру, сохраняя при этом традиционные академические ценности.

Основой построения эффективной системы менеджмента вуза и его подразделений является управление документацией. В соответствии с требованиями стандартов ИСО, весь объем документации должен быть определенным образом структурированным, давать четкое представление о системе в целом и о каждом элементе структуры, иметь четкие связи между элементами. Одна из главных задач СМК вуза – упорядочить, т. е. систематизировать и классифицировать уже имеющиеся документы (внутренняя техническая и внутренняя нормативная документация, внешняя нормативная документация, документация стратегического и оперативного планирования, организационно-распорядительная документация, основные законодательные акты и документация в области высшего профессионального образования). Чтобы все эти документы заработали на выполнение стратегических задач вуза, необходим системный подход в управлении документами.

В структуре документации СМК вуза, сформированной согласно стандартам ИСО серии 9000, все эти дополнительные системные документы составляют документацию по управлению на основе качества – миссия, политика, цели и задачи, руководство по качеству; документированные процедуры управления процессами, выполняемыми на стратегическом уровне; документированные процедуры управления подпроцессами, выполняемыми подразделениями; рабочие инструкции исполнителей. Основным принцип управления документацией и записями по качеству – нужный документ в нужное время.

В результате решается основная задача в управлении документами вуза – документация способствует организации процессов, их прослеживаемости, помогает оценивать эффективность функционирования системы.

УДК 33

СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА

СТАМБУЛЬЧИК Э. В., ВЛАСОВ В. И.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Особенность поведения финансово-промышленных групп (ФПГ) в условиях современного кризиса объясняется их «дуалистичностью». Эта двойственность проявляется в том, что они одновременно являются и крупными производителями товаров и услуг, и крупными финансовыми структурами. Как финансовые организации, они «втянулись» в кризис уже более полугода назад. Как производители рыночных товаров – пару месяцев назад. К тому же все корпорации дополняют основной бизнес производством сопутствующих товаров и услуг. Такая дифференциация на первых порах послужила демпфером, т. е. несколько смягчила или отодвинула на время волну кризиса.

Но от проблем уйти не удалось никому, хотя очередной рейтинг крупнейших компаний мира, составленный журналом “Forbes”, показывает интересную тенденцию: наши крупнейшие компании за год улучшили свое положение в этом престижном списке. Так, «Газпром» поднялся в 2009 г. с 19-го на 13 место, «Роснефть» – со 170-го на 64, «Лукойл» – со 108-го на 76, а «Норильский никель» – с 314-го на 241. И только «Сбербанк» и «ВТБ» отступили со 165-го на 172 и с 505 на 506 места соответственно.

Понятно, что изменение в рейтинге связано не с тем, что «наши» стали вести бизнес лучше, а с резким ухудшением экономического положения в крупнейших компаниях у «них». Кстати, крупнейшей корпорацией мира, в соответствии с этим рейтингом, является General Electric, второе место у Royal Dutch Shell, а на третьем – Toyota Motor.

Какие же стратегии выбирают в условиях нынешнего глобального кризиса лидеры бизнеса в России?

При внимательном рассмотрении оказалось, что ничего нового они не изобрели. Методы классические, апробированные, известные.

Все в той или иной мере сокращаются. И это естественно. Данные стратегии – стратегии сокращения – реализуются тогда, когда компания нуждается в перегруппировке сил, в повышении эффективности, в перестройке структуры бизнеса, а также после длительного периода роста и при изменении рыночной конъюнктуры.

Предельный случай сокращения – стратегии ликвидации – среди крупнейших корпораций практически не наблюдается. Разве что часть своего бизнеса они уступают государству, увеличивая его долю в капитале – так называемая «помощь в обмен на акции». А вот стратегия сокращения расходов используется достаточно активно. Это прежде всего снижение производственных затрат, повышение производительности, сокращение найма, и в последнее время – увольнение персонала. Сюда же относится закрытие неприбыльных мощностей, созданных в «тучные» годы, на будущее. Если данная стратегия оказывается недостаточно эффективной, то осуществляется постепенный переход к стратегии сокращения. В этом случае происходит закрытие или, если повезет, продажа некоторых подразделений бизнеса. Изменение архитектуры бизнеса, его «облегчение», улучшение управляемости и даже получение некоторого дохода – результат этой стратегии.

В реальной практике компании могут реализовывать несколько стратегий. И стратегии сокращения вполне уживаются со стратегиями роста. Их сочетание зависит от многих факторов. Это и позиция на рынке, и возможность развития продукта, и эффективность слияния и поглощения (что отчетливо просматривается в отечественной финансовой системе: слияние банка «Северная казна» и «Альфа-Банка», «Губернского банка» и «СКБ-банка»), а также различные виды диверсификации (центрированной, горизонтальной и конгломеративной).

Для выживания в условиях современного кризиса крупные корпорации часто используют помощь государства, и государство оказывает им поддержку из бюджета как структурообразующему бизнесу. Первая антикризисная помощь крупным компаниям со стороны государства, особенно финансовым структурам, была неэффективной (помогли не банковскому сектору, а банкирам). Сейчас виден более взвешенный подход. Господдержку будут получать только те компании, которые смогут разработать программу повышения своей конкурентоспособности и обеспечат более эффективную работу в сфере финансов.

УДК 658.3

ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ИННОВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОМОЩЬЮ ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

КОМАРОВ Г. Д., ДРУЖИНИНА Е. А., КОМАРОВА О. Г.
ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Инновационная модель развития общества и экономики - непрерывный процесс поиска и реализации нововведений, позволяющих увеличить степень удовлетворения потребностей общества. В основе такого развития является «инновация». В современной литературе существует большое количество определений этого понятия. Анализируя различные трактовки инновации, можно сделать следующие заключения:

- специфическое содержание категории «инновация» составляют изменения;
- инновациям присущи, прежде всего, три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость.

Инновационное развитие имеет комплексный характер. Модель инновационного развития представляет собой систему взаимосвязей и взаимозависимостей двух главных составляющих – реализацию инновационных проектов (инновационный процесс) и развитие инновационного потенциала.

Инновационный процесс (в общем виде) – это последовательность действий, в ходе которой новшество проходит путь от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике в виде инновации. Он связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Инновационный процесс объединяет в себе семь элементов, которые в единстве образуют его структуру. К этим элементам относятся:

- инициация инновации, т. е. деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании;
- маркетинг инновации – это деятельность по изучению спроса на новый продукт, определение объема его выпуска, потребительских свойств и товарных характеристик, которые необходимо придать товару, выходящему на рынок;
- выпуск (производство) инновации, что представляет собой материализацию идеи в форме вещи (имущества, документа, имущественного права, документа по операции);
- реализация инновации проявляется в виде продажи продукта или операции на рынке, реализации операции внутри предприятия, в стимулировании продаж;
- продвижение инновации – это комплекс мер, направленных на реализацию инноваций, таких как реклама, организация процесса торговли и др.;
- оценка экономической эффективности инновации заключается в статистической обработке и анализе результатов ее реализации и затрат на продвижение;
- диффузия (распространение) инновации представляет собой распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках.

Инновационный потенциал – это способность системы к трансформации фактического порядка вещей в новое состояние с целью удовлетворения существующих или вновь возникающих потребностей (субъекта-новатора, потребителя рынка и т. п.). При этом эффективное использование инновационного потенциала делает возможным переход от скрытой возможности к явной реальности, то есть переход из одного состояния в другое (а именно, от традиционного к новому). Следовательно, инновационный потенциал – это характеристика способности системы к изменению, улучшению, прогрессу.

Инновационный потенциал представляет собой часть общего потенциала организации и определяет собой завершающую часть производственного цикла, его реальные пропускные возможности, что существенно сказывается на конечном результате. Основу инновационного потенциала составляют инновационная инфраструктура предприятия совместно с инновационными возможностями.

Инновационный потенциал можно представить как единство трех элементов: ресурсный, результативный, внутренний.

Наиболее значимой частью ресурсного элемента выступает человеческий ресурс (капитал, фактор) – который выступает главной креативной силой экономического развития предприятия. Необходимо подчеркнуть, что это не собственно живые люди и не знания сами по себе, это совокупность проинвестированных общественно целесообразных производственных и общечеловеческих навыков, знаний, способностей, которыми владеет человек, которые ему принадлежат, неотделимы от него и практически используются в повседневной жизни.

Таким образом, центральное место в инновационной модели развития принадлежит инноваторам, а ведущей установкой является сознательное и целенаправленное совершенствование, возрастающая роль человеческого знания и человеческой активности. Основные черты такого типа развития выступают ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства и непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации.

Большинство предприятий осознают основополагающую роль инноваций в организации своей деятельности и усилении конкурентных преимуществ на рынке. Предприятия, которые внедряют различного рода инновации, определяются как инновационные. Инновационные предприятия могут отличаться друг от друга по различным критериям, таким как профиль деятельности, организационно-правовая форма, уровень специализации, количество стадий жизненного цикла инновации и т. п. Но для всех фирм важное значение имеет оценка степени своей инновационной направленности. Эту степень можно определить исходя из того, насколько полно на предприятии трудовой потенциал используется в качестве человеческого капитала.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НАМЕЧАЕМОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОНЬКИНА А. В., МОЧАЛОВА Л. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Экологическая ситуация в стране и ее регионах затрагивает интересы каждого гражданина. Несмотря на снижение объемов производства в период экономического кризиса, экологическая обстановка из-за накопившихся к данному моменту экологических проблем не улучшается. В связи с этим задача обеспечения экологической безопасности хозяйственной деятельности остается очень актуальной. Для ее достижения применяются различные административные и экономические методы, в совокупности представляющие собой экономико-правовой механизм рационального природопользования и охраны окружающей среды. Среди них важное место занимают методы, связанные с оценкой экологической безопасности намечаемой хозяйственной деятельности.

Федеральным законом «Об охране окружающей среды» в Российской Федерации предусмотрено проведение оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС) и экологической экспертизы. Под ОВОС понимается процесс, способствующий принятию экологически ориентированного управленческого решения о реализации намечаемой хозяйственной и иной деятельности посредством определения возможных неблагоприятных воздействий, оценки экологических последствий, учета общественного мнения, разработки мер по уменьшению и предотвращению воздействий. Экологическая экспертиза характеризуется как установление соответствия намечаемой хозяйственной и иной деятельности экологическим требованиям и допустимости реализации объекта экспертизы в целях предупреждения возможных неблагоприятных воздействий этой деятельности на окружающую природную среду и связанных с ними социальных, экономических и иных последствий реализации объекта экологической экспертизы.

Использование процедуры ОВОС и экологической экспертизы объясняется тем, что намечаемые проектные решения не должны приводить к ухудшению качества окружающей среды. В процессе ОВОС выявляются, анализируются и учитываются прямые, косвенные и иные последствия для окружающей среды планируемой хозяйственной и иной деятельности, которая может оказать прямое или косвенное воздействие на окружающую среду, в целях принятия решения о возможности или невозможности ее осуществления. Конечным результатом проведения ОВОС является вывод о допустимости воздействия намечаемой деятельности на окружающую среду.

Экологическая экспертиза, а также ОВОС, представляют собой основу для принятия хозяйственного решения, направленного на минимизацию экологического риска. По времени ОВОС выполняется раньше, чем экологическая экспертиза. В виде самостоятельного раздела ОВОС входит в состав проектных материалов, которые впоследствии становятся объектом экспертизы, т. е. по своему существу экологическая экспертиза представляет собой «оценку проведенной оценки». В разделе ОВОС получают полное отражение все без исключения природоохранные проблемы, связанные с предметом проекта. Кроме того, выполнение ОВОС с содержательной стороны проводится с соблюдением тех же принципов, процедур и порядка, что и экологическая экспертиза, только разными специалистами, действующими под разными флагами. Тем самым, несмотря на одинаковые принципы, экологическая экспертиза и ОВОС выполняется людьми, находящимися, в известном смысле, в конфронтации по разные стороны баррикад. Государственную экологическую экспертизу представляют специалисты со стороны контролирующего органа - специально уполномоченного государственного органа, в то время как исполнители ОВОС являются специалистами, представляющими сторону заказчика проекта. Поэтому ближайшие задачи у них противоположны, хотя «сверхзадача» одна – обеспечить экологическую безопасность и ресурсосбережение.

С 1 января 2007 г. Федеральным законом от 18 декабря 2006 г. № 232-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» проведение государственной экологической экспертизы упразднено по всем видам документации, за исключением материалов обоснования лицензий на деятельность по обращению с опасными отходами и материалов по обоснованию придания статуса особо охраняемых

территорий. Функции по проверке документации объектов капитального строительства на соответствие экологическим требованиям переданы специализированным учреждениям в области государственной экспертизы исполнительных органов власти субъектов РФ.

По словам главных инициаторов принятия этого документа, основным объяснением ему является борьба с бюрократией в организации строительства. Происходит создание единой экспертизы и создание единого строительного надзора. Ни одного вида экспертизы, ни одного вида надзора не упраздняется, не ликвидируется, просто в части строительства эти все виды экспертиз и надзора объединяются в единую экспертизу, которая будет осуществляться единым федеральным органом и органами субъекта и единым надзором.

Однако у сторонников принятого закона есть немало противников. Их доводы сводятся к тому, что после его принятия возросла опасность для здоровья и жизни населения в связи с его беззащитностью перед бизнесом, возводящим опасные для людей объекты, а также в связи с коррупционным поведением официальных государственных контролирующих органов.

УДК 331.101

РАЗВИТИЕ РЫНКА ТРУДА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

ОДЕГОВА Ю. В., МОЧАЛОВА Л. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Развитие российского рынка труда началось в начале 90-х гг. XX века, в период начала рыночных реформ. В отличие от процессов, происходящих в то время в бывших социалистических странах Восточной Европы, ситуация на рынке труда характеризовалась умеренной безработицей, гибким рабочим временем и сверхгибкой заработной платой, интенсивным оборотом рабочей силы и повсеместным распространением «нестандартных» форм трудовых отношений, наконец, невысокой забастовочной активностью. В результате он оказался хорошо приспособленным к тому, чтобы амортизировать многочисленные шоки, которыми сопровождался процесс системной трансформации. Приспособление к ним осуществлялось, прежде всего, за счет изменения цены труда и его продолжительности и лишь в весьма ограниченной степени за счет изменений в занятости.

Изучение реальной ситуации на рынке труда и регулирующей его нормативной базы позволяет сделать вывод о том, что подвижность российского рынка труда достигалась не благодаря гибкости трудового законодательства и заключавшихся контрактов, а вопреки им. Пожалуй, самый наглядный пример – задержки с выдачей заработной платы. Феномен невыплат наглядно показывает, что «пластичность», присущая российскому рынку труда, обеспечивалась не в рамках норм трудового права (которые в действительности были и остаются жесткими и чрезвычайно обременительными), а слабостью контроля их соблюдения.

С институциональной точки зрения, своеобразие российского рынка состояло и состоит именно в работе механизмов, призванных обеспечивать исполнение законов и контрактов: судебная система, надзорные органы исполнительной власти, профсоюзы, заключающие коллективные договоры и следящие за их выполнением, привлечение работников или их представителей к участию в руководящих органах компаний, протестная активность, репутационные механизмы (когда предпринимателям с «плохой» репутацией становится трудно находить работников и партнеров по сделкам). Наконец, еще одно, последнее средство, имеющееся в распоряжении работников, – это «голосование ногами», когда ответом на систематические нарушения законов и контрактов становится уход с предприятия. В пореформенной России все эти механизмы действовали поразительно неэффективно. Законодательные предписания и контрактные обязательства успешно обходились или вообще открыто игнорировались без опасений, что за этим могут последовать серьезные санкции. И дело не только в том, что государство не справлялось с функциями гаранта установленных правил и норм. Очень часто оно само выступало их активным нарушителем (не выплачивало заработную плату работникам бюджетного сектора, задерживало выплату пособий по

безработице и так далее). Это резко меняло всю систему стимулов, направляющих поведение участников рынка труда.

Сложившаяся ситуация объяснялась тем, что в российских условиях баланс относительных выгод и издержек был резко смещен в пользу того, чтобы действовать поверх формальных «правил игры»: (а) издержки, связанные с соблюдением существующего законодательства и действующих контрактов, были чрезвычайно обременительны (а в некоторых случаях находились на запредельно высоком уровне); (б) издержки, связанные с нарушением существующего законодательства и действующих контрактов, были сравнительно невелики. Неудивительно, что при такой конфигурации издержек и выгод подавляющее большинство участников трудовых отношений предпочитали неформальные способы взаимодействия. И в результате оказалось, что действительный институциональный фундамент российского рынка труда составляли не столько законы и контракты, сколько различные неформальные связи и практики.

В период своего послереформенного развития российский рынок труда стал переживать существенные перемены, сходные с теми, которые происходили в остальном мире, и основным явлением становился нарастающий дефицит кадров. Но, с точки зрения структуры этого дефицита и стратегии компаний по его преодолению, были видны существенные отличия, которые говорили о том, что Россия проходила стадию индустриального общества. В то же время для перехода в следующую, постиндустриальную стадию имелись неплохие предпосылки. Уникальность ситуации заключалась в том, что многие процессы шли параллельно, и каждый год преодолевалась дистанция в темпе, многократно превышающая темпы, которые демонстрировала экономическая история Запада. Но, к сожалению, российская модель рынка труда гораздо хуже была приспособлена к тому, чтобы быть проводником экономического роста. Обратной стороной ее «пластичности» стали замедленная реструктуризация занятости, недоинвестирование в специфический человеческий капитал, низкий уровень производительности труда.

Разразившийся в 2008 г. мировой экономический кризис привел к резкому ухудшению состояния российского рынка труда, а именно к росту безработицы из-за значительного сокращения штата работников на предприятиях. На 25 февраля 2009 г. число официально зарегистрированных безработных составляло почти два миллиона человек. При этом еще в конце января безработных было меньше 1,7 млн. Количество незарегистрированных безработных в России больше, чем зарегистрированных. Ожидается, что к концу года этот показатель достигнет отметки в 5,5 млн. человек. Кроме того, в России увеличивается и число «скрытых безработных», то есть людей, работающих по неполному графику или находящихся в вынужденных отпусках. Со стороны государства требуется решение важных и в то же время трудноразрешимых вопросов сокращения уровня безработицы в стране.

УДК 33

АНАЛИЗ И ПУТИ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ КОНЦЕНТРАТА НА ОАО «ВАНАДИЙ»

МАКСИМОВА Е. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Себестоимость продукции – важнейший показатель экономической эффективности ее производства, отражающий все стороны хозяйственной деятельности и аккумулирующий результаты использования всех производственных ресурсов. От его уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Важнейшая роль в обеспечении оптимального уровня себестоимости принадлежит анализу, главная цель которого – выявление возможностей более рационального использования производственных ресурсов, снижение затрат на производство, реализацию и обеспечение роста прибыли. Анализ себестоимости является важнейшим инструментом управления затратами.

Изучение себестоимости продукции позволяет дать более точную оценку уровня показателей прибыли и рентабельности, достигнутого на предприятиях.

Анализ себестоимости продукции обычно начинают с изучения общей суммы затрат в целом и по основным элементам.

Полная себестоимость концентрата в отчетном периоде составила 4 502 784 тыс. руб., в плановом – 4 143 812 тыс. руб. Переменные расходы составляют 4 329 932 тыс. руб. и 3 957 499 тыс. руб. соответственно в отчетном и плановом периодах, постоянные – 186 313 тыс. руб. и 172 852 тыс. руб. соответственно в отчетном и плановом периодах.

Полная себестоимость на 1 т концентрата в отчетном периоде составила 512,10 руб., в плановом – 479,11 руб. Удельный вес переменных затрат в общей себестоимости концентрата составил 96 %, а удельный вес постоянных – 4 %.

Результаты факторного анализа общей суммы затрат на производство концентрата показывают, что в связи с увеличением выпуска продукции на 1,7 % (фактический объем производства продукции составляет 8 793 тыс. т, плановый – 8 649 тыс. т) сумма затрат увеличилась на 65 822 тыс. руб.; из-за увеличения уровня удельных переменных затрат общая их сумма повысилась на 306 611 тыс. руб. Постоянные расходы снизились на 13 461 тыс. руб.

Таким образом, общая сумма затрат на производство продукции возросла на 358 972 тыс. руб. по сравнению с планом.

Рост затрат произошел по таким элементам, как:

- сырье (затраты на сырье возросли на 184 175 тыс. руб. по сравнению с планом);
- технологические материалы (затраты увеличились на 57 070 тыс. руб. по сравнению с планом);
- электроэнергия (рост суммы затрат на 74 125 тыс. руб.);
- сменное оборудование – увеличение затрат на 11 611 тыс. руб. по сравнению с плановым значением.

Все это объясняется, в основном, перевыполнением плана производства концентрата, а также ростом цен на некоторые материалы.

Наибольший рост материальных затрат на производство концентрата происходит за счет влияния фактора стоимости материальных ресурсов (увеличение за счет этого фактора составило 182 833 тыс. руб.).

Наименьшее влияние оказывает изменение фактора объема производства продукции (увеличение составило 64 231 тыс. руб.).

Прямые трудовые затраты оказывают большое влияние на формирование уровня себестоимости продукции. Поэтому анализ динамики зарплаты на рубль продукции, ее доли в себестоимости продукции, факторов, определяющих ее величину, и поиск резервов экономии средств по данной статье затрат имеют большое значение.

Результаты анализа прямых трудовых затрат показывают, что произошла экономия заработной платы на 1 т концентрата на 0,1871 руб. исключительно из-за уменьшения удельной трудоемкости продукции (-0,7963 руб.). Одновременно произошел перерасход заработной платы за счет повышения уровня оплаты труда (+0,6092 руб.).

Анализ косвенных расходов производится путем сравнения фактической их величины на рубль продукции с плановым уровнем отчетного периода.

В итоге, изменение общепроизводственных и общехозяйственных затрат по сравнению с планом составило – 10 403 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре косвенных затрат занимают такие статьи затрат, как текущий ремонт, сменное оборудование и общецеховые расходы.

Фактические затраты на текущий ремонт снизились по отношению к плановым на 10 929 тыс. руб. за счет недопоставок рельс крановых для замены подкрановых путей.

Фактические затраты на сменное оборудование выросли по отношению к плановым на 11 611 тыс. руб. в связи с увеличением объемов переработки руды.

Факт по сравнению с планом по статье затрат «Общецеховые расходы» снизился на 7 706 тыс. руб. за счет снижения затрат на теплоэнергию и на подачу горячей воды теплосетями из-за неправильного планирования затрат.

Снижение прибыли на 88 624 тыс. руб. обусловлено увеличением переменных расходов на 1 т реализованного концентрата.

Основными источниками резервов снижения себестоимости промышленной продукции являются:

- увеличение объема ее производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия;

- сокращение затрат на ее производство за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования сырья, материалов, электроэнергии, топлива, оборудования, сокращения непроизводительных расходов, производственного брака и т. д.

Наибольший удельный вес затрат в структуре себестоимости концентрата занимают затраты на сырье (в отчетном периоде – 56,45 %, в плановом – 56,90 %), энергетические затраты и технологические материалы. Это указывает на то, что более рациональное использование сырья и материальных ресурсов, а также повышение качества концентрата является важнейшим фактором снижения себестоимости.

Анализ эффективности использования основных средств показывает, что наибольший удельный вес в стоимости основных средств занимают здания и машины и оборудование, коэффициент износа которых весьма высок. Что подтверждает высокие затраты на ремонт.

Большой удельный вес в структуре себестоимости концентрата занимают энергетические затраты (14,64 % от общих затрат в отчетном периоде и 13,58 % – в плановом периоде). Следовательно, упорядочивание системы регулирования потребления и учета основных энергоресурсов (в частности, электроэнергии) также является источником снижения себестоимости продукции. При установлении приборов расходов энергоресурсов произойдет снижение расхода электроэнергии.

При внедрении автоматизированной системы управления технологическим процессом произойдет увеличение производительности одной технологической секции по руде на 10 т/ч. Данную систему предполагается внедрить на 4 технологических секциях. Это позволит стабилизировать качество и количество концентрата.

Назначение системы – автоматизация управления технологическими и производственными процессами обогатительной фабрики, включая решение задач контроля и анализа текущих изменений условий по поставкам сырья и отгрузке концентрата.

Цели создания системы – увеличение выхода годного и сокращение потерь и отходов, снижение удельных затрат на производство, снижение капитальных затрат на автоматизацию, сокращение неплановых простоев технологического оборудования и затрат на текущее обслуживание и модификацию функций системы и алгоритмов контроля и управления.

В результате внедрения автоматизированной системы управления технологическим процессом снизятся затраты по шарам, стержням, электроэнергии, воде оборотной и брони на 88 858 тыс. руб. Дополнительные эксплуатационные расходы (амортизация) составят 581 тыс. руб.

Таким образом, годовая экономия с 4-х секций составит 88 858 тыс. руб. - 581 тыс. руб. = 88 277 тыс. руб.; прибыль – 66 872 тыс. руб.; расходы капитального характера (стоимость оборудования с монтажом) – 7 000 тыс. руб.

Рассчитаем срок окупаемости: $7\,000 \text{ тыс. руб.} / 66\,872 \text{ тыс. руб.} = 0,11 \text{ года}$.

Таким образом, при внедрении автоматизированной системы управления технологическим процессом снизится себестоимость единицы концентрата на 5,32 руб./т, увеличение прибыли составит 66 872 тыс. руб.

Затраты на сменное оборудование можно снизить с помощью замены брони стержневой мельницы с «Металлиста» на бронь с г. Старый Оскол, так как срок службы брони стержневой мельницы с г. Старый Оскол больше, чем срок службы брони с «Металлиста».

Одним из возможных источников снижения себестоимости также является внедрение гидроциклонно-насосной установки «CAVEX-WARMAN», которая позволит поднять нагрузку на технологическую секцию на 10 т/ч. В случае увеличения объемов производства снижение себестоимости произойдет за счет сокращения доли условно-переменных расходов в единице продукции. В результате снизятся затраты по шарам, стержням, электроэнергии, воде оборотной и брони. Также произойдет дополнительная экономия по электроэнергии за счет того, что будет установлен насос с меньшей мощностью двигателя.

Экономия от снижения себестоимости составит 20 776 тыс. руб.; прибыль – 1 451 тыс. руб.; расходы капитального характера (стоимость оборудования с монтажом) – 4 103 тыс. руб.

Срок окупаемости: $4\ 103\ \text{тыс. руб.} / 1\ 451\ \text{тыс. руб.} = 2,8$ года.

Таким образом, при внедрении гидроциклонно-насосной установки «CAVEX-WARMAN» снизится себестоимость единицы концентрата на 2,32 руб./т, увеличение прибыли составит 1 451 тыс. руб.

УДК 33

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

КОВАЛЕВА Е. Е.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Современный отечественный рынок оценки рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности можно охарактеризовать как нарождающийся. Уже хорошо просматривается возрастающий интерес со стороны предпринимателей и менеджеров предприятий к использованию ее результатов в различных сферах и экономико-правовых ситуациях с целью получения дохода.

На сегодняшний день уже существует методики по оценке стоимости патентов, секретов производства, технологий и других объектов интеллектуальной собственности. В то же время, в условиях современной российской экономики для ряда объектов интеллектуальной собственности, таких как ноу-хау, товарный знак, имидж предприятия и т. п., строго обоснованную оценку стоимости провести достаточно сложно. Проблемы могут возникать в связи с недостатком объективной информации о состоянии конъюнктуры соответствующих сегментов рынка, при прогнозировании конкурентоспособности данного объекта и моделировании его жизненного цикла. При этом все расчеты необходимо вести не применительно к гипотетическим программам использования конкретного объекта интеллектуальной собственности, а исходя из реальных практически осуществимых программ и планов.

Проблемы появляются даже при соотношении между понятиями интеллектуальная собственность и нематериальные активы, если понимать их в точном бухгалтерском смысле. Под нематериальными активами принято понимать любые долгосрочные активы, не связанные непосредственно с каким-либо осязаемым объектом (вещью). Долгое время к нематериальным активам относили любые активы, для которых не нашлось места среди других «нормальных» активов. Поэтому состав нематериальных активов очень неоднороден. Самый известный из них – гудвил (goodwill) получается как разность между ценой покупки компании и стоимостью ее чистых активов, т. е. по сути представляет собой бухгалтерскую фикцию, не связанную ни с одним конкретным объектом, кроме компании в целом. То же относится к going concern, хотя этот актив возникает совсем другим способом. Такие активы называются неидентифицируемыми или активами типа гудвилл. По сути же это бухгалтерские фикции. Кроме того, к нематериальным активам относится множество идентифицируемых активов (identified assets), т. е. связываемых с конкретным нематериальным объектом (изобретением, товарным знаком и т. д.), с улучшением арендуемой недвижимости, договором и т. п. Основанием для учета любого такого актива на балансе обычно является наличие затрат на его приобретение или создание. Иначе говоря, на балансе отражаются не активы как таковые, а связанные с их приобретением бухгалтерские операции.

Права интеллектуальной собственности составляют только часть идентифицируемых нематериальных активов. Это наиболее значительная часть таких активов, но далеко не все. При этом значительная часть прав интеллектуальной собственности, принадлежащих фирме, на ее балансе не отражается, так как их возникновение не было связано с какими либо бухгалтерскими операциями. Чаще всего на балансе не отражаются авторские права, так как они возникают в силу создания произведения, а соответствующие затраты могут быть признаны расходами.

Таким образом, в состав нематериальных активов могут входить активы, которые вообще не относятся к интеллектуальной собственности (например, улучшения арендованной недвижимости), а многие компоненты интеллектуальной собственности не входят в состав нематериальных активов,

если понимать их в бухгалтерском смысле. Принципиально не могут входить в состав нематериальных активов такие компоненты интеллектуальной собственности, которые не принадлежат фирме, в том числе человеческий капитал и часть рыночного капитала. Кроме того, в составе нематериальных активов фирмы обычно не учитываются принадлежащие ей авторские и смежные права (copyright and neighboring rights), хотя в принципе они могут учитываться.

Практика показывает, что многие фирмы не стремятся отразить такие активы в своем балансе, хотя стремятся продемонстрировать их потенциальным инвесторам. В результате возникает огромный разрыв между балансовой стоимостью фирмы и ее рыночной капитализацией. В случае с Microsoft этот разрыв доходил до двух порядков (100 раз). Примерно то же наблюдается во многих Internet фирмах. С этой точки зрения стремление к более точному отражению нематериальных активов в балансе спорно.

Из сказанного нельзя сделать вывод, что бухгалтерию надо радикально менять. Здесь мы имеем дело с фундаментальными противоречиями между принципами бухгалтерского учета и свойствами экономики знаний (или алгебраическими свойствами самих знаний). Бухгалтерия основана на принципах обычной арифметики. Если где-то прибыло, столько же должно убыть в другом месте. Знания подчиняются совсем другим алгебраическим правилам (non-rivalrousness), у них отсутствует свойство редкости. На это свойство обращали внимание еще три нобелевских лауреата (Л. Канторович, В. Леонтьев, К. Аргов).

Указанные противоречия можно сгладить, но нельзя преодолеть. Более того, есть основания считать, что возможности по сглаживанию противоречий почти исчерпаны, т.е. международные стандарты финансового учета в этом отношении близки к совершенству. При этом бухгалтерская информация остается одним из важнейших источников информации, используемых при оценке бизнеса и принятии решений об инвестировании капитала в ту или иную фирму. Но она должна быть дополнена другими формами учета.

Следующая проблема оценки интеллектуальной собственности – нет универсального, точного метода определения стоимости нематериальных активов, поскольку каждый из них настолько индивидуален, что невозможно создать математический алгоритм для достоверного и точного расчета стоимости рассматриваемого нематериального актива. Представители власти и общества, профессиональные оценщики интеллектуальной собственности все чаще озвучивают сожаления об отсутствии официальных стандартов оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов.

В противовес таким сожалениям многие экономисты считают, что главная на сегодняшний день проблема оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов – неадекватные ожидания и требования к ней со стороны общества и государства. Причина неадекватности того и другого – ошибочные представления о роли оценки интеллектуальной собственности. Следствие – неадекватные действия регулятивного характера, включая попытки создания официальных стандартов или методик оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов.

По мнению специалистов, дополнительную остроту проблеме придает тот факт, что ошибки и заблуждения, породившие необоснованные ожидания и неадекватные действия, не лежат на поверхности. Для их осознания и устранения нужны специальные знания и умственные усилия, тогда как мифы и предрассудки на ту же тему легко тиражируются и столь же легко усваиваются всеми слоями общества. О роли оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов в хозяйственных отношениях сейчас говорится много и зачастую достаточно убедительно с использованием иллюстрирующих сказанное ярких фактов и цифр. Именно по таким выступлениям можно судить о том, чего ждут представители власти и общества от оценщиков интеллектуальной собственности и от готовящихся нормативных документов.

С появлением официальных стандартов оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов связаны надежды на то, что можно будет:

- создать «прозрачную среду для формирования финансовой базы хозяйствующих субъектов» (разумеется, в наукоемком секторе);
- отслеживать движение технологий при приватизации предприятий, научно-технических обменах и т. п.;
- повысить капитализацию российских предприятий;
- увеличить налоговую базу и т. д.

Однако повышение капитализации за счет постановки интеллектуальной собственности на баланс в качестве нематериальных активов приводит к ухудшению динамического показателя – отдачи на активы, что обычно воспринимается инвесторами негативно, что, в свою очередь, немедленно отразится на цене акций предприятия. Увеличение налоговой базы при постановке интеллектуальной собственности также не повод для ликования. Прямое следствие ее увеличения – дальнейшее вымывание денег из наукоемкого сектора.

Если при оценке недвижимости профессиональные оценщики исповедуют принцип «местоположение, местоположение и еще раз местоположение», то при оценке интеллектуальной собственности действует принцип «контекст, контекст и еще раз контекст». Вне контекста оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов бессмысленна, а один и тот же патент в разном контексте может стоить в тысячи раз больше или меньше. Беда лишь в том, что понимать человек начинает тогда, когда уже знает, что такое оценка, как она строится и сколько стоит. А стоит она, зачастую, больше, чем оцениваемый объект интеллектуальной собственности.

Если обратиться к истории вопроса, то выясняется, что попытки создания стандарта оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов предпринимались неоднократно и на разном уровне, начиная от Российского общества оценщиков и заканчивая Международным комитетом по стандартизации оценки (МКСО). Все эти попытки оказались достаточно неудачными.

Вывод, который может быть сделан из сказанного, очевиден. Ни федеральный стандарт оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов, ни официальная методика оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов не смогут решить все проблемы оценки интеллектуальной собственности.

УДК 33

ПРОБЛЕМЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗЕСА

ЮРАК В. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Начиная с конца 80-х гг. сначала в СССР, затем и в России происходило бурное развитие предпринимательства.

Предпринимательство как одна из конкретных форм проявления общественных отношений способствует не только повышению материального и духовного потенциала общества, не только создает благоприятную почву для практической реализации способностей и талантов каждого индивида, но и ведет к единению нации, сохранению ее национального духа и национальной гордости.

Свобода малого и среднего предпринимательства, ответственность самих предпринимателей и власть имущих перед обществом – ключевые принципы, способные обеспечить высокие темпы социально-экономического развития России.

В 2007-2008 гг. количество малых предприятий в России впервые превысило миллион, и 60 % из них относятся к сфере торговли и услуг, а инновационный, научно-технический, производственный секторы пока развиваются медленно. Но чтобы 70 % россиян, как указано в стратегии развития страны до 2020 г., могли причислить себя к среднему классу, предприятий малого бизнеса должно стать вдвое-втрое больше, чем теперь: – «Ставку надо делать именно на малый бизнес. Он опирается на реальные потребности страны». Теперь он имеет не только экономическое, но и политическое значение, убежден председатель Комитета по экономической политике и предпринимательству Госдумы Евгений Федоров.

Россия нуждается в серьезном обновлении экономики, и в этом нужно опираться на малый бизнес. В России за последние три года отработано большинство принятых в мире механизмов поддержки малого и среднего бизнеса. В стране функционирует больше сотни бизнес-инкубаторов, внутри которых действуют льготные налоговые и прочие режимы, гарантийные фонды, лизинговые программы.

Однако, акцентирует Евгений Федоров, предстоит еще выстроить региональную нормативную базу, привести в соответствие с ней местные бюджеты, наконец, ввести в законодательство само понятие среднего предприятия.

В рамках действия закона о местном самоуправлении с 2009 г. муниципальная власть становится базовой для малого и среднего предпринимательства, но на местах нет кадров, способных взаимодействовать с этим сектором. Сейчас только Москва и Санкт-Петербург имеют соответствующие комплексные программы. Еще одна проблема – зависимость малых предприятий от местных властей. Они работают не с помощью, а вопреки чиновникам, начиная с момента регистрации, заметил первый заместитель председателя Комитета Госдумы по безопасности Михаил Гришанков. «Пока с каждого руководителя регионального и местного уровней не будут лично спрашивать, что он делает для малых предпринимателей, никаких изменений не будет», – заявил он. Приведу статистические данные: в 2008 г. 56 % всех нарушений антимонопольного законодательства совершила сама власть, а именно – недобросовестные чиновники. Количество нарушений и соответственно дел против чиновников увеличилось на треть.

Не стоит забывать и о том, что Россия – страна картелей. Существуют ценовые сговоры, сговоры на торгах, сговоры на самых разнообразных рынках: фармацевтическом, нефтяном, продуктов питания. Признаки этих явлений мы наблюдаем сегодня постоянно. Антимонопольная служба пока еще недостаточно эффективно пресекает картельную деятельность. Для этого нужна соответствующая статья в Уголовном кодексе РФ, которая Председателем Правительства в феврале этого года была внесена в Государственную Думу. Для этого нужен совершенно другой уровень взаимоотношений, на который ФАС вышла в этом году с МВД РФ и Генеральной Прокуратурой. Будем надеяться, что после принятия статьи 178 УК РФ мы сможем увидеть преступников, которые сегодня сговариваются, без всяких оснований повышают цены, подрывают целые отрасли производства, смежные с ними.

Возникает вопрос: «О какой же свободе предпринимательства можно говорить на данный момент?». Что в этом случае должно делать государство? А государство должно создать правила игры, правила рыночной экономики, и эти правила должны быть справедливыми, они должны быть ориентированы на развитие рыночной экономики, где самым оптимальным методом является освобождение малого и среднего бизнеса от тех железных оков, в которых он пребывает и по сей день. Вот собственно то, что должно сделать государство. С одной стороны, можно сказать, что государство пытается создать эти правила игры, так как в последнее время его внимание к роли предпринимательства в России в становлении инновационно-ориентированной отечественной экономики и решении задач социального развития возросло: были приняты Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» и Указы Президента Российской Федерации «О Дне российского предпринимательства» (26 мая) и «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности», с другой стороны, регулирование со стороны государства по большинству позиций является избыточным и не способствует развитию предпринимательского потенциала населения. Государство у нас очень часто выступает как хозяйствующий субъект, причем в тех сферах, когда это не так уж необходимо. То есть сферы, где государство под видом государственных компаний еще достаточно долгое время будет существовать, например, в сфере естественных монополий или в сфере естественно-монопольных компонентов. Это наблюдается в энергетике, нефтегазовой отрасли и в других сферах. А вот те рудиментарные вещи, которые мы часто наблюдаем, когда государственные компании начинают на открытых рынках конкурировать с частными компаниями в разных секторах экономики и при этом они подпитываются из бюджета, подпитываются административными ресурсами.

Что это, не разрушение ли конкуренции? Но самое главное даже не то, что это разрушает конкуренцию, а то, что следствием такого разрушения конкуренции является замедление экономического роста, искажение рыночной среды, и, в конечном итоге, падение эффективности по всем направлениям.

Получается, что, несмотря на все программы поддержки, выход на рынок для небольших предприятий становится все более и более сложным. Предприниматель по-прежнему тратит много времени и средств на преодоление административных барьеров.

Недопустимо медленно совершенствуется законодательство в сфере предпринимательства, которое должно исходить из необходимости ликвидации избыточности существующего на сегодня

государственного регулирования. Для российской практики законодательства, особенно в сфере малого и среднего предпринимательства, будет весьма полезным ознакомиться с опытом совершенствования законодательства и правоприменения в странах ЕС и конкретно – в Великобритании. В этой стране данная проблема привела к утрате конкурентоспособности на международных рынках. Для совершенствования системы государственного регулирования в Кабинете Министров Великобритании в 1995 г. был образован отдел по оценке эффективности мер государственного регулирования Regulatory Impact Unit (RIU). В обязанности RIU входил поиск путей упрощения и оптимизации действующих и вновь разрабатываемых правовых норм, а также обеспечение адаптации правоприменительной практики Великобритании с законодательством ЕС. Для сбалансированного развития экономики Российской Федерации необходимо создать условия, усиливающие, а не подрывающие конкурентоспособность отечественного бизнеса.

Важно добиться снижения некоммерческих рисков и непроизводственных издержек, устранения административно-коррупционного давления на бизнес, создания условий для эффективного взаимодействия малых и средних предприятий с крупными. Этого невозможно достичь без изменения как базовых принципов законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, так и менталитета должностных лиц органов власти. Неукоснительное соблюдение закона и всестороннее содействие бизнесу в его законной деятельности – эти принципы должны стать незыблемыми для чиновников всех уровней. Необходимы кардинальные и быстрые шаги в направлении снижения налогового бремени, совершенствования налогового администрирования, введения специальных налоговых режимов для малых и средних инновационных предприятий, с целью стимулирования их развития, сокращения издержек предпринимателей на составление налоговой, бухгалтерской и статистической отчетности; ускоренного развития механизмов финансово-кредитного обеспечения малого и среднего предпринимательства, в первую очередь, начинающих и инновационных предприятий. Здесь определенный интерес вызывает подход, применяемый в бывших социалистических странах. Например, в Венгрии и Польше уже заметны позитивные экономические и социальные итоги проведенных преобразований. В соответствии с законодательством, государственный бюджет Венгрии в обязательном порядке включает расходы на поддержку малого и среднего предпринимательства, с указанием конкретных программ и форм поддержки. Венгерские предприниматели (в том числе, иностранные инвесторы) могут рассчитывать на целевые бюджетные субсидии и на значительные налоговые льготы. Выделено 4 группы налоговых льгот: общие налоговые льготы, рассчитанные на стимулирование инвестиций; налоговые льготы, стимулирующие НИОКР; налоговые льготы, специально ориентированные на представителей малого и среднего предпринимательства; региональные налоговые льготы. Эти преобразования в странах бывшего социалистического лагеря необходимо учесть при разработке государственной политики в отношении малого и среднего предпринимательства и при совершенствовании Российского законодательства.

Принципиально важной составляющей политики по развитию предпринимательства, малого и среднего бизнеса должны стать эффективные меры по расширению доступа малых и средних компаний к рынкам сырья и сбыта, объектам имущественной, производственной и инженерной инфраструктуры. Больше внимания со стороны государства и предпринимательских организаций следует уделять молодежи, всем, кто решил заняться предпринимательской деятельностью, содействуя в получении необходимых знаний и информации, консультаций по актуальным вопросам развития предпринимательства. Объединения предпринимателей должны настойчиво формулировать и защищать интересы малого бизнеса, ведя конструктивный диалог с государством, представителями крупного бизнеса.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ФРОЛОВА Т. Е.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Все предприятия в той или иной степени связаны с инвестиционной деятельностью. Принятие решений по инвестиционным проектам осложняется различными факторами: вид инвестиций, стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования, риск, связанный с принятием того или иного решения.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различны, однако в целом их можно подразделить на три вида: обновление имеющейся материально-технической базы, наращивание объемов производственной деятельности, освоение новых видов деятельности. Степень ответственности за принятие инвестиционного проекта в рамках того или иного направления различна. Так, если речь идет о замещении имеющихся производственных мощностей, решение может быть принято достаточно безболезненно, поскольку руководство предприятия ясно представляет себе, в каком объеме и с какими характеристиками необходимы новые основные средства. Задача осложняется, если речь идет об инвестициях, связанных с расширением основной деятельности, поскольку в этом случае необходимо учесть ряд новых факторов: возможность изменения положения фирмы на рынке товаров, доступность дополнительных объемов материальных, трудовых и финансовых ресурсов, возможность освоения новых рынков и т. д.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования достаточно много. Вместе с тем любое предприятие имеет ограниченные финансовые ресурсы, доступные для инвестирования.

Финансовые ресурсы выражают реальный денежный оборот предприятия, то есть поток денежных средств. Источником их образования служат все денежные доходы и поступления средств: как внутренние средства – прибыль, амортизационные отчисления, так и внешние средства – мобилизуемые на фондовом и кредитном рынках.

Наличие в необходимых объемах финансовых ресурсов определяет финансовую устойчивость и гибкость предприятий в краткосрочном и долгосрочном периодах. Финансовая устойчивость характеризует стабильность финансового положения предприятия, которой достигают высоких долей собственных источников в общей сумме используемых денежных средств.

Весьма существенен фактор риска. Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может существенно варьировать. Так, в момент приобретения новых основных средств никогда нельзя точно предсказать экономический эффект этой операции.

Определение приемлемого для инвестора уровня экономической эффективности инвестиций является наиболее сложной областью экономических расчетов, связанной с разработкой ТЭО, так как здесь надо свести воедино все множество факторов различных интересов потенциальных инвесторов, учесть трудно предсказуемые изменения во внешней среде по отношению к проекту, а также системы налогообложения в условиях нестабильной экономики. Все это многократно усложняется в связи с тем, что оценка эффективности должна базироваться на соответствующей информации за весьма длительный расчетный период.

Проблема оценки экономической эффективности инвестиционного проекта заключается в определении уровня его доходности в абсолютном и относительном выражении (т. е. в расчете на единицу инвестиционных затрат, капитала), что обычно характеризуется как норма дохода.

Оценку эффективности рекомендуется проводить по системе следующих взаимосвязанных показателей:

- чистый доход (ЧД);
- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект (другое, довольно широко используемое за рубежом название показателя – чистая приведенная стоимость (NPV));
- индекс доходности (или индекс прибыльности (PI));

- срок окупаемости (срок возврата единовременных затрат (РВ));
- внутренняя норма дохода (или внутренняя норма прибыли, рентабельности (IRR)).

Окончательное решение по реализации инвестиционного проекта принимается на основе анализа всех вышеуказанных показателей.

Причиной реализации инвестиционного проекта на рассматриваемом мною предприятии ОАО «Сильвинит» является увеличение объемов производства гранулированного хлористого калия, за счет обновления имеющихся на предприятии ОПФ. Принятие данного решения было обосновано маркетинговыми исследованиями рынка, которые выявили увеличение спроса на данный продукт, а также увеличение цен на него.

На Втором рудоуправлении ОАО «Сильвинит», в отделении грануляции, где выпускают гранулированный хлористый калий, предусмотрены 3 комплектные грануляционные установки. Установка состоит из двух технологических ниток. Две установки из трех введены в эксплуатацию с технологическими нитками 1, 2, 3, 4. Введенная мощность двух установок по производству гранулированного калия хлористого составляет 1088 тыс. тонн в натуре. Третья грануляционная установка с технологическими нитками 5 и 6 была смонтирована, но не введена в эксплуатацию, а использовалась для комплектования запасными частями действующих ниток.

Цель проекта заключается в увеличении мощности отделения грануляции по выпуску гранулированного хлористого калия, путем реконструкции пятой технологической нитки участка грануляции СКРУ-2 с оснащением ее современным высокопроизводительным комплексным импортным оборудованием.

После реализации инвестиционного проекта расчетная мощность отделения грануляции составит 1360 тыс. тонн в натуре хлористого калия гранулированного, отвечающего по качественным показателям требованиям рынка.

Увеличение объема выпуска данного продукта повлечет за собой дополнительную выручку от продажи в размере около 244,14 млн. руб. Дополнительные затраты, связанные с увеличением производства и на отгрузку продукции, составят 39,34 млн. руб. Дополнительная прибыль от продаж – 204,8 млн. руб. Срок реализации данного проекта менее года, срок окупаемости – около 2 лет.

Реализация инвестиционного проекта осуществляется за счет собственных средств предприятия. Для предприятия этот проект даст возможность увеличить объемы выпуска продукции, тем самым оно укрепит свои позиции на рынке и улучшит свое финансовое положение.

УДК 33

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

ДОЛГИХ Ю. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет УГТУ-УПИ»

В современной, быстро изменяющейся рыночной среде руководителям компаний необходимо постоянно совершенствовать свою производственную деятельность на основе использования процедур стратегического и оперативного процессно-ориентированного управления стандартами в области менеджмента качества и экологического менеджмента. Один из подходов совершенствования деятельности предприятия состоит в том, чтобы расчлнить весь процесс производства продукции до уровня элементов, имеющих нормативное сопровождение, то есть создать процессную бизнес-модель предприятия. Затем необходимо организовать сбор и обработку данных, фиксирующих отклонение фактических затрат от плановых, и на основе анализа таких отклонений обеспечить оперативный контроль за используемыми ресурсами с выявлением неэффективных видов деятельности. Именно такой подход реализуется в утвержденном государственном стандарте ГОСТ ИСО 9001-2001, который предусматривает концентрацию и распределение ресурсов по процессам – строго определенным направлениям деятельности, предопределяющим экономические результаты предприятия.

В соответствии с новой версией стандартов для формирования новой, процессно-ориентированной бизнес-модели предприятие должно:

- определить и описать процессы системы;
- установить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- назначить владельцев процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности, как работы, так и управления этими процессами;
- обеспечить наличие информации, необходимой для выполнения процессов и их мониторинга;
- проводить оценку, мониторинг и анализ этих процессов, а также выполнять действия, необходимые для достижения запланированных результатов.

Очевидно, что в данном алгоритме наиболее сложным является первый этап, так как описать многочисленные бизнес-процессы компании очень сложно. Однако, не все процессы оказывают значительное воздействие на функционирование организации, поэтому по степени важности их можно разделить на основные и вспомогательные. Основные процессы добавляют ценность для потребителя. Вспомогательные процессы, в том числе процессы менеджмента, необходимы для предприятия, но непосредственно ценности для потребителя не добавляют. Как основные, так и вспомогательные процессы могут быть декомпозированы на подпроцессы. Выбор соответствующих процессов и степень их декомпозиции целиком находятся в компетенции конкретного предприятия и зависят от таких факторов, как его размер и структура, обслуживаемый рынок, имеющиеся ресурсы и др. Как правило, в качестве критерия выбора используются стадии жизненного цикла создания, изготовления и использования продукта. В общем случае к основным процессам принято относить маркетинг продукта, его проектирование и разработку, производство, транспортировку и хранение, реализацию и др.

После того, как выделены основные бизнес-процессы компании, необходимо осуществить их комплексную количественную оценку. Такая количественная оценка каждого основного бизнес-процесса позволяет установить, насколько этот процесс оптимален и рентабелен, насколько каждая выполняемая операция оправдывает затраты и какой приносит доход (или же она является лишь бюрократической процедурой и просто отнимает время и деньги). Для этого составляющие элементы бизнес-модели (процессы и связи) оцениваются на основе определенной системы критериев.

Основные критерии оценки бизнес-процессов, позволяющие определить возможные области оптимизации, можно разделить на две группы:

- синтетические критерии;
- частные критерии функционирования процессов.

Синтетические критерии являются наиболее значимыми, они вызывают наибольший интерес топ-менеджмента компании и привлекаемых консультантов, так как характеризуют процесс в целом, а не отдельную его сторону. Синтетические критерии включают в себя:

- время цикла выполнения процесса;
- стоимость процесса;
- производительность процесса;
- эффективность процесса.

Очевидно, что стоимость процесса представляет собой совокупность всех затрат, связанных с его осуществлением. Производительность процесса – это отношение результата, получаемого на выходе процесса, к тому, что поступает на его вход. Общая производительность обычно измеряется в денежных единицах путем деления результата в денежном выражении, получаемого на выходе (например, проданные товары или услуги), на стоимость всех вводимых факторов производства (т. е. материалов, труда работников и инвестиций). Эффективность процесса представляет собой отношение фактического результата на выходе процесса к соответствующей норме. Понятие эффективности может использоваться и для измерения убытка или выигрыша, получаемого в результате осуществления какого-либо процесса. Если, например, 1000 единиц энергии подаются на вход процесса, предназначенного для преобразования этой энергии в какую-то альтернативную ее форму, и этот процесс производит лишь 800 единиц энергии в преобразованной форме, тогда эффективность этого процесса равняется 80 %.

Вторая группа показателей оценки – это частные критерии функционирования процессов. Они являются первичными, так как без них невозможно определить синтетические показатели. Частные критерии включают в себя:

- число входов и выходов (чем меньше, тем оптимальнее; идеально иметь один унифицированный вход и два-три выхода);
- число возможных исключений (каждое исключение – угроза для управляемости процесса);
- выход процесса (количество выпускаемого продукта заданного качества);
- количество процедур в процессе (оптимально от 7 до 11 процедур, в данном случае процесс можно контролировать, планировать и эффективно управлять);
- фрагментарность процесса (количество организационных разрывов);
- организационное наполнение (количество субъектов ответственности, участвующих в процессе);
- системное наполнение (количество информационных систем, участвующих в процессе);
- количество входящих и исходящих документов;
- динамика среды (количество переходов с компьютеризованной обработки на ручную и наоборот);
- избыточность данных и наличие узких мест при выполнении отдельных операций.

Нужно заметить, что входы каждого процесса следует определить и зарегистрировать с целью обеспечения основы для формулирования требований, которые будут применяться при проверке и утверждении выходов. Такая проверка призвана установить необходимые корректирующие и предупреждающие действия. В организации должны быть разработаны и внедрены процедуры сбора, обработки и представления руководству результатов мониторинга и измерения процессов и системы. Указанные процедуры служат инструментом выявления потерь и неэффективных действий и могут использоваться руководством при принятии управленческих решений.

Помимо этого требования к процессам системы должны быть задокументированы. При определении объема и характера документирования процессов каждое предприятие руководствуется своими собственными критериями, которые зависят от таких факторов, как вид деятельности, размер предприятия, сложность продукции и процессов, требования заказчика, компетентность персонала и др.

Таким образом, идеология создания процессно-ориентированной бизнес-модели предприятия фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием — понятия менеджмента качества и общего менеджмента сливаются в одно целое. Прежде всего, это связано с новой расширенной трактовкой качества, которая не ограничивается совокупностью функциональных свойств и характеристик продукции, а рассматривается как степень соответствия отличительных свойств товара, обеспечивающих их процессов и систем управления установленным (государством, самой фирмой, договорами и контрактами и др.) или реально прогнозируемым для ожидаемой рыночной конъюнктуры требованиям потребителей и других заинтересованных лиц.

УДК 33

АНАЛИЗ КАПИТАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

СИМОНЯН А. Х.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Кризис ипотечного кредитования в США, обвал российского фондового рынка осенью 2008 г., резкое снижение стоимости компаний во всех отраслях экономики дает нам понять, что такая проблематика, как капитализация предприятия, раскрыта не до конца и понимается российским и зарубежным обществом в неправильном контексте.

Сначала необходимо разобраться в понятиях, ведь в разной литературе по-разному трактуются определения, связанные с капитализацией предприятия. С точки зрения рыночной

экономики, капитализация – это отношение всех акций предприятия к их рыночной стоимости. Акция – это ценная бумага, удостоверяющая права ее владельца на часть капитала компании (после расчетов с кредиторами); дивиденды в конце отчетного периода; участие в управлении компанией через голосование на общем собрании акционеров (для обыкновенных акций). Необходимо помнить, что акция удостоверяет право держателя данной ценной бумаги о принадлежащей ему доле собственности. Большинство юристов считали и считают, что собственность – это отношения между людьми, где праву собственника вещи противостоит обязанность всех и каждого воздерживаться от воздействия на вещь. Так же есть и другое мнение по поводу собственности – это только то право, которое предоставляет неограниченное господство над вещью, включая бессрочные правомочия по владению, пользованию, распоряжению и управлению вещью. Все прочие права на вещь собственностью быть не могут. В нашем случае собственностью будут считаться отношения между людьми, так как в основном акционеров у предприятия более двух человек.

Определений капитализации несколько.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что капитализация – это рыночная стоимость компании, которая формируется в большей степени благодаря эффективному управлению компанией. Рыночная стоимость складывается под воздействием законов спроса и предложения, а также множества прочих факторов, влияющих на цену. В общем случае рыночная стоимость – это та цена, по которой участники рынка готовы заключить сделку купли-продажи ценной бумаги.

Вследствие того, что рыночная цена формируется под воздействием игроков фондовой биржи, ту или иную бумагу покупают, исходя из трех факторов: экономических; политических; психологических. В России именно эти три фактора играют основную роль при увеличении или снижении капитализации того или иного предприятия.

Первый блок факторов – экономические, которые непосредственно влияют на капитализацию компании. В состав данной группы входят следующие два больших подблока: доходы – это выручка предприятия за анализируемый период от основной и не основной деятельности; расходы – это затраты предприятия, необходимые для получения запланированной выручки.

В первом блоке в основном анализируется деятельность топ-менеджеров по целесообразности расходования средств акционеров, необходимых для получения выручки, а также дополнительные действия руководства по сокращению издержек и увеличению прибыли предприятия, вследствие чего в конце отчетного года возможно получение более высоких дивидендов.

Второй блок факторов – политические, которые условно-непосредственно влияют на капитализацию предприятия. В данную группу входят два больших блока: политика, проводимая фактическим руководством компании, то есть избираемый курс менеджеров компании, успешность в переговорах, четкая формулировка и выполнение поставленных задач перед компанией; политика, проводимая Президентом и Кабинетом Министров, в данной подгруппе рассматриваются вопросы, связанные с принятием законов и указов, касающихся анализируемого объекта как косвенно, так и напрямую.

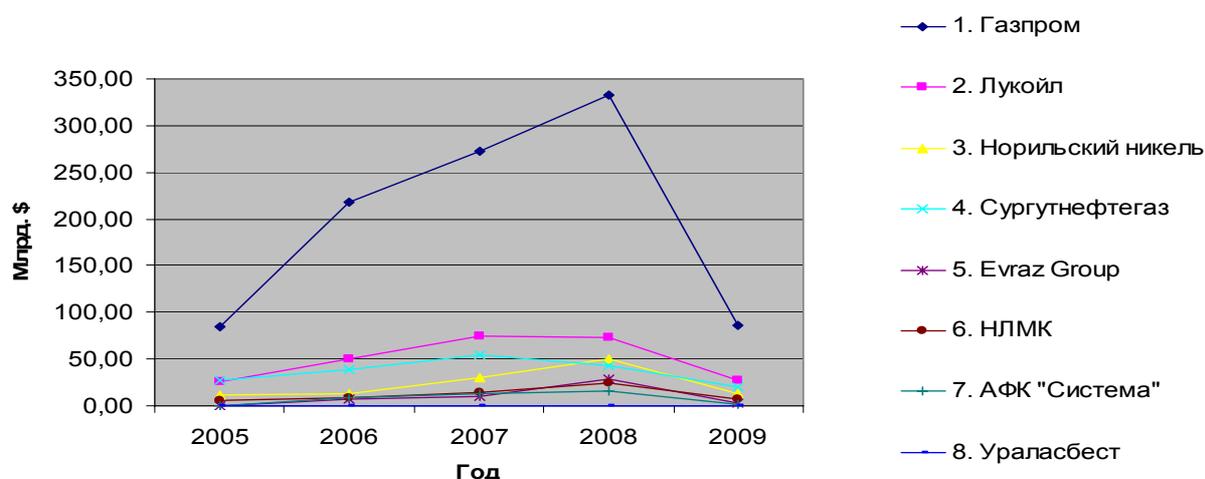
Третий и основной блок – факторы психологического порядка, которые нельзя предвидеть и описать математическим или аналитическим языком. Психологические факторы включают в себя следующие подразделы: психология толпы – это поведение большинства игроков на фондовом рынке, поддающиеся панике на мировых или региональных биржах, в основном приводящие к необдуманным и неправильным действиям, то есть профессиональные участники фондовой биржи не зная, что будет дальше с их ценными бумагами, совершают рискованные действия, что приводит к печальным последствиям; психология личности – это стимулы и мотивы персонального поведения профессионального участника фондовой биржи, которые интегрируются в операцию на торговой площадке. Капитализация крупнейших промышленных предприятий России представлена в таблице и на рисунке.

Капитализация крупнейших промышленных компаний России, млрд. \$

Наименование предприятия	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009
Газпром	84,43	218,68	272,30	332,30	86,40
Лукойл	26,01	50,50	74,20	72,70	27,20
Норильский никель	11,87	12,83	29,63	50,56	12,20
Сургутнефтегаз	26,65	38,53	54,66	43,35	19,65
Evraz Group	5,2*	6,70	9,50	28,20	3,20
НЛМК	5,79	8,57	13,86	24,00	6,89
АФК «Система»	0,56	8,83	12,30	16,00	1,64
Ураласбест	0,0345**	0,074	0,079	0,069	0,005

* на 10.06.2005 включены в список LSE

** на 30.05.2005 включены в список RTS Board



Капитализация крупнейших промышленных компаний России

Исходя из таблицы и графика видно, что капитализация российских компаний сначала росла, а потом резко упала. Необходимо рассмотреть более детально, что послужило такому стремительному обвалу рынка российских акций в минувшем году.

Как уже было сказано выше, кризис ипотечного кредитования, разразившийся несколько лет тому назад, перерос и перекинулся с рынка Америки на мировой рынок капитала, что привело к спаду в мировой экономике и снижению потребления во всем мире. Резкому снижению капитализации промышленных предприятий России послужило несколько причин. 1). Основная причина резкого снижения капитализации – отсутствие института фондового рынка в Российской Федерации, что не позволяет в полной мере использовать данный инструмент обычным гражданам. Государство почти за двадцатилетний срок становления России как нового игрока на мировой арене не смогло объяснить и создать эффективные механизмы для своих граждан, позволяющие им более рационально диверсифицировать риски и увеличивать доходность своих вложений. 2). Снижение цен на нефть и газ. Так как российская экономика получает доходы в основном от продаж энергетических ресурсов, таких как нефть и газ, то изменение мировой конъюнктуры в сторону снижения потребления данного рода ресурсов привело к сокращению доходов национального бюджета, что, в свою очередь, отразилось на экономике страны не в лучшую сторону. 3). Снижение цен на продукцию черной и цветной металлургии, поставщиками которой является также Россия, не секрет, что цены на некоторые ресурсы упали почти в шесть раз. Акции российских компаний были искусственным образом завышены в основном благодаря спекулятивному капиталу, пришедшему из западных стран с целью получения более высоких прибылей, нежели у себя на родине. Государство же снимало различные барьеры по покупке акций национальных компаний, привлекая тем самым все больше иностранных спекулятивных фондов и лишая себя долгосрочных и надежных инвесторов в

виде обычных граждан. По наступлению негативного события, такого как мировой кризис ликвидности, а акции компаний относятся к наиболее ликвидным активам, иностранные фонды начали выводить средства, вложенные в акции российских компаний и тем самым предложение стало преобладать над спросом, и цены начали падать.

Если анализировать капитализацию с точки зрения финансов, то необходимо обратиться к таким коэффициентам, как P/E, P/S и ROS, где P – капитализация компании, E – чистая прибыль эмитента, S – выручка от продаж и ROS – показатель рентабельности продаж. Анализируя отчетность эмитентов на последнюю дату, автор пришел к выводу, что они несоизмеримо велики по сравнению со странами, которые наиболее подвержены риску ликвидности. Так, например, отношение капитализации рынка к прогнозируемой прибыли эмитентов (P/E) за 2009 г. находится на уровне 6,1, тогда как в середине мая этот показатель был равен 9,4. В настоящее время риск инвестирования в Россию возрос. Даже в тех странах, где P/E считается традиционно низким, нынешние значения коэффициента превышают российский уровень. Для Турции значение P/E находится на уровне 7; для Венгрии – 9,2; Кореи – 9,5; Перу – 9,7.

Анализируя промышленные компании по этим показателям автор, приходит к выводу, что они еще больше недооценены, чем весь российский рынок. Так, например коэффициенты предприятия «Норильский никель ГМК» следующие: P/E – 3,5; P/S – 0,8; ROS – 23%. Исходя из этих показателей можно сделать следующий вывод: компания за 3,5 года из чистой прибыли полностью окупит нынешнюю капитализацию, а если смотреть по показателю выручки, то компании потребуется меньше года, рентабельность чистой прибыли также на высоком уровне – 23 %.

Сдержать российский рынок от еще более сильного обвала могут лишь два фактора. Первый – если российские компании начнут обратный выкуп своих бумаг с рынка (buy-back). О такой возможности объявил НОВАТЭК, а затем «Норникель». Заявления о buy-back способны психологически поддержать рынок и дать инвесторам сигнал, что акционерам и руководству компаний безразлична нисходящая динамика котировок.

Второй возможный сценарий – господдержка. Поддержка может оказываться за счет интервенций бюджетных средств посредством скупки активов на баланс госбанков.

По мнению автора, необходимо:

1. Более тщательно подходить к финансовому анализу предприятий при покупке ценных бумаг.
2. Более жестко регулировать деятельность игроков фондовой биржи, для чего принять ряд законов, направленных на недопущение перегрева на российском рынке акций, выявление и регулирование спекулятивных денег.
3. Инвестиционным компаниям более ответственно подходить к прогнозам дальнейшей цены котировки той или иной акции.

УДК 658.5.011

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

РЕМЕННИК С. Я.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Управленческая ориентированность на бизнес-процессы связана с попыткой добиться эффективности организации за счет опоры на процессы. Рассмотрим кратко основные исследования по этой проблеме.

В 80-х гг. XX в. значительное внимание уделялось комплексному управлению качеством (TQM – Total Quality Management). Качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками компании. При этом работники, непосредственно контактирующие с клиентами, являются наиболее активными участниками процесса. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения [1].

Упреждающий контроль, широко используемый в системе, заключается в обучении работников методам предотвращения, а не обнаружения брака. Внедрение TQM предполагает применение менеджментом специфических приемов и методов, таких как кружки качества, бенч-маркинг, принципы «шесть сигм», сокращение длительности цикла и непрерывное усовершенствование.

Вслед за TQM в начале 90-х гг. появилась статья М. Хаммера и Дж. Чампи «Не автоматизируйте. Ликвидируйте» в журнале «Гавардский бизнес-обзор» (Harvard Business Review), и началось движение реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) [2]. Реинжиниринг – это фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, для кардинального улучшения компания должна радикально перестроиться. Фирме необходимо изменить функциональный принцип построения структуры своей организации и перейти к процессам, которые пронизывают эти функции. Авторы подчеркивают, что объектом реинжиниринга является процесс, который необходимо идентифицировать и создать заново, а не функция. Применение концепции реинжиниринга знает примеры блистательных успехов и сокрушительных провалов [3].

Следующей концепцией, пришедшей на смену реинжинирингу в середине 90-х гг., стало планирование ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning). Предполагалось, что системы ERP обеспечат более совершенные способы управления функционированием организации. Однако ERP не решали проблем процессов и не обеспечивали возможной эффективности и производительности процессов.

В конце 90-х гг. и начале XXI в. получили распространение различные системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management), в которых основное внимание обращалось на профиль клиента, его опыт и потребности, а также на службы, непосредственно работающие с клиентами. Однако процессы служб обеспечения при этом не улучшались.

Еще одна новация последнего времени заключается в объединении различных направлений контроля, т. е. инструментов внутренней финансовой оценки и статистических отчетов, с заботой о покупателях и работниках. Раньше многих менеджеров интересовали финансовые результаты и только, но сегодня все понимают необходимость оценки и других сфер деятельности организации.

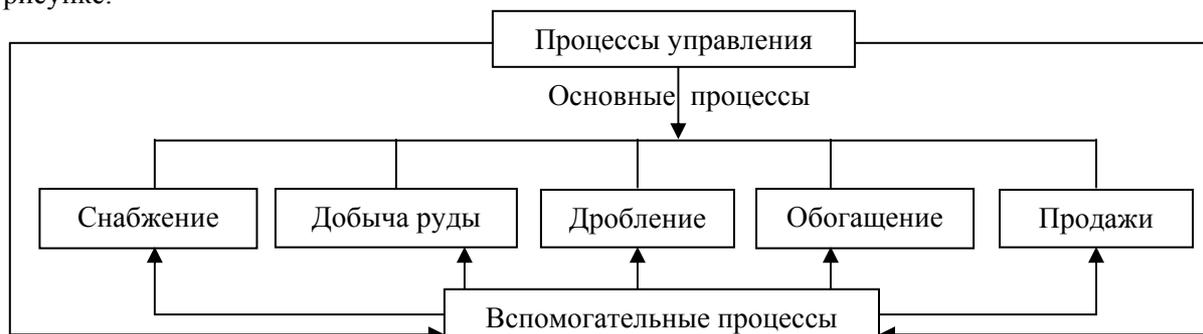
Один из таких современных подходов носит название «сбалансированная система показателей». Это система управленческого контроля, в которой финансовые показатели дополнены показателями операционными, связанными с критическими факторами успеха компании. Сбалансированная система охватывает четыре направления: финансовую эффективность, обслуживание покупателей, внутренние бизнес-процессы и способности персонала к обучению и росту. В каждой из этих областей менеджеры выбирают наиболее важные показатели, которые и будут отслеживаться в организации.

Очередной шаг в исследовании бизнес-процессов сделали Smith, H и Fingar, P (2002 г.) [4], а также Джестон, Дж и Йохан, Нелис (2006 г.) [3]. В их работах описывается метод управления бизнес-процессами (BPM). Это скорее стратегия бизнеса. BPM целиком связано с эффективным и продуктивным управлением бизнес-процессами, при этом персонал является сердцевиной бизнес-процессов. Ключевым фактором становится усовершенствование процессов как основы практического управления, а этого нельзя достигнуть эффективным образом, не имея возможности управлять своими процессами с упреждением и на перспективу.

В свете современных экономических реалий и глобальной конкуренции широкое распространение получили такие нововведения, как международные стандарты качества и калькуляция себестоимости по видам деятельности (КСВД). Организация, если она хочет быть конкурентоспособной на международной арене, должна быть сертифицирована по ISO 9000. В КСВД затраты, наряду с традиционным способом их учета, распределяются по бизнес-процессам. Менеджеры получают возможность оценить, на какие виды деятельности тратится основная часть средств, и выделить процессы на создающие и не создающие добавленную стоимость.

Все перечисленные направления деятельности непосредственно связаны с исследованием бизнес-процессов. Предполагается, что при формировании системы управления бизнес-процессами учитываются современные достижения по изучаемой проблеме.

Рассмотрим формирование системы управления бизнес-процессами на комбинате ОАО «Ураласбест». На первом этапе, в соответствии со стратегией развития, выделяются процессы основные, вспомогательные и процессы управления. Структурная схема сети процессов представлена на рисунке.



Структурная схема сети процессов

Далее каждый процесс разбивается на подпроцессы. Например, процесс добычи руды включает основные подпроцессы – бурение, зарядание-взрывание, экскавация (по руде и по вскрыше), транспортирование (авто- и железнодорожным транспортом) и вспомогательные процессы – отвалообразование, ремонт (текущий и капитальный), водоотлив, строительство железнодорожных путей, строительство контактных сетей и водоводов, энергообеспечение, разведочное бурение, взвешивание и др.

К основным процессам организации, как правило, относят процессы, добавляющие ценность продукции для потребителя. Вспомогательные процессы напрямую добавляют стоимость и являются по своей сути затратными, также как и процессы управления.

На втором этапе формируется архитектура процессов, т. е. разрабатывается комплекс правил, принципов, методические руководства и модели процессов, показывается их взаимосвязь. Определяются входы (поставщики), выходы (клиенты процесса, результаты), ресурсы (персонал, оборудование, информационное обеспечение), руководители процессов, показатели процессов, основные документы.

При построении моделей процессов процессы нижнего уровня следует увязывать с процессами верхнего уровня.

Показатели процессов подразделяются на стратегические и оперативные. Основным стратегическим показателем на уровне комбината «Ураласбест» является рост стоимости бизнеса. Стоимость бизнеса возрастает как за счет создания новых продуктов (например, производства теплоизоляционных материалов на основе габбро), выхода на новые рынки или привлечения новых клиентов, а так и за счет повышения эффективности операционной деятельности, ориентированной на существующих потребителей (совершенствование структуры издержек и повышение эффективности использования активов).

К оперативным показателям процессов можно отнести качество, длительность, скорость поставки, надежность поставки, производительность, себестоимость единицы продукции.

На третьем этапе производится анализ бизнес-процессов и их оптимизация. Разрабатываются инновационные мероприятия, направленные на разработку новых, совершенствование существующих процессов, с целью улучшения качества выпускаемой продукции или услуги, снижения себестоимости, роста производительности и эффективности. Инновационный процесс должен быть непрерывным, чтобы обеспечить конкурентоспособность комбината.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент: 6-е издание / Р. Л. Дафт. – JMISP «Питер», 2007. – С. 91.
2. Hammer, M. Reengineering work: don't automate,obliterate / M. Hammer, J. Champy. – Harvard Business Review, July, 1990.
3. Джестон, Дж. Управление бизнес-процессами / Дж. Джестон, Й. Нелис. – Санкт-Петербург-Москва: Символ, 2008. – С. 24.
4. Smith, H. Business Process Management – The Third Wave / H. Smith, P. Fingar. – Meghan Kiffer Press. 2002.

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ДЕРБЕНЁВА Е. Ю.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других – управление фирмой в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства. Некоторые же авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмы банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления. По мнению автора, верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Стратегия и тактика предупреждения и предотвращения кризисов, финансового оздоровления предприятия обязательно включают разработку принципов управления оборотным капиталом как наиболее мобильной части имущества, позволяющей быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренней ситуации. Эффективное управление оборотными средствами позволяет выявить первые проявления кризиса на ранней стадии и принять соответствующие меры по его предотвращению. В свою очередь, неэффективное управление оборотными средствами неизбежно приведет к кризисной ситуации на предприятии.

Итак, мы рассматриваем кризис как непосредственную угрозу выживания предприятия. С позиции управления оборотными средствами здесь имеется два аспекта – внешний и внутренний. Внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами – выплаты и обслуживания долгов. Внутренний – в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Уточним, что эквивалент денежных средств – это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия.

Из вышесказанного следует, что основой антикризисного управления оборотными средствами являются меры по увеличению поступления денежных средств (то есть их максимизация). При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной статье не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

Так как оборотные средства делятся по видам, очевидно, что антикризисные меры должны разрабатываться для каждого вида оборотных средств в отдельности. Для промышленных предприятий характерной чертой является то, что наибольшую часть в их оборотных средствах занимают запасы товарно-материальных ценностей и дебиторская задолженность. Следовательно, им должно уделяться особое внимание. Управление данными видами оборотных средств в условиях кризиса предприятия предполагает следующие меры.

Продажа запасов готовой продукции. Достаточно проблематичный шаг, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом

денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

Продажа избыточных производственных запасов. Руководство предприятия всегда должно вести строгий контроль наличия запасов сырья на складе, и при наличии избыточных запасов, для обеспечения непрерывности производства, необходимо реализовать их часть, даже по цене ниже покупной и, несмотря на то, что через некоторое время их опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене.

Факторинг дебиторской задолженности. Данная операция позволяет предприятию рефинансировать преимущественную часть дебиторской задолженности (обычно от 70 до 90 % суммы долга, в зависимости от фактора риска) в короткие сроки, сократив тем самым период финансового и операционного цикла. Однако она связана с определенными потерями в размере взимаемой банком комиссионной платы за проведение факторинговой операции.

Перевод дебиторской задолженности в вексельную форму и отказ от взаимозачетных схем расчетов, что также способствует увеличению поступления денежных средств.

Также в рамках антикризисного управления оборотными средствами осуществляется продажа краткосрочных финансовых вложений. Это наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен.

Еще одним способом высвобождения денежных средств является продажа инвестиций или деинвестирование, которое может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли – если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса – верный путь к банкротству.

В заключение необходимо отметить, что политика антикризисного управления оборотными средствами значительно отличается по отраслям и видам деятельности, может принимать различные формы. Осознание этого факта имеет прикладное значение: как правило, невозможно воспользоваться чужим опытом, заимствовать чьи-то готовые схемы. Разработка политики антикризисного управления оборотными средствами – в значительной степени творческий процесс, и каждая фирма должна пройти его самостоятельно, основываясь на теории вопроса, мировой и отечественной практике, учете особенностей своего производства.

УДК 33

МЕРОПРИЯТИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КУЗНЕЧНО-ПРЕССОВЫЙ ЗАВОД РУСИЧ»)

ПОЧИВАЛИНА Н. И.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Сущность производственной деятельности состоит в создании экономических благ, необходимых для удовлетворения разнообразных потребностей общества. В рыночной экономике производство осуществляют те субъекты, которые желают и способны принять наиболее эффективную организацию и технологию производства, поскольку они обеспечивают им наибольшую прибыль.

Рост объема производства и реализации продукции непосредственно влияет на величину издержек, прибыли и рентабельности. Деятельность хозяйствующих субъектов должна быть направлена на то, чтобы произвести и продать максимальное количество продукции высокого качества.

Существует множество способов самого разного характера, которые позволяют увеличить объемы выпуска продукции, тем самым улучшив производственную программу. В основном все они классифицируются по источникам повышения эффективности производства, сводящимся к трем группам: труд, предмет труда, средство труда. К основным направлениям увеличения выпуска продукции можно отнести рост производительности труда, применение результатов научно-технического прогресса, научную организацию труда, повышение экстенсивности и интенсивности работы оборудования, применение экономичных видов сырья, топлива и т. д. Каждое предприятие самостоятельно решает, какие мероприятия ему воплотить в жизнь, учитывая особенности своей деятельности, сложившуюся ситуацию и свои возможности.

В частности, проанализировав деятельность предприятия ООО «Кузнечно-прессовый завод Русич» (КПЗ «Русич»), которое занимается изготовлением штамповок, поковок свободной ковки и отливок, можно сделать вывод, что у него есть две главные причины низкой рентабельности:

- недостаток производственных возможностей (количественный показатель);
- неудовлетворительная структура продукции по виду используемых материалов (качественный показатель).

Структура выпускаемой продукции по виду используемых материалов, т. е. из своего металла или на «давале», является очень важным качественным показателем эффективности работы КПЗ «Русич». По факту, изделия из давальческого металла составляют 93 % от общего объема продукции. Средняя стоимость продукции показана в таблице.

Средняя стоимость продукции КПЗ «Русич» (руб./кг без НДС)

№ п./п.	Наименование	Из давальческого металла	Из металла КПЗ «Русич»
1	Отливки	–	58
2	Штамповки	27	100

Таким образом, предприятие, работая на «давале» на 93 %, теряет 73 рубля с каждых 100 рублей за килограмм продукции в валовой выручке и, соответственно, теряет львиную часть рентабельности. В связи с этим предприятию выгоднее производить продукцию из своего металла, что позволит в среднем увеличить оборот на 5,4 млн. руб. в месяц.

Однако прироста в обороте недостаточно для достижения прибыльности, т. к. не растет объем продукции в тоннах. Для увеличения выпуска продукции в натуральном выражении можно осуществить ряд мероприятий, которые позволят расширить производственные возможности завода:

- 1) приобретение компрессора, что позволит организовать работу кузнечно-штамповочного участка в три смены;
- 2) капитальный ремонт комплекса молота 10 т и изготовление камерной печи;
- 3) для увеличения выпуска закаленных деталей в общем объеме поковок необходимо восстановить участок закалки (нагревательная печь и жароупорная тара);
- 4) для увеличения выпуска штамповой оснастки необходима модернизация копировально-фрезерного станка;
- 5) для увеличения выпуска поковок с мехобработкой необходимо перебазирование карусельного, фрезерного, токарного станков из цеха 38 в кузнечный цех.

Реализация данных мероприятий позволит увеличить объемы производства до 670 т в месяц.

Для того чтобы получить существенный эффект, предприятию необходимо осуществить все предложенные мероприятия совместно: и увеличить долю продукции из собственного металла, и провести серьезную работу по обновлению и модернизации оборудования. Решение проблемы сразу в двух плоскостях сможет вывести предприятие из убыточного состояния и обеспечить получение в дальнейшем прибыли порядка 5 млн. руб. в месяц.

Дополнительным свидетельством целесообразности внедрения данных мероприятий является тот факт, что рынок штамповок и отливок в России еще ненасыщен, потребности заказчиков очень высоки. У предприятия КПЗ «Русич» есть все шансы заполучить новых клиентов и занять хорошую нишу на рынке.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

ДАВЛЕТШИНА А. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Сущность проблемы повышения экономической эффективности производства состоит в увеличении экономических результатов на каждую единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Повышение эффективности производства может достигаться как за счет экономии текущих затрат, так и путем лучшего использования действующего капитала.

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики – от предприятия до народного хозяйства в целом.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

Для каждой отрасли промышленности вследствие ее технико-экономических особенностей характерны специфические факторы эффективности.

Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по трем признакам:

1) источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости производства продукции, рациональное использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции;

2) основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся ускорение научно-технического прогресса, повышение технико-экономического уровня производства, совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления, совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др.;

3) уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы подразделяются на:

а) внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются освоение новых видов продукции, механизация и автоматизация, внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования, улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии, совершенствование стиля управления и др.;

б) внешние – это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и другие факторы.

Повышение эффективности производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Улучшение использования основных фондов означает ускорение их оборачиваемости, что в значительной мере способствует решению проблемы сокращения разрыва

в сроках физического и морального износа, ускорения темпов обновления основных фондов, повышением качества выпускаемой продукции.

Успешное функционирование основных фондов и производственных мощностей зависит от того, насколько полно реализуются экстенсивные и интенсивные факторы улучшения их использования. Экстенсивное улучшение использования основных фондов и производственных мощностей предполагает, что, с одной стороны, будет увеличено время работы действующего оборудования в календарный период, а с другой – повышен удельный вес действующего оборудования в составе всего оборудования, имеющегося на предприятии.

Важнейшими направлениями увеличения времени работы оборудования являются:

1) сокращение и ликвидация внутрисменных простоев оборудования путем повышения качества ремонтного обслуживания оборудования, своевременного обеспечения основного производства сырьем, материалами, топливом, полуфабрикатами, обеспечения производства рабочей силой;

2) сокращение целодневных простоев оборудования, повышение коэффициента сменности его работы.

Важным путем повышения эффективности использования основных фондов и производственных мощностей являются уменьшение количества излишнего оборудования и быстрое вовлечение в производство неустановленного оборудования.

Другое же оборудование при хорошем физическом состоянии оказывается морально устаревшим и списывается вместе с физически изношенным.

Значительно шире возможности интенсивного пути повышения эффективности основных фондов и производственных мощностей. Он предполагает повышение степени загрузки основных фондов в единицу времени. Повышение интенсивной загрузки оборудования может быть достигнуто при модернизации действующих машин и механизмов, установлении оптимального режима их работы. Работа при оптимальном режиме технологического процесса обеспечивает увеличение выпуска продукции без изменения состава основных фондов, роста численности работающих и при снижении расхода материальных ресурсов на единицу продукции.

Эффективность хозяйственного механизма во многом зависит от того, насколько предприятие соответствует современным требованиям научно-технического прогресса. Технологические нововведения, в особенности современные формы автоматизации и информационные технологии, оказывают большое влияние на уровень и динамику эффективности производства. По принципу цепной реакции они вызывают существенные изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах организации трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров и т. п. В современных условиях повышения эффективности производства можно достичь преимущественно за счет развития инновационных процессов, получающих конечное выражение в новых технологиях, новых видах конкурентоспособной продукции. Постоянное обновление техники и технологий делает инновационный процесс основным условием производства конкурентоспособной продукции, завоевания и сохранения позиций предприятий на рынке и повышения производительности, а также эффективности предприятия.

Эффективность функционирования предприятия можно достигнуть за счет повышения качества продукции, реализации политики ресурсосбережения, выпуска новых, конкурентоспособных проектов, освоения рентабельных бизнес-проектов.

Основным источником и определяющим фактором повышения эффективности деятельности предприятия являются работники – руководители, предприниматели, специалисты, рабочие. Производительность их труда во многом определяется методами, техникой, личным мастерством, знаниями, отношением к работе и способностью выполнять ту или иную работу. Деловые качества работников наиболее полно могут проявляться в условиях функционирования на предприятии мощного и гибкого мотивационного механизма. Производительность труда будет возрастать тогда, когда руководство предприятия материально и морально стимулирует использование творческих способностей всех категорий работников. Усиление социально-психологических факторов: активизация человеческого фактора на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии производства (повышение общеобразовательного и профессионального уровня работников, улучшение условий труда и техники безопасности, повышение культуры производства, улучшение экологии).

Единство трудового коллектива, рациональность в делегировании ответственности и нормах управляемости относятся к принципам хорошей организации дел на предприятии, которые обеспечивают необходимую специализацию и координацию производственных и управленческих процессов и, таким образом, высший уровень эффективности производительности деятельности.

Процесс формирования механизма повышения эффективности должен отталкиваться от исходного уровня эффективности работы предприятия. Управление эффективностью и рентабельностью производства в условиях рынка предполагает как разработку и реализацию текущих планов, так и разработку прогнозов, контроль и анализ их реализации.

Обеспечение стабильной работы предприятий по выпуску конкурентоспособной продукции, является задачей первостепенной важности для управляющих всех уровней, а важнейшей качественной характеристикой хозяйствования на всех уровнях является эффективность производства.

УДК 33

ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА «РЕКОНСТРУКЦИЯ РЫЦ»

ФЕДОСЕЕВА А. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях возникшей рыночной ситуации в стране стабильность многих предприятий пошатнулась. В ряды таких предприятий попал и Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК). Для улучшения деятельности данного предприятия предлагается оценить эффективность вложения инвестиций в реконструкцию комбината, а именно в реконструкцию рельсобалочного цеха.

Развитие высокоскоростного движения на ряде железнодорожных магистралей показало, что для эксплуатации скоростных поездов нужны не просто рельсы, а особо прочные и более прямолинейные. Во Франции и Японии, странах, лидирующих в высокоскоростном железнодорожном движении, для этих целей стали строиться специальные магистрали. Это подтолкнуло импортных производителей рельсов к выпуску более высококачественных рельсов – повышенной прочности и прямолинейности. Отечественные металлургические комбинаты не были готовы своевременно отреагировать на такой конкурентный вызов.

Министерство путей сообщения РФ заинтересовано в закупке больших партий отечественной рельсовой продукции. Но на сегодняшний день на российском рынке только рельсы Кузнецкого металлургического комбината имеют сертификат соответствия качества железнодорожных рельсов международным требованиям, что, конечно, недостаточно, чтобы удовлетворить потребность в высококачественных рельсах российских железных дорог.

Кроме того, дополнительные требования по качеству рельсов накладывают климатические условия России (поезда ходят у нас от заполярной Воркуты до пустынь Средней Азии).

Выполнение мероприятий по модернизации рельсового производства позволит производить рельсы, отвечающие самым высоким требованиям зарубежных и импортных стандартов, организовать производственный поток более рационально и органично, и очень важно реально оценить эффективность инвестиций в данное мероприятие.

Используемая технология проката и закалки довольно дорогостоящая, по сравнению с зарубежными аналогами. Заготовка, пройдя через оборудование стана, попадает на склад сырых рельсов, далее идет процесс закалки в термоотделении: рельс нагревается до температуры закалки, попадает в закалочную печь, из нее – в закалочную машину и далее через отпускную печь в холодильник.

Новая технология предлагает в корне изменить производственный процесс: заготовка из методической печи подвергается гидросбиву окалины и только после этого попадает на участок горячей прокатки, режется на пилах, клеймится с помощью лазера, и далее идет закалка. Но в отличие от базового варианта, из технологической цепи исключены закалочные печи, а для закалки используется тепло прокатного нагрева.

Это позволяет значительно снизить себестоимость производства рельсов за счет снижения затрат на электроэнергию и прямых затрат – за счет уменьшения производственного цикла.

Понимая и критически оценивая сложившуюся ситуацию, комбинатом проработана и реализуется программа модернизации производства продукции транспортного назначения.

Ключевыми значениями, которые должны быть достигнуты в результате модернизации оборудования и обновлении технологии, являются увеличение годового объема производства термоупрочненных рельсов, и увеличение загруженности производственных мощностей.

Полный объем инвестиций (включая затраты на оборудование, СМР, ПИР) составляет 4035,06 млн. руб. с НДС, или 154,6 млн. долл.

Финансирование осуществляется на 60 % из собственных средств и на 40 % – с помощью банковского кредита по ставке 13 %.

Инвестиционный период составляет 3,5 года. В результате проделанных расчетов имеем следующие показатели: NPV (ЧДД) = 273 000 тыс. руб.; показатель абсолютной эффективности – 3,17; индекс доходности затрат – 4,16; индекс доходности инвестиций – 2,89; рентабельность инвестиций – 0,94. Проект окупается через 2,73 года.

Начиная с третьего полугодия периода реализации проекта, Cash Flow остается положительным и в конце расчетного периода составляет величину, равную 4,336 млрд. руб.

То же самое касается и интегрального экономического эффекта, который в конце расчетного периода составляет 220 млн. руб.

При расчете точки безубыточности объем производства, при котором прибыль равна нулю, составляет 392 тыс. тонн. Планируется производить 800 тыс. тонн, прибыль при данном объеме производства составит ориентировочно 2 млрд. руб.

Значения перечисленных выше показателей говорят о том, что проект эффективен и финансово реализуем, что и требовалось доказать.

Следствием реализации проекта является возможность ежегодно получать прибыль в размере 2 млрд. руб.; снизить затраты на производство рельсов и, значительно повысив качество продукции, достигнуть соответствия международным стандартам и закрепить за собой конкурентные позиции на Российском и мировом рынке.

УДК 06.39.31

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

ПЕРМИНОВ А. Е., СТРОВСКИЙ В. Е.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно:

- все категории бизнес-процессов и их затраты;
- центры ответственности предприятия;
- системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;
- система управленческого учета, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов;
- система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратообразующих факторов;
- информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;
- мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

Анализ результатов расчетов себестоимости единицы продукции, услуг или стоимости бизнес-процессов по традиционному методу и функционально-стоимостному методу показывает, что основными недостатками традиционной системы учета затрат являются следующие:

– Традиционная система учета затрат просто констатирует определенный уровень прибыли, а не дает ответа на вопрос, за счет чего он достигнут.

– Традиционная система учета затрат неправильно распределяет затраты на продукты, услуги или бизнес-процессы, что приводит к завышенным или заниженным ценам, а, следовательно, к неправильному определению доли каждого продукта, услуги или бизнес-процесса в суммарной прибыли предприятия. Таким образом, продукты, услуги или бизнес-процессы с высоким объемом выпуска дотируют продукты с меньшим объемом производства, а традиционная система учета затрат скрывает эти дотации.

– Традиционная система учета затрат дает недостоверную информацию о рентабельности продуктов, услуг или бизнес-процессов, что, в свою очередь, влечет за собой ошибочное представление о стратегическом развитии предприятия и путях достижения устойчивого конкурентного преимущества. Отчетные показатели прибыли – это иллюзия, они не отражают истинного положения дел.

Кроме того, играет роль следующий фактор. Большинство российских предприятий отталкиваются от принципа, что управленческий учет – это учет затрат. Систему управленческого учета сводят к системе учета затрат и распределения их по центрам финансовой ответственности, центрам затрат, видам выпускаемой продукции. Действительно, роль управления затратами велика – только изменив систему учета затрат на предприятии, можно существенно повлиять на прибыль.

Однако главной целью управленческого учета является ориентация управленческого процесса на достижение стратегических и тактических целей предприятия, и по этой причине система управленческого учета должна включать в себя и систему сбора информации по конкурентам, покупателям, качеству продукции, информацию об эффективности организационной структуры компании, методов стимулирования и т. д.

Система управленческого учета, таким образом, должна охватывать все службы предприятия и весь спектр данных о его деятельности.

Проблема отождествления бухгалтерского и управленческого учета в основном связана с тем, что финансовый консалтинг в России вырос из аудита. Но сегодня учет – это один из аспектов разработки стратегии управления предприятием, а не форма счетоводства.

Как правило, процесс разработки и внедрения управленческого учета на предприятии возглавляет финансовый директор компании либо главный бухгалтер. В различных фирмах нет единого понимания роли финансистов в системе управленческого учета. Однако интересна практика западных предприятий. Так, в американских компаниях контроллер – это коммерческий директор предприятия, а в немецких компаниях главный бухгалтер и бухгалтерия, как правило, не подчиняются службе контроллинга.

Перенос акцентов с финансовой службы на службы, осуществляющие основной вид деятельности компании, представляется важным, так как финансовая информация должна быть направлена на повышение эффективности продаж, рекламы, повышение качества продукции, и финансовый директор должен не только контролировать показатели, но и обеспечить информацией руководителей основных подразделений для осуществления ими функций регулярного менеджмента. Именно переоценка роли финансовой службы, на наш взгляд, лежит в основе конфликта между производителями и финансистами. Существенной проблемой является также недостаточная оперативность информации.

В этом смысле эффективно внедрение системы контроллинга, основная цель которого – ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех целей.

Внедрение систем контроллинга на современных российских предприятиях: необходимость, значимость, перспективы. В настоящее время многие среднестатистические российские предприятия (со среднесписочной численностью сотрудников от 1000 до 5000 человек) имеют типичную организационную структуру финансовой службы, в состав которой входят бухгалтерия, планово-экономический и финансовый отделы.

Бухгалтерия занимается сбором, регистрацией и учетом информации об имуществе и источниках имущества предприятия и составлением финансовых отчетов для их предоставления внешним пользователям. В функции планово-экономического отдела входят, главным образом,

составление калькуляции продукции и планирование затрат. Финансовый отдел промышленного предприятия, как правило, отвечает за печать платежных поручений, выставление счетов и счетов-фактур, а также за отслеживание сумм дебиторской и кредиторской задолженности компании. Очень часто функции бухгалтерии и финансового отдела в части учета дебиторской и кредиторской задолженности пересекаются, и нередко бывают ситуации, когда остатки по дебиторам и кредиторам не совпадают.

Такая текущая ситуация на российских предприятиях обуславливает следующие проблемы организации управления финансами компании:

1. Низкая оперативность информации, как следствие, планирование на предприятии растянуто во времени.

Как правило, промышленные предприятия, не обладающие системой контроллинга, при планировании своей деятельности опираются на данные бухгалтерского и налогового учета. Такой вариант является заранее проигрышным, так как согласно законодательству, предприятие закрывает НДС к 20-му числу следующего месяца, что влечет за собой закрытие всех бухгалтерских счетов и подготовку финансовой отчетности.

Планирование на предприятиях также характеризуется слабой культурой, вызванной отсутствием четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможностью спланировать конечные показатели деятельности по центрам финансовой ответственности.

2. Процесс планирования на предприятиях начинается от производства, а не от сбыта продукции, соответственно, при планировании используется себестоимость произведенной, а не реализованной продукции.

Одним из ключевых факторов системы контроллинга является необходимость калькуляции себестоимости реализованной, а не произведенной продукции. При организации управленческого учета калькуляция себестоимости должна идти от стоимости единицы реализованной продукции, ценообразование на которую зависит, главным образом, от изменений внешнего рынка.

На российских же предприятиях наблюдается обратный процесс. Так, если у компании колеблются остатки готовой продукции, и нет грамотно построенной взаимосвязи цепочки «сбыт, запасы и производство», то в отдельные периоды у предприятия наблюдаются сильные расхождения между стоимостью единицы произведенной и реализованной продукции. Следовательно, та цена на товарную продукцию, которую рассчитывают в планово-экономическом отделе, в определенные периоды может приводить предприятие к существенному убытку. Поэтому для эффективных решений предприятию необходимо организовать реальную практическую связь между сбытом, запасами и производством продукции, основанную на расчете себестоимости реализованной продукции.

3. Отсутствие разделения между управлением прибылью и управлением денежными средствами.

4. Использование прямых и накладных затрат, а не переменных и постоянных. Не используются показатели «вклад на покрытие», «операционный рычаг».

Как правило, на российских предприятиях в планово-экономических отделах традиционно используется калькуляция полной себестоимости, в основе которой лежит разделение затрат на основные и накладные. Для среднестатистических промышленных предприятий с большой номенклатурой выпускаемой продукции наиболее целесообразным является ведение системы учета затрат по принципу «директ – костинг» с делением затрат на переменные и постоянные, расчетом маржинального дохода, уровня операционного рычага и с использованием усеченной калькуляции себестоимости продукции.

5. Низкая культура анализа достижения целей. Получение прибыли часто является единственной целью компании.

Таким образом, в условиях отсутствия стратегии, грамотно поставленного учета, отчетности и планирования (в том числе финансового), учитывая слабый уровень менеджмента в целом, выраженный в отсутствии культуры принятия управленческих решений, контроля и ответственности, российские предприятия в настоящее время являются неконкурентоспособными и не в состоянии принимать эффективные управленческие решения. Поэтому одним из главных решений существующих проблем для большинства компаний будет разработка и успешное внедрение системы контроллинга.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ПЛОТНИКОВА Ю. И.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Коммуникации – то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90 % всего времени тратит на коммуникации. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них – к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

А чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Следует отметить, что неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными последствиями, в частности, психологического характера, и для администрации, и для рядовых работников. Там, где руководитель использует метод «кнута и палки», наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствие этого – плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т. п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому, кроме как затуханию предприятия и в конечном итоге – даже к банкротству. Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т. п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в стране, так как в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу пережить трудности.

Итак, прежде всего, менеджер должен быть отличным психологом, который может предугадать малейшие изменения настроения коллектива. Психологический фактор – один из важнейших факторов успешных коммуникаций. Также, менеджер должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Риторика общения в развитых компаниях стоит на одном из ведущих мест в развитии коммуникаций. Менеджер должен уметь найти общий язык с замкнутыми и необщительными людьми, а также в нужный момент приостановить поток речи болтунов, чтобы дать высказаться другим сотрудникам. Успех руководителей зависит в основном от их способности довести до всех своих подчиненных информацию о том, что они должны делать, и объяснить важность этих действий. Если люди будут полностью понимать решения руководства, которые на

них отражаются, и причины, обусловившие принятие этих решений, то это только усилит их желание работать с максимальной отдачей. Людям необходимо понимать:

- что им нужно делать и зачем;
- насколько эффективно они выполняют поставленные задачи и планы;
- каковы условия их найма. Только в этом случае они будут выполнять свою работу с увлечением, что положительно отразится на производительности, моральном настрое и взаимодействии.

УДК 33

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА СБЫТА ЮВЕЛИРНЫХ ИЗДЕЛИЙ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА

ЮРКОВ В. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях общемирового финансового кризиса становится актуальным вопрос эффективного выживания компаний и фирм, обладающих полным спектром деятельности: создание моделей, производство эксклюзивных и массовых изделий, маркетинговые исследования, реализация и оценка финансовой состоятельности принятого решения. Завершающим этапом этого направления является реализация созданной продукции с учетом существующего на данный момент спроса. В условиях кризисных явлений, поразивших не только слои общества отдельного государства, но без исключения все мировое сообщество, становится важным правильно выбрать соотношение цены – качества реализуемого товара и вида изделий, пользующихся наибольшим спросом.

Целью данного исследования было определение вида ювелирных изделий, которые стали покупать жители города Екатеринбурга, как изменились предпочтения людей в условиях мирового финансового кризиса. От этого зависит выбор дополнительных мер по стимулированию продаж, чтобы выжить в сложных современных условиях.

Исследование проводилось в г. Екатеринбурге в двух наиболее оживленных местах: на пересечении улиц Вайнера – Малышева, а также возле торгового комплекса Карнавал (ул. Халтурина, 55), отличающихся большим количеством ювелирных магазинов и соответственно целевой аудиторией, представляющей интерес для данной работы. Проводился личный опрос граждан, которым предлагалось ответить на несколько основных вопросов.

За время исследования был опрошен 131 чел., из них 68 женщин (52 %) и 63 мужчины (48 %). Структура опрашиваемых респондентов по возрасту выглядит следующим образом: от 20 до 30 лет – 55 чел. (42 %); от 30 до 40 лет – 34 чел. (26 %); от 40 до 55 лет – 42 чел. (32 %).

1. О виде изделий, пользующимся спросом у населения.

По изделиям у жителей нашего города сложились следующие предпочтения. Как и предполагалось, лидирующие места заняли цепочки и кольца, так как их носят как многие женщины, так и многие мужчины почти всех возрастов. Свою приверженность цепочкам высказали 93 чел. (~71 %) , кольцам – 92 чел. (~70,2 %). На сегодняшний день в оптовых продажах в ювелирных магазинах города Екатеринбурга лидируют обручальные кольца, причем со значительным отрывом: 20 кг колец за март месяц против 10 кг цепей за тот же период времени (по данным отдела продаж ОАО «Ювелиры Урала»). Если в 2008 г. наблюдалась тенденция повышенного спроса на обручальные кольца со вставками, причем нередко такими, как бриллианты каратным весом более 0,1 карата, то на данный момент приобретают, в основном, простые гладкие обручальные кольца даже без алмазной обработки и/или крутящейся вставки из белого золота. Далее следуют серьги, их носят 67 чел. (~51,1 %) – почти вся женская часть респондентов.

Достаточно высокой популярностью пользуются браслеты, – их назвали 62 чел. (~47,3 %), кулоны и подвески – 53 чел. (~40,4 %), колье – 15 чел. (~11,5 %), различные вариации пирсингов – 6 чел. (~4,6 %) (см. рис. 1).

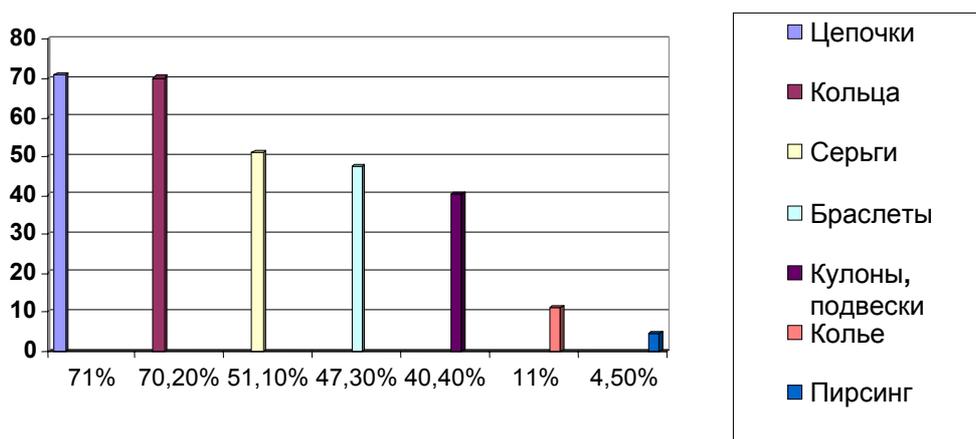


Рис. 1. Вид изделий, пользующихся наибольшей популярностью

Как показал опрос, наиболее популярным материалом, из которого делают ювелирные украшения, стало красное золото – его предпочитают 82 чел. (~63 %). Далее по популярности идет серебро 24 чел. (~18 %), белое золото – 21 чел. (~16 %). Желтое золото назвали лишь 4 чел. (~3 %) опрошенных (см. рис. 2). Но надо отметить, что некоторые из респондентов слабо разбираются в видах золота, и иногда желтое и красное золото отождествляются как одно и то же. В частности, достаточно много опрошенных высказало предпочтение «обычному, не белому» золоту. Для того чтобы понять, какое золото человек считает «обычным», с нашей стороны была озвучена просьба показать его на примере конкретного изделия (подавляющее большинство показанных изделий оказались сделанными из красного золота). Это связано исторически с тем, что в СССР все виды золота сводились к одному – красному золоту с большим содержанием меди и других неблагородных металлов. Составляющая чистоты в золоте могла достигать до 375 пробы (весьма распространенной в предыдущие десятилетия), что составляет 0,375 единицы чистого золота на 0,624 единицы лигатурных примесей. Цвет золота в этом случае имеет темно-красный цвет с медным отливом, в то время как в Европе более развита мода на ювелирные украшения из белого и желтого золота 18 карат (750 пробы). В некоторых арабских странах в частности, в ОАЭ и Саудовской Аравии, продают большое количество ювелирных украшений из чистого золота без малейших примесей или 24 карата (999,9 пробы) имеющей ярко желтый, блестящий цвет.

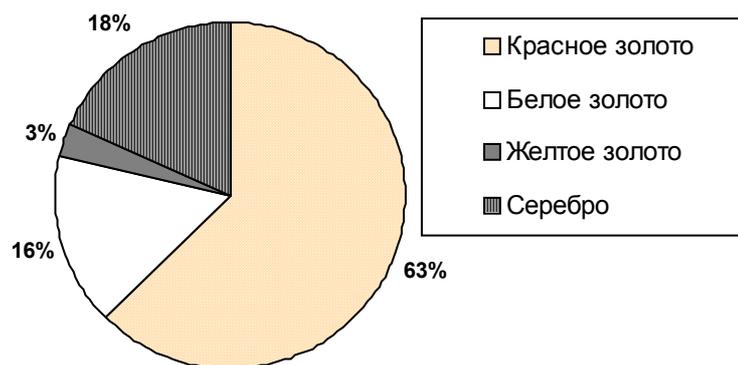


Рис. 2. Материал для изготовления ювелирных изделий

Популярность серебра обусловлена его ценой, и эта ниша в условиях кризиса будет только разрастаться. Сейчас производство изделий из серебра увеличивается очень большими темпами на всех ювелирных заводах нашей страны. Новые виды обработки серебряных изделий появляются у производителей, например, чернение, покрытие белым родием, покрытие черным родием, позолота, алмазная обработка т. д.

Белое золото становится популярнее день ото дня, так как новые тенденции моды, приносимые к нам с запада, показывают нам его популярность и стильность изделий с ним. Если до кризиса изделия из белого золота в основном делались в бриллиантовом ассортименте, для людей, которые легко могли себе позволить съездить в Европу и США, и видели там распространенность этого вида золота. То теперь изделия из белого золота стали более массовыми, например, как цепи и обручальные кольца, недорогие детские подвески и легкие серьги. Хотя люди в старшем возрасте и сейчас могут высказать недоумение продавцу в ювелирном магазине по поводу цены на кольцо из белого золота, предполагая, что на самом деле это изделие имеет значительное содержание серебра.

2. О рекламной деятельности.

Около 67 % респондентов (88 человек) не смогли вспомнить ни одной рекламы ювелирных изделий, производителей, магазинов, и соответственно 43 человека (33 %) сказали, что видели такую рекламу. По «вспоминаемости» рекламы, со значительным отрывом лидирует «Адамас», рекламные щиты которого назвали 27,9 % среди всех вспомнивших какую-либо рекламу. Некоторые из респондентов, давших такой ответ, не могли указать место рекламы, и что конкретно на ней было изображено, однако у них в памяти четко отложился образ больших зеленых щитов с именем «Адамас». Среди оставшихся 72,1 % озвученных рекламных объявлений невозможно выделить второго, третьего и т. д. по популярности ответов, так как кроме вышеназванного «Адамаса», ни один ответ не прозвучал более раза. Практически все названное – это реклама разных небольших магазинов в печатных СМИ и сети Internet. Также следует отметить, что люди, видевшие такую рекламу, в подавляющем большинстве не вспомнили даже название рекламируемого таким образом магазина. Весьма вероятно, что это не самый эффективный способ рекламы для запоминания конкретной торговой марки. Из опыта рекламы ювелирных магазинов наибольшей популярностью пользуются рекламные растяжки на центральных улицах города, недалеко от самого ювелирного магазина. Такая реклама наиболее эффективна с точки зрения соотношения цены и качества рекламы (затрат на нее и количества привлеченных покупателей).

3. Об эффективности отсроченной продажи.

Почти 90 % респондентов отметили целесообразность и привлекательность подарочных сертификатов в ювелирных магазинах (см. рис. 3). Эти люди уже пользуются такими сертификатами или готовы ими воспользоваться. Соответственно 10 % из тех, кто отвечал на этот вопрос, сказали, что не видят необходимости в подарочных сертификатах, так как они не являются для человека таким сюрпризом, как само ювелирное украшение, и в то же время подарочные сертификаты могут быть с легкостью заменены деньгами. Такой вариант не будет ограничивать выбор каким-то одним магазином. Наибольшей популярностью в торговом центре ОАО «Ювелиры Урала» пользуются подарочные сертификаты на сумму 1000-3000 рублей. Следует отметить, что до кризиса жители Екатеринбурга брали сертификаты на сумму от 3000 до 5000 рублей. Розничная сеть города испытала снижение продаж на 40-50 % от уровня докризисной части 2008 г. и характеризуется динамикой реализации на уровне 2006 г.



Рис. 3. Целесообразность подарочных сертификатов

4. О роли банковской деятельности.

Ответ на вопрос о необходимости кредита в магазинах ювелирных изделий был не столь однозначен, как предыдущий, хотя большинство людей опять высказались «за» – примерно 73 % отвечавших на вопрос. Соответственно примерно 27 % считают, что кредит не нужен (см. рис. 4).

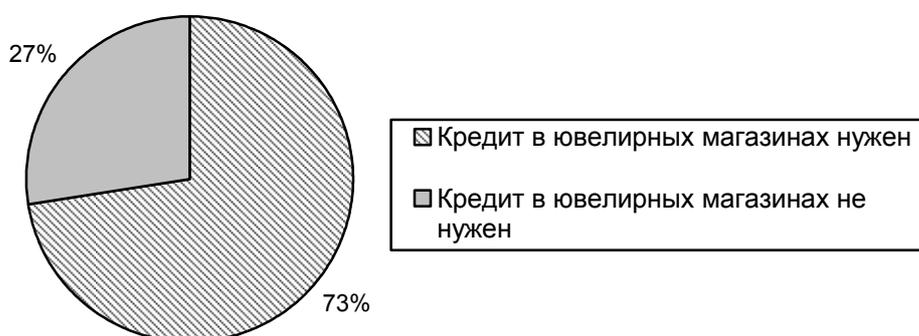


Рис. 4. Необходимость кредита в ювелирных магазинах

Достаточно большой процент опрошенных против кредитования в ювелирных магазинах образовался из-за неоднозначного отношения к кредиту как инструменту приобретения каких-либо благ в нашем обществе в целом. Сейчас потребительское кредитование в ювелирных салонах нашего города практически прекратилось, так как большинство банков вообще прекратило программы потребительского кредитования или осуществляет их на таких жестких условиях (30-40 % годовых), что никто не хочет воспользоваться предлагаемым кредитом. Банки в сегодняшних условиях не стремятся выдавать кредиты под залог ювелирных изделий, как в докризисный период, так как цена ювелирных изделий после продажи их в ювелирном магазине опускается почти в два раза.

УДК 33

СПЕЦИФИКА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД РТИ» НА ПРИМЕРЕ ЦЕХА № 10 КОНВЕЙЕРНЫХ ЛЕНТ И ПРИВОДНЫХ РЕМНЕЙ

ЧЕПИКОВА А. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Планирование будущей деятельности помогает снизить количество возникающих в процессе работы проблем. Вследствие того, что план – центральное звено хозяйственного управления, с целью упорядочения руководства каждый цех, отдел, лаборатория разрабатывают свой план, который увязывается с общим планом предприятия. Сбалансированность внутрипроизводственных планов – одна из наиболее сложных задач планирования.

Предприятие имеет, на первый взгляд, несовместимый конгломерат различного рода структур: десятки цехов разнообразного профиля, отделов, лабораторий, сотни разноименных профессий, которые по горизонтали почти или совершенно не связаны между собой. Их усилия планомерно объясняются общей конечной целью. В плане поэтапно устанавливаются все необходимые вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями на весь планируемый период.

ОАО «Уральский завод резиновых технических изделий» (РТИ) осуществляет свою деятельность в отрасли химической промышленности с 1941 г., потребителями продукции завода являются все регионы России – Западная Сибирь (5,1 %), Восточная Сибирь (8,1 %), Дальний Восток (4,5 %), Центральный район (14,5 %) и Урал (47 %).

Основные покупатели – это предприятия горнодобывающей промышленности и топливно-энергетического комплекса, машиностроения и металлургии.

Особое внимание на предприятии уделяют развитию экспортных поставок. Маркетинговая деятельность предприятия направлена на восстановление связей с потребителями стран СНГ, и идет активное расширение рынка сбыта РТИ в Казахстане и Украине.

Планирование производства осуществляется исходя из того, сколько договоров (контрактов) заключено на поставку продукции, поэтому целесообразно будет рассмотреть, что собой представляет контракт и как правильно следует его заключать.

Поступившую заявку (почтой, факсом, телетайпом) от потребителя визирует заместитель коммерческого директора (военную приемку (ВП) – коммерческий директор). Ответственное управление документирует в дирекции по коммерческой работе лицо, регистрирует заявку в журнале регистрации входящей документации.

Зарегистрированная заявка с визой коммерческого директора отправляется в отдел по работе с отраслью, отдел мелкооптовых и розничных продаж.

Менеджер отдела внешнеэкономических связей (ВЭС) (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж принимает заявку в проработку и определяет характер продукции, указанной в заявке.

Существуют два вида заказов: на серийную и на несерийную продукцию.

Если продукция, указанная в заявке, серийная, менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж анализирует информацию в следующем порядке:

- 1) определение требований, относящихся к продукции;
- 2) оценка возможностей производства для выполнения требований потребителей (ВП);
- 3) согласование требований к продукции, отличающихся от ранее сформулированных потребителем (ВПЗ);
- 4) выявление возможности обеспечения материалами и комплектующими изделиями по срокам поставки;
- 5) согласование условий контракта (договора);
- 6) обеспечение адекватности понимания требований контракта поставщиком и потребителем (ВП);
- 7) проведение расчетов по затратам и определение цены;
- 8) осуществление обратной связи с потребителем (ВПЗ);
- 9) информирование потребителя об изменениях и отклонениях от требований, установленных контрактом.

Если продукция, указанная в заявке, несерийная, то менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж отправляет служебную записку в отдел главного технолога (ОГТ), центр заводской лаборатории (ЦЗЛ), специальный конструкторский отдел (СКО).

Анализ заявки инженером-технологом ОГТ, ЦЗЛ, СКО заключается в следующем:

1. Инженер-технолог ОГТ/СКО дает оценку возможности технологического осуществления заказа;
2. Инженер-технолог ЦЗЛ дает оценку возможности проведения испытаний несерийной продукции;
3. Инженер-технолог ОГТ/СКО рассматривает наличие действующей нормативной документации на продукцию, указанную в заявке.

Инженер-технолог ОГТ, ЦЗЛ, СКО информирует запрашиваемый отдел служебной запиской, в которой содержатся результаты анализа.

Если результатом анализа является невозможность изготовления продукции в соответствии с требованиями, менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж отправляет потребителю ВП письмо-отказ за подписью начальника отдела, в котором указаны причины невозможности изготовления заказа.

Если результатом анализа является возможность изготовления продукции, менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж направляет служебную записку с копией заявки и ответа служб в ПЭУ.

Экономист по планированию группы ценообразования ПЭУ принимает в соответствии с визой начальника ПЭУ служебную записку в проработку. О результатах анализа информируется запрашиваемый отдел служебной запиской.

Менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж направляет запрос в проектно-допустимый отдел (ПДО) для определения сроков изготовления данной продукции. Менеджер первой категории группы планирования производства ПДО анализирует запрос. Результатом анализа является служебная записка с уведомлением, содержащая сроки исполнения заказа или его отклонение с причинами отказа.

На данной стадии анализа заявки менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж проводит контроль за процессом получения результатов в ходе анализа заявки. Контролируются следующие показатели:

1. Точность и полнота определения требований к продукции потребителя;
2. Анализ и предоставление информации в срок.

Менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж анализирует полученную информацию для принятия решения в выполнении сделки и возможности заключения договора (контракта). Если заказ невыгоден, то менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж отправляет потребителю письмо-отказ за подписью начальника отдела, в котором указаны причины отказа. Если заказ выгоден, то менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж информирует техника юридического управления о присвоении потребителю кода, который заносится в электронную базу данных. Менеджер отдела ВЭС (отдела по работе с отраслью) отдела мелкооптовых и розничных продаж согласовывает и отправляет потребителю коммерческое предложение (счет на оплату) договор и спецификацию к типовому договору за подписью коммерческого директора.

Потребитель ВП должен дать ответ на коммерческое предложение письменно.

Проект контракта согласовывается руководителями служб: ПЭУ, службой безопасности, юридическим управлением.

Окончательно согласованный контракт в двух экземплярах подписывается коммерческим директором ОАО «Уральский завод РТИ» и потребителем. Один экземпляр передается потребителю, второй хранится в юридическом управлении 3 года, после этого передается в архив, где хранится 2 года. Копии подписанного контракта направляются в отдел ВЭС (отдел по работе с отраслью) отдел мелкооптовых и розничных продаж.

После согласования и подписания всех условий выполнения заявки потребителя менеджер отдела ВЭС отдела мелкооптовых и розничных продаж направляет в ОСЗ служебную записку с копиями ответа ОГТ, ЦЗЛ, СКО, ПЭУ, ПДО, заявки, оплаченного счета для размещения заказа в производство с последующей его комплектацией и отгрузкой. Менеджер отдела ВЭС отдела мелкооптовых и розничных продаж визирует копии документов и указывает дату и вид оплаты.

Менеджер первой категории ОСЗ принимает в соответствии с визой менеджера отдела ВЭС отдела мелкооптовых и розничных продаж служебную записку и/или копии документов для размещения заказа в производство. Менеджер ПДО при получении ежедневных реестров заказов от ОСЗ должен подтвердить запрашиваемые сроки изготовления заказов.

Менеджер второй категории ОСЗ по мере комплектации заказа:

1. Ставит в известность ведущего менеджера о готовности;
2. Заказывает контейнерную/вагонную перевозку;
3. Подготавливает документы на отгрузку со склада.

После заключения контрактов вся необходимая информация поступает в отдел планирования, где она обрабатывается и подготавливается для отчета перед руководством.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ НА ООО «СИБИРСКИЙ ГРАНИТНЫЙ КАРЬЕР»

ПИСАЧЕНКО А. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Управление запасами представляет собой сложный комплекс мероприятий, в котором задачи финансового менеджмента переплетаются с задачами логистики и маркетинга. Все эти задачи подчинены одной цели – обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по формированию и обслуживанию запасов.

На ООО «Сибирский гранитный карьер» управление запасами, а точнее их нормирование, ведется с помощью аналитического метода, который заключается в том, что все нормируемые средства предприятия делят на две группы:

- 1) средства, зависящие от изменения объемов производства;
- 2) средства, не зависящие от изменения объемов производства.

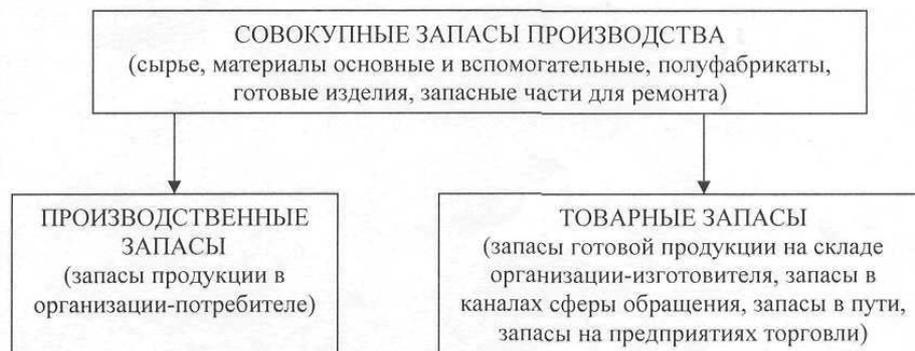
По первой группе оборотных средств ежегодно происходит корректировка норматива с учетом темпов роста производства, на основании годового маркшейдерского плана по добыче. По второй группе норматив не пересматривается, он принимается равным на уровне средних остатков за предыдущие 3 года.

Учет запасов на предприятии согласно учетной политике ведется по цене приобретения.

Все запасы подразделяются на 4 типа:

- Сырье: материалы, детали и комплектующие, доставленные в организацию, но еще там не используемые.
- Незавершенное производство: материалы, работа с которыми уже началась, но через весь производственный процесс они еще не прошли.
- Готовая продукция: товары, которые прошли через весь производственный процесс и ожидают отгрузки потребителям.
- Запасные части для машин, оборудования и т. д.
- Потребляемые материалы, такие как нефть, горючее, бумага и т. д.

Затем совокупные запасы делятся на два вида – производственные и товарные (см. рисунок).



Совокупные запасы производства

Запасы служат для того, чтобы ослабить зависимость между поставщиком, производителем и потребителем.

Производственные запасы должны обеспечивать бесперебойность производственного процесса. Они учитываются в натуральных, условно натуральных и стоимостных измерителях. К ним относятся предметы труда, поступившие к потребителю различного уровня, но еще не использованные и не подвергнутые переработке.

Товарные запасы представляют собой запасы готовой продукции, а также запасы в пути. Эти запасы могут находиться у поставщиков, на предприятиях оптовой и розничной торговли, в различного рода заготовительных организациях, а также создаваться на различных стадиях транспортировки. Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей материальными ресурсами.

Неправильное управление запасами может привести к появлению недостаточных или избыточных запасов. Недостаток запасов приводит к пропуску поставок, потерям в объеме продаж и простоям в производственном процессе; избыточность запасов связывает средства, которые можно где-то применить с большей пользой. Стоимость их поддержания на определенном уровне может быть очень высокой.

Существуют различные методики управления запасами, а также пополнения их на складах предприятия.

К числу наиболее известных методов управления запасами относится *ABC*-метод. Этот метод используется как средство классификации и ранжирования ресурсов по ряду параметров (стоимости, объему, массе и др.), значимость которых определяется поставленной целью анализа и спецификой предпринимательской деятельности фирмы.

Результатом *ABC*-анализа является группировка ресурсов по трем категориям.

Категория *A* включает ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов, которые требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Ресурсы этой группы – основные виды сырья, общая стоимость которого составляет до 80 % общей суммы материальных затрат, которые приходятся на 15-20 % общего объема запасов.

Категория *B* составлена из тех видов ресурсов (до 30 % общего объема), которые в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного), совокупная стоимость которых около 15 %;

Категория *C* включает широкий ассортимент оставшихся малоценных ресурсов, характеризующихся упрощенными методами планирования, учета и контроля. Это все остальные виды сырья, общий удельный вес которых в затратах на сырье и материалы меньше 10 %, а удельный вес этих ресурсов в общих затратах – до 50 %.

Принцип дифференциации ассортимента в процессе анализа *XYZ* иной – здесь весь ассортимент (ресурсы) делят на три группы в зависимости от степени равномерности спроса и точности прогнозирования.

В группу *X* включают товары, спрос на которые равномерен либо подвержен незначительным колебаниям. Объем реализации по товарам, включенным в данную группу, хорошо предсказуем.

В группу *Y* включают товары, которые потребляются в колеблющихся объемах. В частности, в эту группу могут быть включены товары с сезонным характером спроса. Возможности прогнозирования спроса по товарам группы *Y* – средние.

В группу *Z* включают товары, спрос на которые возникает лишь эпизодически. Прогнозировать объемы реализации товаров данной группы сложно.

Признаком, на основании которого конкретную позицию ассортимента относят к группе *X*, *Y* или *Z*, является коэффициент вариации спроса v по этой позиции. Среди относительных показателей вариации коэффициент вариации является наиболее часто применяемым показателем относительной колеблемости, %

$$v = \frac{\sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} 100, \quad (1)$$

где x_i – i -е значение спроса по оцениваемой позиции; \bar{x} – среднее значение спроса по оцениваемой позиции за период n ; n – величина периода, за который произведена оценка.

Величина коэффициента вариации изменяется в пределах от нуля до бесконечности.

Автор считает, что для ООО «Сибирский гранитный карьер» необходима система с фиксированным уровнем заказа. Она контролирует уровень запаса. Когда уровень падает ниже установленного (точка заказа), выдается заказ на восполнение запасов. В этой системе важное значение приобретает определение экономически разумного (оптимального) размера заказа.

Классической моделью оптимизации запасов является модель экономически обоснованного размера заказа *EOQ*.

Сначала проводится анализ текущих затрат по размещению заказа, доставке товаров, приемке и хранению на складе, а также определяется величина каждого вида затрат. В состав таких затрат включаются только затраты, изменяющиеся в зависимости от уровня запасов – это аренда дополнительных помещений при превышении уровня запасов, затраты вследствие морального износа и ухудшения характеристик товаров, потери дохода от альтернативных вложений капитала, который использован на формирование фактического уровня и структуры запасов, и др. Запасы могут увеличиваться до тех пор, пока получаемая экономия превышает общие затраты по содержанию дополнительных запасов.

Модель экономически обоснованного размера заказа можно представить формулой

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times Q \times T_1}{T_2}}, \quad (2)$$

где Q – необходимый объем закупки товаров (сырья, материалов) в год (квартал), шт.; T_1 – размер текущих затрат по размещению заказа, доставке товаров и их приемке в расчет на одну поставляемую партию, тыс. руб.; T_2 – размер текущих затрат по хранению единицы запасов, руб.

На ООО «Сибирский гранитный карьер» необходимо внедрить метод управления запасами – *ABC*, предусматривая минимизацию затрат. Минимизация всех видов затрат и является ключевым моментом в определении наиболее экономичного размера запасов.

Анализ *ABC* дифференцирует ассортимент (номенклатуру ресурсов, а применительно к торговле – ассортимент товаров) по степени вклада в намеченный результат. Это позволяет сократить расходы, связанные с хранением запасов на складе, возможные потери из-за старения и порчи запасов.