

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**Старооскольский филиал**  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ИНФОРМАТИКИ И МАТЕМАТИКИ

**ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «СГОК»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика профиль Финансы и кредит  
заочной формы обучения, группы 92071272  
Кононовой Елены Николаевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ченцова Е.П.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1 Сущность и основные подходы к изучению нематериальных активов предприятия	5
1.2 Классификация нематериальных активов	12
1.3. Методы и модели анализа нематериальных активов	16
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «СГОК»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	21
2. 2. Организация процесса финансовой службы ОАО «СГОК»	44
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	55
3.1 Предложения по улучшению управления нематериальными активами	55
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	63
Заключение	67
Список используемых источников	71
Приложения	75

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в имуществе предприятий неуклонно возрастает роль нематериальных активов. Это обусловлено волной поглощения одних предприятий другими, быстротой и масштабами технологических изменений, распространением информационных технологий, усложнением и интеграцией финансового рынка России.

К нематериальным активам относятся затраты предприятий на нематериальные объекты, используемые в течение долгосрочных периодов хозяйственной деятельности и приносящие доход: право пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии, включая лицензии на определенные виды деятельности, организационные расходы (включая плату за государственную регистрацию, брокерское место и т.п.), торговые марки и товарные знаки. Нематериальные активы переносят свою стоимость на издержки производства равномерно (ежемесячно) по нормам, определяемым на предприятии, исходя из установленного срока их использования.

На современном этапе развития отечественной экономики ключевым фактором успеха любой организации является контроль над имеющимися в её распоряжении активами. Для этого руководству компании необходимо владеть информацией о нынешней и прогнозной рыночной стоимости активов, о средней отдаче по аналогичным активам и прочей совокупностью технологической информации. Только обладая подобной информацией в полном объеме, можно эффективно управлять имущественным комплексом предприятия, под которым понимается совокупность таких действий, как модернизация, реконструкция, ликвидация, покупка, продажа активов в случае прогнозируемого негативного изменения их стоимости и недостаточной их отдачей.

Эту информацию можно получить, произведя оценку имеющихся активов как материальных, так и нематериальных, с помощью независимых оценщиков,

использующих в своей деятельности новейшие методы стоимостного анализа активов.

Цель работы – формирование и управление нематериальными активами предприятия.

Предмет исследования – нематериальные активы предприятия.

Объект исследования – открытое акционерное общество «Стойленский горнообогатительный комбинат»

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- изучены сущность и основные подходы к изучению нематериальных активов предприятия;

-рассмотрена классификация нематериальных активов;

- изучены методы и модели анализа нематериальных активов;

- изучена организационно- экономическая характеристика предприятия;

- проанализирована работа финансового отдела предприятия;

-представлены основные направления совершенствования работы предприятия.

Теоретической и методологической исследования являются современные теоретические и прикладные исследования в области управления качеством в РФ и за рубежом, матричный и корреляционный анализ, теоретические основы управления качеством, в том числе процессный подход, а также действующие нормативные правовые акты и нормативные документы ISO и Российской Федерации.

Результаты настоящего исследования способствуют развитию теории управления качеством в области металлургии, а также в других отраслях промышленности на этапах разработки и постановки продукции на производство жизненного цикла продукции.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность и основные подходы к изучению нематериальных активов предприятия

Эффективность современной экономики обусловлена возможностями переноса управленческого акцента с материальных ресурсов организации на нематериальные, которые относительно первых обладают рядом преимуществ: неисчерпаемы по своей природе, характеру и источникам формирования; органично встраиваются в виде новшеств и инноваций в хозяйственную систему; эффективны и наиболее полно отвечают требованиям текущего состояния научно-технического прогресса.

К сожалению, отечественная экономика еще недостаточно адаптирована к использованию нематериальных ресурсов как определяющему фактору производства, и это отражается на недостаточной разработанности механизма управления объектами НМА.

Процесс управления активами является одной из важнейших составляющих функционирования предприятия как обособленного хозяйствующего субъекта. Практика работы предприятий подтверждает наличие прямой зависимости эффективности их деятельности от уровня качества и научной обоснованности системы управления в данной области.

По вопросам управления издается очень много литературы. Приоритет при этом за западной переводной литературой. Достаточно назвать имена: Портера М., Котлера Ф., Карлофа Б., Ансоффа И., Уотермена Р. Однако литературы, конкретно посвященной проблемам управления нематериальными активами предприятий с использованием научных подходов практически нет.

В связи с этим большое значение приобретает рассмотрение вопросов использования научных теоретических подходов к управлению нематериальными активами как стратегическим ресурсом предприятия и

формирование в рамках выбранного подхода эффективного механизма управления НМА.

Ю.И.Башкатова в своей работе [1] в целях управления различными объектами выделяет 13 научных подходов: системный; комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; воспроизводственный; процессный; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий; ситуационный.

Перечисленные подходы рекомендуется применять при решении любой задачи, возникающей при функционировании или развитии системы менеджмента, по стадиям жизненного цикла объекта, при стратегическом, тактическом или оперативном управлении.

Большаков А. С. [2], Виханский О.С., Наумов А.И. [3], Бодди К., Пэйтон Р. [4], как и большинство отечественных и зарубежных менеджеров, выделяют четыре основных подхода к управлению ресурсами организаций:

- классический, или традиционный подход;
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Суть традиционного подхода: отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура.

Суть процессного подхода: управление рассматривается как процесс, например: «постановка целей—планирование—организация работ—мотивация—контроль». Разработка процесса — алгоритма управления организацией, ставится на первый план.

Суть системного подхода: организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами,

покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

Суть ситуационного подхода: методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия; на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации.

Не существует универсального подхода к управлению ресурсами и в целом предприятием. Выбор того или иного подхода predetermined не только средой функционирования, видом деятельности, характером производства, состоянием предприятия как субъекта хозяйствования, но и зависит от желаемых конечных результатов от использования конкретных подходов к управлению, способа мышления менеджеров и возможности реагирования руководства на меняющиеся параметры деятельности предприятия в условиях неопределенности.

Таким образом, для достижения главной цели управления – повышения эффективности функционирования предприятия в целом на практике возможно применение всех вышеперечисленных подходов, используя их комбинацию.

Поскольку производственное предприятие является сложной открытой системой с множеством параметров, поэтому, на наш взгляд, именно использование системного подхода в качестве основного является приемлемым для отечественных предприятий.

Основные принципы системного подхода [5]:

- Определение границ системы и внешней среды и особенностей их взаимодействия.

- Система характеризуется комплексом внешних и внутренних целей, показателей их достижения, а также используемых для достижения целей стратегий.

- Взаимодействие между системой и внешней средой, а также между элементами внутри системы осуществляется на основе прямых и обратных связей.

- Систему исследуют в динамике, на основе чего выявляются новые проблемы, происходит корректировка системы целей и необходимых для их достижения стратегий.

- Одни и те же цели системы могут достигаться на основе различных комбинаций используемых стратегий деятельности и привлекаемых ресурсов.

Система управления промышленным предприятием во всех ее организационных, нормативных и методических аспектах существует для обеспечения выпуска товарной продукции и получении прибыли. Каждый компонент (участник) системы управления реализует определенные ему функции по управлению материальными потоками, производит свою долю в общей сумме затрат и формирует суммарный показатель себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому правомерно рассматривать все компоненты управления промышленным предприятием в неразрывной связи с механизмом формирования производственных затрат. И соответственно целесообразно оценивать эффективность управления посредством анализа его влияния на формирование затрат при производстве товарной продукции [6].

То есть, руководствуясь вышеизложенным, целесообразно использовать на практике системный подход и для управления нематериальными активами предприятия как ресурса компонентной производственной системы.

В применении к НМА предприятие рассматривается как относительно замкнутая система, включающая совокупность организационных единиц и звеньев, имеющих отношение к функционированию НМА.

В частности, такими организационными звеньями могут являться патентный, юридический, финансовый и другие отделы, и организационными единицами – руководители предприятия по направлениям деятельности, также имеющие отношение к функционированию НМА.



Савиковская Е.В. в своей работе [7] в рамках системного подхода выделяет основные этапы управления нематериальными активами предприятия (рис.1.1)

Рассмотрим «проекцию» основных принципов системного подхода на систему управления НМА.

Определение границ системы и внешней среды и особенностей их взаимодействия.

На первом этапе управления, в процессе инвентаризации определяется состав НМА, принадлежащих предприятию, иными словами определяются границы системы НМА.

На втором этапе управления НМА, в процессе анализа внешней среды определяются границы внешней среды, в которую желательно включать всех возможных конкурентов, а также потребителей выпускаемых товаров и услуг.

Система характеризуется комплексом внешних и внутренних целей, показателей их достижения, а также используемых для достижения целей стратегий.

Функционирование любой системы подчиняется достижению ряда целей, как внешних, так и внутренних.

Внешней целью для системы управления НМА может быть, например, защита собственных разработок от неправомерного использования другими предприятиями. В качестве показателя достижения такой цели можно использовать, например, количественный показатель числа полученных охранных документов на каждую разработку.

результатам определения и изучения внешней среды вырабатываются принципы взаимодействия (или его отсутствия) как с конкурентами, так и с потребителями товаров и услуг.

Внутренней целью такой системы может быть закрепление ведущих авторов на предприятии, а используемый показатель достижения цели - число авторов, заключивших контракт с предприятием на срок, больший, чем 5 лет.

В части используемых для достижения целей стратегий многое зависит от искусства управления и знаний в этой области высшего руководства предприятий. На наш взгляд, оптимальным теоретическим «багажом» является перечень возможных стратегий поведения в конкурентной среде, предложенный А.Ю. Юдановым и подробно изложенный в [8].

Взаимодействие между системой и внешней средой, а также между элементами внутри системы осуществляется на основе прямых и обратных связей.

Этот принцип системного подхода достаточно очевидно реализуется в предложенной системе управления НМА, в частности на предварительном этапе, в процессе реализации которого выстраивается система четкого взаимодействия всех внутренних элементов системы.

## Основные этапы управления нематериальными активами

### 1. Подготовительный этап:

- Создание реестра выявленных интеллектуальных ресурсов, включающий все необходимые правовые, технические, экономические данные по каждому объекту интеллектуальной собственности.
- Отражение выявленных интеллектуальных ресурсов в балансе предприятия в качестве нематериальных активов.
- Создание внутреннего правового механизма для создания и использования нематериальных активов на предприятии.

### 2. Исследование внешней конкурентной среды:

- Выявление фирм-конкурентов.
- Поиск всесторонней информации о продукции, выпускаемой конкурентами.
- Исследование потребностей потребителей активов на предприятии.

### 3. Определение типа конкурентной стратегии и разработка конкретных управленческих решений:

- Виолентная (силовая) стратегия – широкомасштабные НИОКР улучшающего характера.
- Патентная (специализированная) стратегия – специализированные НИОКР улучшающего характера.
- Коммутантная (приспособительная) стратегия – защита средств индивидуализации.

### 4. Оперативный этап (реализация принятых решений):

- Определение направления НИОКР.
- Определение глубины разработок.
- Обеспечение патентной защиты.
- Проведение сделок с НМА.

Рис.1.1. Основные этапы управления нематериальными активами

Следует также отметить наличие обратной связи в процессе анализа результатов исследования внешней среды, по результатам которого обязательно вносятся коррективы в собственные разработки.

Систему исследуют в динамике, на основе чего выявляются новые проблемы, происходит корректировка системы целей и необходимых для их достижения стратегий.

Все четыре этапа системы управления НМА представляют собой последовательность действий, которую необходимо регулярно повторять. Каждый новый «цикл» дает новую информацию как о состоянии внешней, так и внутренней среды (например, появление новых конкурентов или новых талантливых сотрудников).

Одни и те же цели системы могут достигаться на основе различных комбинаций используемых стратегий деятельности и привлекаемых ресурсов.

Рассматриваемый принцип полностью совпадает с одним из основных положений, лежащих в основе классификации Юданова А.Ю. – коммерческого успеха можно достичь разными способами с помощью привлечения разных ресурсов. Проблема только в том, что ресурсы всегда ограничены, поэтому необходимость выбрать ту или иную стратегию поведения в конкурентной среде неизбежна.

По мере накопления ресурсов, опыта, появления новых товарных «ниш» стратегия достижения коммерческого успеха может меняться.

Выбору стратегии на основе анализа как внешних, так и внутренних факторов в разработанной системе управления отведен последний (для каждого цикла) четвертый этап [7].

В рамках системного подхода целесообразно создание подсистем управления нематериальными активами предприятия - управление комплексом НМА предприятия и управление конкретными объектами НМА, что позволит более эффективно использовать имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы, а, следовательно, и повысить эффективность отечественной экономики.

Управление комплексом НМА – управление всеми операциями с правами и привилегиями комплекса НМА предприятия на протяжении жизненного цикла

всех НМА предприятия, начиная с фундаментальных исследований и заканчивая коммерциализацией.

Заметим, что основными составляющими подсистем управления НМА предприятия являются:

- система процессов, обеспечивающих преобразование ресурсов в продукт (в частности, результаты НИОКР - промышленные образцы, полезные модели);
- система управления, обеспечивающая жизнеспособность предприятия и стабильное качество продукта (включая обработка информации);
- система социальных отношений, организующая действия персонала (в частности, распределение ответственности и обязанностей) с обеспечением необходимой мотивации.

Система управления НМА должна рассматриваться на трех уровнях:

1. Как органическая часть более высокой системы – в иерархии системы управления предприятием.
2. Как самостоятельная целостная система.
3. Как взаимосвязь компонентов, входящих в эту систему, с присущими им специфическими свойствами.

Выводы: Таким образом, процесс управления нематериальными активами должен быть системным и подчиняться стратегическим целям предприятия. Рассмотренная система управления НМА полностью соответствует основным принципам системного подхода и позволяет в рамках указанного подхода в дальнейшем сформировать эффективный организационно-экономический механизм управления нематериальными активами предприятия, что является перспективой в исследовании данного вопроса

## 1.2 Классификация нематериальных активов

Под управлением НМА понимается совокупность действий и мероприятий, направленных на обеспечение эффективного планирования, организации и контроля процессов формирования, развития и использования интеллектуальных

активов предприятия, а также мотивации процессов накопления и умножения нематериальных активов. Процесс управления НМА должен быть системным и подчиняться инновационным целям предприятия [19]. Стратегия инновационного развития предприятия в свою очередь определяет цели, стратегии и методы в области управления НМА. Управление НМА подразделяется на два одновременных процесса: управление комплексом НМА предприятия и управление конкретными объектами НМА.

Управление комплексом НМА предприятия – это управление всеми операциями с правами и привилегиями комплекса НМА предприятия на протяжении жизненного цикла всех НМА предприятия, начиная с фундаментальных исследований и заканчивая коммерциализацией.

Управление комплексом НМА предприятия включает в себя:

- стратегическое управление данным комплексом с помощью использования прав на конкретные объекты;
- целевое управление правами как системой юридических ограничений и экономических возможностей, относящихся к данной собственности;
- целевое управление стоимостью этих прав, а также стоимостью бизнеса в целом [76].

Задачи управления НМА решаются в процессе осуществления разных видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. Так, амортизация НМА осуществляется в рамках операционной деятельности, а создание и приобретение НМА – в рамках инвестиционной деятельности. Эти процессы реализуются на двух уровнях управления НМА (стратегическом и оперативном).

Процесс управления НМА включает цели и задачи для следующих четырех компонентов нематериальных активов, особенно важных для реализации долгосрочных программ:

- интеллектуальный капитал;
- информационный капитал;
- имиджевый капитал;
- организационный капитал [90].

Таблица 1.1

## Классификация НМА [135]

Классификационный признак	Виды НМА по признакам
По объекту	- изобретение; - товарный знак; - ноу-хау и др.
По предметному содержанию	- продуктово-товарные (маркетинговые); - технологические; - управленческие и профессиональные
По долговременности использования	- текущие; - долгосрочные
По форме охраны	- защищенные авторским правом; - защищенные патентным правом; - не защищенные охранными документами
По отделяемости от предприятия или индивидуума	- неотделимые от предприятия; - неотделимые от индивидуума; - отделимые от предприятия
По отраженности в балансе	- отраженные в балансе; - не отраженные в балансе
По объему затрат	- требующие крупных вложений; - требующие минимальных затрат; - практически не требующие дополнительных затрат
По степени использования	- функционирующие; - не функционирующие
По источнику возникновения	- созданные на предприятии; - приобретенные со стороны
По среде формирования стоимости	- внутренние (изобретения, программные продукты и др.); - внешние (товарный знак и др.)
По сфере применения	- для внутреннего применения; - для временного предоставления другим; - для продажи
По характеру деятельности, приведшей к появлению НМА	- научный результат; - изобретательская работа; - проектно-конструкторская работа; - работа в области литературы и искусства - программный продукт и др.
По стадии жизненного цикла, на котором используется	- на стадии НИОКР, технической подготовки, внедрения; - на стадии производства; - на стадии реализации; - на стадии послепродажного сервиса

Учитываемые с точки зрения возможности управления нематериальные активы можно сгруппировать следующим образом.

Цели этих компонентов должны находиться в стратегическом соответствии с целями внутренних инновационных процессов. Основными для производства, приобретения и использования нематериальных активов являются интеллектуальный и информационный капиталы. Организационный капитал предприятия частично можно рассматривать как результат работы интеллектуального капитала предприятия или приобретенный на стороне информационный капитал, позволяющий более эффективно организовать работу предприятия, обмен информацией и т. п. Имиджевый капитал также является результатом (продуктом) использования первых трех компонентов, способным, однако, приносить самостоятельную прибыль.

Управление НМА дает возможность представить рассмотренные капиталы как величины, постоянно конвертируемые в наличные средства или ликвидные активы за счет больших объемов продаж и меньших затрат. Роль нематериальных активов в стратегии инновационного развития не может осуществляться независимо. Для эффективного управления нематериальными активами организации необходима единая система анализа активов.

Для формирования действенных инструментов и методов управления НМА также необходимо понимать сущность и специфику объекта управления.

Таблица 1.2

Сопоставление основных характеристик активов материального и нематериального характера [81]

Основные характеристики	Нематериальные активы	Материальные активы
Наличие физической формы	Нет	Да
Наличие стоимости	Да	Да
Возможность оценки стоимости	Затруднена	Да
Возможность использования несколькими хозяйствующими субъектами одновременно	Да	Нет
Возможность внесения в уставный капитал, быть объектами сделок купли-продажи, аренды	Да	Да
Подверженность моральному износу	Да	Да



Подверженность физическому износу	Нет	Да
Возможность начисления амортизации	Да	Да
Участие в формировании стоимости конечного продукта	Да	Да
Участие в формировании стоимости активов	Да	Да

Ресурсы, относимые к нематериальным активам, не способны самостоятельно создавать стоимость, а эффективными они становятся только в сочетании с другими материальными ресурсами. В связи с этим необходимо комплексное управление данными ресурсами с целью преобразования их в активы компании.

### 1.3. Методы и модели анализа нематериальных активов

В зарубежной литературе предлагается достаточно большое количество методов и моделей, в большей или меньшей степени охватывающих активы, приводимые в классификации, и с различной степенью детализации реализующих задачи управления нематериальными активами. Их краткое описание представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

#### Инструменты реализации стратегии, модели и методы анализа нематериальных активов предприятия

Название	Краткое описание
Модель Сент-Онжа	Методы измерения НМА, которые состоят из 3-х элементов: человеческого капитала; потребительского капитала; структурного капитала
Модель Skandia Navigator	НМА складываются из человеческого и структурного капитала. Капитал компании = капитал финансовый + капитал интеллектуальный. Модель отражает пять аспектов деятельности компании: финансовый, потребительский, процессный, обновления и развития, человеческий
Монитор нематериальных активов	Направления анализа нематериальных активов: внешняя структура; внутренняя структура; компетентность людей

Метод КЕМА	НМА анализируются на основе расчета стоимости работающих сотрудников, их знаний и навыков на основе восстановительной стоимости нематериальных активов. Все показатели вычисляются на базе затрат, связанных с образованием, обучением, накоплением опыта и стоимости знаний
The Balanced Scorecard	Оценивает НМА компании на основе четырех составляющих: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов; обучения и развития
Монитор нематериальных активов Celemi	Определяет три направления анализа НМА: наши клиенты; наша организация; наши люди. По каждому из трех направлений определен ряд проблем, которые оказывают влияние на баланс нематериальных активов
Метод оценки прибыли от знаний	Данный метод рассчитывает показатель «нормализованная прибыль», который отражает прошлые и будущие доходы. Учитываются разработанные аналитиками прогнозы. Опираясь на прогнозы, рассчитывается средняя «нормализованная» прибыль, из которой вычитается средний доход от материальных и финансовых активов. Остаток является прибылью от знаний. Данный метод может быть применен для оценки активов знаний, прибыли от знаний, интеллектуальной прибыли
Метод Value Explorer	Метод позволяет оценить возможности компании, связанные с будущими доходами. Метод сводится к ответам на вопросы, которые помогают управляющим получить информацию для раскрытия потенциала нематериальных ресурсов компании

Подавляющее большинство этих методов можно разделить на три основные группы:

Первая группа опирается на финансовые методы анализа НМА и наиболее широко используется открытыми акционерными обществами, формирующими свой капитал, прежде всего, за счет продажи акций. Качество работы наемного менеджмента в этих условиях оценивается главным образом по приращению стоимости акционерного капитала, что и вызывает необходимость оценки используемой в процессе производства информации в стоимостном виде.

Вторая группа методов использует различные нефинансовые коэффициенты и способы измерения, аналогичные, например, частным показателям эффективности использования основных фондов. Сюда можно отнести модели «Сент-Онжа», «Skandia Navigator», «Монитор нематериальных активов».

Третья группа характерна, прежде всего, для наукоемких видов услуг, где основным ресурсом является персонал предприятия. Фундаментом для них служит методология классического менеджмента, в том числе управление персоналом.

Из анализа предлагаемых методов следует, что каждая из этих групп эффективна при использовании одних составляющих нематериальных активов, но плохо сочетается с другими, поэтому можно сделать вывод о том, что необходимо их объединение и формирование новой методики на этой основе. Также представленные модели анализа НМА не учитывают российскую специфику, состав и структуру нематериальных активов, что затрудняет их использование.

Нематериальные активы присутствуют в каждой организации, где они составляют часть активов в размере 5-30%, а также в инновационной компании, проектной или исследовательской организации, где они могут составлять до 98% активов [18]. В этой связи основной задачей при разработке стратегии инновационного развития предприятия на основе управления НМА является формирование и оценка структуры портфеля нематериальных активов предприятия.

Портфель НМА – это пакет патентов и охранных документов, защищающих ряд научно-технических направлений, в рамках которых создан наукоемкий товарный продукт, т.е. это совокупность НМА, составляющих инновационный потенциал предприятия. В этой связи необходимо выделять все НМА, которых в той или иной степени касались разработчики наукоемкого продукта, производственники, работники торговли и специалисты по формированию секторов рынка. Основная идея при проведении структуризации НМА заключается в следовании технологии выполнения НИР, ОКР, производства, технологии продаж и формирования рынка. Эта технологическая цепочка выхода продукции на товарный рынок лежит в основе структуризации активов и позволяет сформировать портфель НМА.

Различают следующие подходы к формированию портфеля НМА:

- конструкционный и функциональный подходы к создаваемой продукции (конструкционный подход связан с особенностями конструкции изделия, т.е. с объектами, относящимися к устройствам, а функциональный подход – с выполнением действий над материальными объектами, т.е. с объектами, относящимися к способу);
- технологический подход (связан с особенностями производства наукоемкой товарной продукции); в обязательном порядке рассматривается необходимость патентной защиты технологического оборудования, т.е. объектов, относящихся к устройствам, а также способов изготовления или производства тех или иных узлов, входящих в его состав;
- подход, связанный с реализацией выбранной технологии продаж на товарном рынке;
- подход к формированию и монополизации крупного сектора товарного рынка (подход с позиции технологии продаж и формирования сектора рынка связан с необходимостью создания фирмы с выразительным фирменным наименованием и с защитой наукоемкой товарной продукции товарными знаками) [14].

Выбор направления формирования портфеля НМА осуществляется на основе разработанной руководством предприятия инновационной стратегии.

С учетом изложенных подходов последовательность этапов формирования портфеля НМА предприятия можно представить следующим образом.

1. Определение множества нематериальных ресурсов, которые полностью перекрывают все направления, используемые в той или иной мере в полном технологическом цикле создания изделий, и их выход на товарный рынок.

2. Выделение области пересечения НМА, которые дублируются при создании разных образцов техники.

3. Оптимизация формируемых пакетов патентов в рамках общего портфеля НМА с целью минимизации числа патентов в пересекающихся направлениях.

4. Определение цели и задач формирования портфеля НМА с учетом общей стратегии инновационного развития предприятия.

5. Формирование и оценка портфеля НМА на основе комплексной системы показателей и в рамках разработанной инновационной стратегии.

Таким образом, формирование портфеля НМА на внутрифирменном уровне позволит использовать его в качестве инструмента для разработки эффективной инновационной стратегии предприятия.

Анализ проблемы выбора стратегических приоритетов инновационного развития на основе управления нематериальными активами предприятий в современных условиях российской экономики позволил сделать ряд выводов:

- законченной теории и методической основы для выработки стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами пока не создано;
- управление нематериальными активами предприятия и их оценка, процесс формирования российской системы оценок и ряд других вопросов, касающихся нематериальных активов, находятся на начальной стадии;
- устранение существующих проблемных областей может быть достигнуто не только на основе совершенствования законодательной и нормативно-правовой базы оценки НМА, но также при стимулировании заинтересованности хозяйственных субъектов в идентификации и отражении в учете всех объектов нематериального характера благодаря пониманию сущности таких объектов и созданию внутрифирменной системы управления нематериальными активами;
- эффективным методом анализа нематериальных активов предприятия может стать комплексная система показателей оценки НМА в структуре предприятия;
- при разработке стратегии инновационного развития предприятия целесообразно применять метод формирования портфеля НМА.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «СГОК»

### 2. 1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Стойленский горно-обогатительный комбинат» (далее ОАО «Стойленский ГОК», ОАО «СГОК») основан и ведет свою деятельность на основе сырьевой базы Курской магнитной аномалии (КМА), которая занимает особое место в обеспечении сырьем металлургических заводов всей Европейской части России и за ее пределами, так как база КМА, имея большие запасы железной руды, позволяет успешно развиваться наиболее мощным российским производителям железорудного сырья – Лебединскому, Михайловскому и Стойленскому ГОКом. Благоприятные климатические условия и развитая местная инфраструктура позволяют этим предприятиям иметь большие мощности по добыче и переработке железной руды.

В настоящее время на долю трех ведущих железорудных предприятий России (Лебединский, Михайловский и Стойленский ГОК) приходится около половины производимого в России сырья, что говорит о высоком уровне концентрации в отрасли.

ОАО «Стойленский ГОК» – конкурентоспособное и динамичное предприятие, занимающее третье место в России по производству железорудного концентрата. Акционером ОАО «Стойленский ГОК» является ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», размер доли которого в уставном капитале и принадлежащих ОАО «СГОК» акций составляет 100 %.

Строительство железорудного карьера Стойленского ГОКа началось в июне 1961 года. В декабре 1983 года на комбинате был получен первый железорудный концентрат. В 1992 году была проведена приватизация Стойленского ГОКа, которая проводилась по второму варианту льгот трудовому коллективу.

ОАО «СГОК» предоставлено право пользования недрами для разработки открытым способом Стойленского месторождения железных руд и нерудных полезных ископаемых.

Остаток балансовых запасов на 01.01.2014 г. составил:

– богатая железная руда – кат. В+С<sub>1</sub> – 51 551 тыс. тонн; кат. С<sub>2</sub> – 11 991 тыс. тонн;

– магнетитовые кварциты – кат. В+С<sub>1</sub> – 4 37 383 тыс. тонн;  
кат. С<sub>2</sub> – 1 563 565 тыс. тонн;

Объем добычи с начала отработки месторождения на 01.01.2014 г. составляет:

– богатая железная руда – 111 198 тыс. тонн;  
– магнетитовые кварциты – 419 915 тыс. тонн.

Проектная годовая производительность предприятия по добыче составляет по богатым железным рудам 1 200 тыс. тонн, по магнетитовым кварцитам – 42 000 тыс. тонн.

Основной деятельностью комбината является добыча железных руд открытым способом и их переработка.

Стойленское месторождение разрабатывается открытым способом, вскрыто группой траншей. Система разработки – с внешним отвалообразованием. Рыхлые отложения разрабатываются роторным комплексом и экскаваторами циклического действия, скальная вскрыша, богатая руда и железистые кварциты добываются экскаваторами циклического действия с предварительным рыхлением буровзрывным способом. Вывозка горной массы из карьера осуществляется автомобильным, железнодорожным и конвейерным транспортом.

Стойленский горно-обогатительный комбинат выпускает разнообразные виды продукции: от сырья для металлургических заводов до сельскохозяйственной продукции, а также осуществляет ряд услуг:

медицинских, социально-бытовых.

Анализ выпуска основного вида продукции за 2013г. представлен на рисунке 2.1..

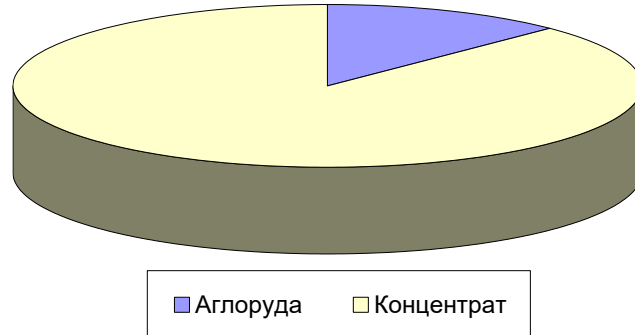


Рис. 2.1 - Анализ выпуска основного вида продукции за 2014 год

Стойленский ГОК является основным активом горнодобывающего сегмента Новолипецкого металлургического комбината. НЛМК потребляет около 90% железорудного концентрата производства Стойленского ГОКа. Отметим выгодное географическое положение комбината – он находится в 350 км от своего главного потребителя.

Анализ реализации основного вида продукции за 2014 год представлен на рисунке 2.2.

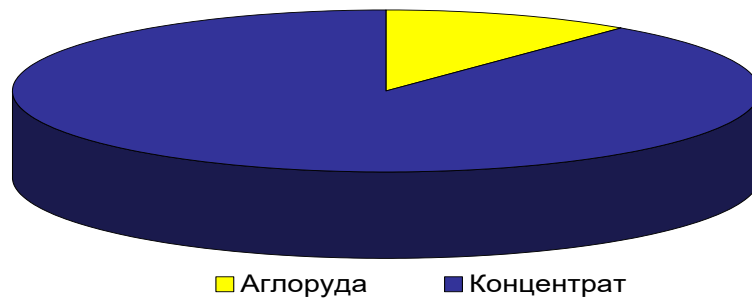


Рис. 2.2 - Анализ реализации основного вида продукции



за 2014 год

Производство концентрата в 2015 году составило 13,9 млн т, что на 4,1% выше уровня 2014 года, вследствие ввода в марте 2014 года 4-й технологической секции обогащения в режиме пуско-наладочных работ. Производство аглоруды относительно прошлого года осталось на прежнем уровне и составило 1,7 млн т, что соответствует годовому плану производства ОАО «Стойленский ГОК».

Анализ отгруженной аглоруды по потребителям за 2014 год представлен на рисунке 1.3.

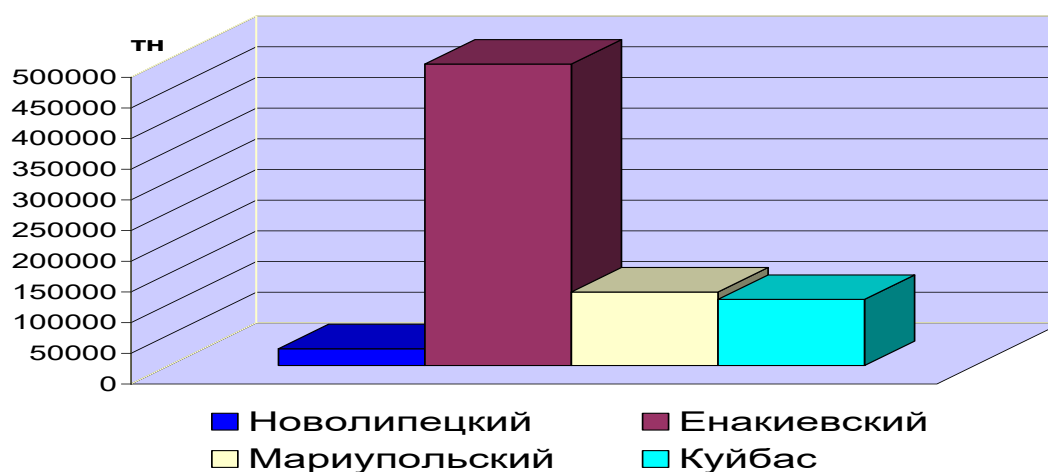


Рис. 2.3 - Анализ отгруженной аглоруды по потребителям за 2013г

В ОАО «Стойленский ГОК» выпуск основной продукции для металлургических производств характеризуется следующими цифрами, представленными в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Железорудный концентрат

Наименование показателя	2013 г	2014 г	2015 г
Объем производства продукции, единиц т. тн.	11225	10960	2636
Среднегодовая цена продукции, руб.	450,5	912,19	1501,88
Объем выручки от продажи продукции	5102930	9959675	4000893

(работ, услуг), тыс. руб.			
Доля от общего объема выручки, %	89,7	91,2	93,8

Потребители аглоруды и концентрата - Магнитогорский, Новолипецкий, Орско-Халиловский, Енакиевский и др. металлургические комбинаты. Часть вскрышных пород (мел, мергель, выветрелые сланцы) используется для производства цемента и др. строительных материалов.

Снижение выручки от реализации на 761,8 млн руб. (-1,9%) обусловлено снижением цен реализации концентрата на 8,7%, в результате падение цен на мировом рынке.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в 2015 году составила 11 963,6 млн руб., что на 1 981,7 млн руб. (19,9%) выше показателя предыдущего года. Данный рост вызван увеличением объёмов реализации ЖРС на внешний рынок, повышением цен на мелющие тела, материалы и запасные части, электроэнергию, повышение расходов на оплату труда в связи с индексацией заработной платы на 10,0% с января 2015 года, увеличением амортизационных отчислений, за счет ввода основных средств.

Среднесписочная численность работающих снизилась на 2,9%, в связи с проведением мероприятий по оптимизации численности (передачей клининговых услуг, функций по охране объектов Общества на аутсорсинг; упразднением керамзитового завода) и движением кадров.

Средняя заработная плата списочного состава за рассматриваемый период составила 31 642 руб., что выше уровня 2014 года на 17,6%, вследствие индексации заработной платы персонала с 01 января 2015 года и структурного увеличения средней заработной платы персонала, оставшегося в ОАО «Стойленский ГОК» после проведения мероприятий по оптимизации численности.

Структура управления ОАО «Стойленский ГОК» соответствует

организационно-правовой форме деятельности комбината, где собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. В компетенцию собрания входит: принятие решений об утверждении изменений и дополнений в Устав; принятие решений о реализации и ликвидации общества; избрание членов Совета директоров; избрание председателя Совета директоров; избрание и утверждение членов ревизионной и счетной комиссий; утверждение аудитора; санкционирование увеличения размера уставного капитала путем дополнительной эмиссии акций и принятие решения о распределении чистого дохода (прибыли), направляя часть на инвестиции и часть на выплату дивидендов владельцам акций.

Организует работу Совета директоров председатель Совета – Сапрыкин Александр Николаевич (ОАО «НЛМК». Должность: Вице – президент, департамент «Уголь»), который избран общим собранием акционеров.

Исполнительным органом на комбинате является Правление во главе с председателем Правления – генеральным директором Горшковым Александром Юрьевичем, который руководит текущей деятельностью ОАО «Стойленский ГОК».

Правление под руководством генерального директора осуществляет принятие решений по вопросам непосредственно текущего управления деятельностью ОАО «Стойленский ГОК» в период между общим собранием и заседаниями Совета директоров.

Контроль за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью осуществляется ревизионной комиссией.

Организационная структура ОАО «Стойленский ГОК» имеет ярко выраженный линейно-функциональный характер (приложение А), что объясняется сравнительно небольшой номенклатурной производимой продукцией и фактически неразрывным основным производственным

процессом. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности, таким как, производство, сбыт, финансы, правовые вопросы и т.д. В соответствии с этими направлениями формируется директорат (директора и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. В составе ОАО «Стойленский ГОК» можно выделить следующие функциональные блоки и соответственно директорат, относящихся к ним:

- экономический, включающий в себя экономический и финансовый отделы и возглавляемый директором по экономическим вопросам. Задачами данного функционального блока является экономическое обоснование и финансовое обеспечение производственного процесса, разработка смет затрат структурных подразделений комбината и анализ их исполнения, анализ показателей работы комбината в целом, представление отчетности о деятельности ОАО «Стойленский ГОК» общему собранию акционеров;

- коммерческий отдел материально-технического обеспечения, сбыта и маркетинга, сектор торговли. Основными задачами данных отделов является своевременное обеспечение производственного процесса необходимым оборудованием, материалами, запчастями и т.д., а так же реализация продукции произведенной комбинатом. Следует отметить, что реализацией продукции на внешних и на внутренних (при реализации концентрата, аглоруды, тонкодисперсного мела) занимается отдел внешнеэкономических связей;

- кадры и социальные вопросы – отдел кадров и социального развития, хозяйственная служба, объекты социального характера и здравоохранения. Возглавляемый директором по кадрам и социальным вопросам данный функциональный блок занимается кадровой политикой комбината, вопросами обеспечения как необходимых условий труда (совместно с отделом охраны труда и техники безопасности), так и отдыха

работников;

– транспорт – транспортный отдел, автотранспортный цех и цех железнодорожного транспорта. Вследствие того, что процесс производства концентрата и аглоруды на ОАО «Стойленский ГОК» является фактически непрерывным, остро встает вопрос обеспечения бесперебойности этого процесса. Этими вопросами занимается транспортный отдел, занимающийся составлением графиков работы технологического транспорта, обеспечивающий взаимосвязь комбината с внешними транспортными организациями (министерство путей сообщения), также как одну из основных задач транспортного отдела можно отметить обеспечение бесперебойной работы пассажирского автотранспорта комбината, в части своевременной перевозки сотрудников комбината к месту работы;

– производство – отделы: производственный, технический, геологический, главного маркшейдера, охрана труда и техники безопасности, технического контроля, главного механика и главного энергетика. Данным функциональным блоком, являющимся основным в структуре комбината руководит заместитель генерального директора – главный инженер. Отделы, входящие в эту функциональную группу, занимаются планированием и обеспечением производства, начиная с подготовительных работ, заканчивая планированием объемов производства для всех структурных основных подразделений. Так же к обязанностям отделов этого функционального блока следует отнести: проведение мероприятий по охране труда и техники безопасности, контроль и всесторонний анализ качества продукции, контроль за использованием сырья, материалов, энергии, обеспечение производства энергии, планирование и проведение необходимого объема ремонтных работ. Силами технического отдела, совместно со сторонними организациями, осуществляется разработка мероприятий по совершенствованию производства;

– центральная бухгалтерия, руководимая главным бухгалтером,

занимается сбором, регистрацией и анализом хозяйственных операций, производимых как внутри комбината, так и во внешней среде, его окружающей. Собранная информация отражается в первичных документах и учетных регистрах, а в последствии и в бухгалтерской отчетности, предоставляемой общему собранию акционеров и государственным органам;

- правовые вопросы – правовой отдел. На данный отдел возложены обязанности контроля за правовым обеспечением сделок заключаемых, как внутри Общества, так и самим комбинатом со сторонними организациями. Так же данный отдел занимается контролем за соблюдением коллективных и иных договоров, заключаемых обществом со своими работниками.

Достоинство структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и т. д;

- построение связи «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.

Функции и взаимосвязи цехов:

РУ – добывает в карьере ОАО «Стойленский ГОК» богатую железную руду и неокисленные железистые кварциты, являющиеся сырьем для производства агломерационной руды и агломерационного концентрата. Производит вскрышные работы – экскавацию горных пород, покрывающих и вмещающих залежь полезного ископаемого Стойленского месторождения, погрузку их в транспорт и укладку во внешние отвалы или отправку на переработку с целью получения щебня, керамзитового гравия, тонкодисперсного мела.

ЦВР – производит взрывную подготовку (рыхление) руды и скальных пород вскрыши в карьере перед экскавацией. В пункте приготовления окислителя для производства горячелюющих водонаполненных ВВ типа «акватол» ( ГЛТ –20 ТГ, Т-5ВИ, Т-10ВИ, Т – 15ВИ) производится один из основных компонентов промышленных ВВ, применяемых при производстве взрывных работ в карьере Стойленского ГОКа.

АТЦ – осуществляет перевозку на автосамосвалах добытого полезного ископаемого от экскаваторного забоя в карьере к месту приема сырья на переработку (бункер) или перегрузочному складу внутри карьера.

ЖДЦ – перевозка добытого полезного ископаемого от экскаваторного забоя или внутрикарьерного перегрузочного склада к месту приема сырья на переработку, перевозка пород вскрыши в отвал, транспортировка готовой продукции из пунктов погрузки на грузовые железнодорожные станции МПС, строительство, эксплуатация и ремонт железнодорожных путей, принадлежащих ОАО «Стойленский ГОК».

ДФ – переработка (дробление и сортировка) богатой железной руды, скальных пород вскрыши, отгрузка готовой агломерационной руды, щебня. Крупное дробление неокисленных кварцитов, транспортирование их по конвейерному тракту на обогатительную фабрику.

ОФ – среднее и мелкое дробление кварцитов, измельчение и обогащение дробленой руды в процессе производства железорудного агломерационного концентрата, отгрузка готовой продукции, транспортирование хвостов (отходов) обогащения в хвостохранилище.

ЦХХ – укладка хвостов обогащения в хвостохранилище, строительство дамб и других гидротехнических сооружений, монтаж и демонтаж пульповодов, подача осветленной оборотной воды на обогатительную фабрику в технологический процесс, эксплуатация насосных станций.

Завод по обогащению мела ЗОМ и керамзитовый завод КЗ являются производственными цехами, перерабатывающими нерудные полезные

ископаемые пород рыхлой вскрыши Стойленского месторождения - мел природный и глины.

ЗОМ – производство тонкодисперсного мела путем обогащения мела природного, фасовка и отгрузка готовой продукции в авто- и ж/д транспорт.

КЗ – производство керамзитового гравия, отгрузка готовой продукции.

Вспомогательные цеха.

ОТКиЛА – отдел технического контроля и лабораторных анализов – контроль технологических процессов, опробование, химический анализ, физико-механические испытания, приемо-сдаточные испытания готовой товарной продукции.

ЦСПиА – цех электрических сетей и подстанций и автоматизации – строительство и эксплуатация линий электропередач, подстанций, связь, автоматизация, метрологическое обеспечение.

ЭЭЦ – энерго-электроремонтный цех – тепловые сети, котельная, водопровод и канализация, ремонт электрооборудования.

РМЗ – ремонтно-механический завод – ремонт горного и обогатительного оборудования в условиях непрерывного производства, производство нестандартизированного оборудования, ремонт и производство запасных частей, некоторых видов сменного оборудования.

– ЦППиСХ – цех подготовки производства и складского хозяйства – материально –техническое обеспечение производства, склады.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокие уровень производительности труда имеют большее значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность



выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Таблица 2.2.

## Данные о численности работников

Наименование показателя	2013 г	2014 г	2015 г
Среднесписочная численность работников, чел.	5218	5347	5692
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	2466047	1151135	1036594
Средняя заработная плата, руб.	25120	17640	15176
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	12426,1	9634,8	4154,4
Общий объем израсходованных денежных средств ,тыс. руб.	2478473	1160770,6	1040748,4

Численность персонала в 2014г. по сравнению с 2013г. увеличилась на 129 человек, в 2014г. по отношению к 2013г. на 345 человек.

Средняя заработная плата в 2015 году составила 15176 руб., что на 14% ниже уровня 2014г.

Средний возраст работников СГОК составляет 40 лет.

Одним из важнейших факторов развития предприятия является постоянное повышение квалификации специалистов и служащих, обучение руководителей комбината новейшим методикам управления. Руководство СГОК старается сохранять кадровый потенциал

предприятия, проводя работы по подбору, перестановке и повышению квалификации кадров.

Таблица 2.3.

## Данные об образовании и о составе сотрудников, %

Наименование показателя	2013г	2014г	2015г
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет	3,4	6,0	6,8
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет	20,0	21,3	22,0
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет	68,9	64,3	63
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет	7,7	8,4	8,2
Итого: 100 из них: имеющие среднее и/или полное общее образование	28,3	25,0	24,5
имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	54,1	56,0	56,3
имеющие высшее профессиональное образование	16,7	17,9	18,2
имеющие послевузовское профессиональное образование	1,1	1,1	1,0

Здоровью работников уделяется большое внимание. Каждый работник, состоящий в штате комбината, застрахован от несчастных случаев и болезней на производстве на 50 тыс. рублей. Помимо договора страхования работников от несчастных случаев на СГОКе действует договор коллективного добровольного медицинского страхования работников.

Организована работа здравпунктов на фабричной и карьерной площадках ОАО «Стойленский ГОК». С 2006 года проводятся углубленные медицинские осмотры работников, занятых на работах с вредными

условиями труда. Выделяются необходимые средства для осуществления профилактических прививок от инфекционных заболеваний (2014 год – 260,0 тыс. руб.). В рамках социальной программы проводится санаторно-курортное лечение работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами (2015 год – 4 933,0 тыс. руб., отдохнуло 175 чел). Основные направления социальной политики ОАО «Стойленский ГОК»:

- улучшение условий труда и безопасности производства, повышение культуры производства;
- усиление экологической защиты;
- обеспечение высокого уровня заработной платы;
- обеспечение занятости и профессиональной подготовки работников;
- совершенствование коллективно-договорного регулирования трудовых отношений;
- усиление страховых принципов социальной защиты: расширение социальных гарантий работников, забота о здоровье сотрудников, поддержка материнства и детства;
- забота о пенсионерах, оказание адресной социальной помощи малоимущим;
- оказание шефской и благотворительной помощи.

Руководство комбината оказывает материальную поддержку всем пенсионерам – бывшим работникам комбината. Доплата к пенсии составляет 335 руб. ежемесячно каждому пенсионеру, состоящему на учете. Взносы в НПФ «Социальное развитие» составляют (2015 год – 11 914,0 тыс. руб.).

В настоящее время руководство занято работой по улучшению организационной структуры предприятия, которое на сегодняшний день является филиалами ОАО «СГОК». В процессе перехода к рыночным условиям невозможно гарантировать действенное и эффективное управление, основанное исключительно на цеховой структуре и прямом административном подчинении. Данной структуре управления свойственны:

- Оптимальность – структура управления оптимальна, т.к. между звеньями и ступенями управления на всех уровнях установлены рациональные связи;
- Оперативность – система является достаточно оперативной, за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не могут успеть произойти необратимые отрицательные изменения, делающую ненужной реализацию принятых решений. Это обеспечивается малым числом уровней управления данной ОСУ;
- Надёжность – структура аппарата управления гарантирует достоверность передачи информации, не допускает искажение управленческих команд и других передаваемых данных, обеспечивает бесперебойность связи в системе управления;
- Экономичность – система является экономичной, т.к. даёт эффект от управления при минимальных затратах на управленческий персонал, что достигается благодаря функциональному разделению на руководящих уровнях, что исключает дублирование похожих операций в функциональных различных звеньях организации;
- Гибкость – ОСУ может изменяться в соответствии и изменением внешней среды;
- Устойчивость структуры управления – присуща рассматриваемой ОСУ благодаря неизменности её основных свойств при различных внешних воздействиях, целостности функционирования системы управления и её элементов.

Таблица 2.4

## Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Отсутствие взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями

Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	Недостаточно четкая ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует
Возможность привлечения консультантов и экспертов	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

Основными существующими и предполагаемыми конкурентами по основным видам деятельности ОАО «Стойленский ГОК» являются: ОАО «Лебединский ГОК» ОАО «Михайловский ГОК», Костомукшский ГОК, Ковдорский ГОК, Центральный ГОК, Южный ГОК, Полтавский ГОК, ПО «Кривбассруда», Соколово-Сорбайское ГПО, Качканарский ГОК, Коршуновский ГОК.

Основными факторами конкурентоспособности являются:

- выпуск продукции с качественными показателями, удовлетворяющими требования мирового рынка;
- повышению эффективности производства;
- снижению материальных затрат;
- соответствие международным стандартам и сертификатам.

Каждому предприятию необходимо четко знать, за счет каких источников оно будет осуществлять свою деятельность, где с меньшим риском можно использовать свои финансовые возможности. Поэтому анализ источников формирования средств (таблица 2.5) — неотъемлемая составная часть анализа финансового состояния предприятия.

Таблица 2.5.

#### Источники финансирования

Источники финансирования	Тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2013г	2014г	2015 г	2013 г	2014г	2015 г
Собственные средства (капитал и резервы)	31825743	24326679	14799954	97,77	96,25	93,43
Долгосрочные обязательства	118270	244137	156088	0,36	0,97	0,99
Краткосрочные	608240	702567	884569	1,87	2,78	5,58

обязательства						
Итого	32552253	25273383	15840611	100,00	100,00	100,00

В зависимости от возможностей экономического развития предприятие самостоятельно формирует источники финансирования средств в имущество, но желательна тенденция повышения устойчивых источников финансирования, в частности, долгосрочных обязательств, что имело место на СГОК в анализируемые периоды.

Привлечение заемных средств — вполне нормальное явление, способствующее улучшению финансового состояния предприятия. Для обобщающей оценки и анализа источников финансирования имущества предприятия рассчитаем показатели в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

## Оценка и анализ источников финансирования имущества

Показатель	Формула расчета	Обозначение	2013г	2014г	2015г
Коэффициент финансовой автономии (или независимости)	собственный капитал/валюта баланса	СК/ВБ	0,98	0,96	0,93
Коэффициент финансовой зависимости	Заемный капитал/валюта баланса	ЗК/ВБ	0,02	0,04	0,07
Коэффициент финансового риска	Заемный капитал/собственный капитал	ЗК/СК	0,02	0,04	0,07

Коэффициент финансовой зависимости увеличился на 0,03 в 2015 году по сравнению с 2014 годом, соответственно коэффициент финансовой автономии уменьшился на такое же значение. Увеличился коэффициент финансового риска в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,03. Сложившиеся тенденции на предприятия свидетельствует об увеличении финансовой неустойчивости и зависимости от внешней среды.

### Анализ прибыли и рентабельности

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. [9]

Прибыль – это та часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции.

Таблица 2.7.

#### Прибыль предприятия

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения, тыс.руб.	
				2014/2013	2015/2014
Выручка от реализации	21486106	21828928	15205293	342822	-6623635
Себестоимость реализации продукции	6126213	6581359	7373191	455146	791832
Коммерческие расходы	487155	409545	512198	-77610	102653
Управленческие расходы	451982	524247	701365	72265	177118
Прибыль от реализации	14417756	14313777	6618539	-103979	-7695238
Чистая прибыль	11931725	11998390	5669717	66665	-6328673

Из таблицы 3.3 видно, что в 2014 году по отношению к 2013 году спад прибыли от реализации продукции на 103979 тыс.руб., обусловлен ростом управленческих расходов на 72265 тыс.руб., при этом выручка увеличилась на 342822 тыс.руб. В 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась прибыль от реализации на 7695238 тыс.руб., что связано с уменьшением выручки от реализации на 6623635 тыс. руб. При этом затраты увеличились: себестоимость на 791832 тыс.руб., коммерческие расходы на 102653 тыс.руб., управленческие на 177118 тыс.руб.

Результативность и экономическая целесообразность функционирования предприятия оценивается не только абсолютными, но и относительными показателями. Относительными показателями является система показателей рентабельности.

В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Предприятие считается рентабельным, если результаты от реализации продукции (работ, услуг) покрывают издержки производства (обращения) и, кроме того, образуют сумму прибыли, достаточную для нормального функционирования предприятия. [10]

Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Общий их смысл — определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. И поскольку это относительные показатели — они практически не подвержены влиянию инфляции. Основные показатели рентабельности приведены в таблице 2.8

Таблица 2.8

## Рентабельность предприятия

Показатель	Формула расчета	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения, тыс.руб.	
					2014/ 2013	2015/ 2014
Общая величина имущества	A	32552253	25273383	15840611	-7278870	-9432772
Капитал и резервы	СК	31825743	24326679	14799954	-7499064	-9526725
Долгосрочные обязательства	ДО	118270	244137	156088	125867	-88049
Средняя величина текущих активов	ТА	13907056	15294870	4346841	1387814	-10948029
Выручка от реализации	B	21483106	21828928	15205293	345822	-6623635
Валовая прибыль	ВП	15356893	15247569	7832102	-109324	-7415467
Чистая прибыль	ЧП	11931725	11998390	5669717	66665	-6328673
Рентабельность активов	$ЧП/A \times 100\%$	36,654	47,474	35,792	10,820	-11,682
Рентабельность текущих активов	$ЧП/ТА \times 100\%$	85,796	78,447	130,433	-7,349	51,986



Рентабельность инвестиций	$\frac{ВП}{СК+ДО} \times 100\%$	48,074	62,056	52,367	13,981	-9,688
Рентабельность собственного капитала	$\frac{ЧП}{СК} \times 100\%$	37,491	49,322	38,309	11,831	-11,013
Рентабельность продукции	$\frac{ЧП}{В} \times 100\%$	55,540	54,966	37,288	-0,574	-17,678

Данные таблицы показывают, что почти все показатели рентабельности снизились. Уменьшение рентабельности собственного капитала при уменьшении рентабельности активов свидетельствует об неэффективном использовании заемных средств. Низкий уровень рентабельности инвестиций говорит об неудачном вложении средств. Это свидетельствует о неэффективности функционирования предприятия.

Сущностью финансовой устойчивости предприятия является обеспеченность товарно-материальных запасов источниками средств для их формирования (покрытия).

Цель анализа финансовой устойчивости — оценить способность предприятия погашать свои обязательства и сохранять права владения предприятием в долгосрочной перспективе. Финансовая устойчивость определяется соотношением собственных и заемных средств, а также их структурой. [11]

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей. Наиболее обобщающим абсолютным показателем финансовой устойчивости является соответствие (либо несоответствие — излишек или недостаток) величины источников средств для формирования запасов. При этом имеются в виду источники собственных и заемных средств. [12]

Для характеристики источников средств для формирования запасов используются три показателя, отражающие степень охвата разных видов источников:

- собственный оборотный капитал;
- собственный: оборотный и долгосрочный заемный капитал в виде суммы собственного оборотного капитала и долгосрочных кредитов и займов;
- все основные источники средств для формирования запасов в виде суммы собственного оборотного капитала, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов. Расчет трехкомпонентного показателя представлен в таблице 2.9

Таблица 2.9

## Расчет трехкомпонентного показателя, тыс.руб.

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения	
				2014/2013	2015/2014
Источники собственных средств	31825743	24326679	14799954	-7499064	-9526725
Внеоборотные активы	18645197	9978513	11493770	-8666684	1515257
Наличие собственных оборотных средств	13180546	14348166	3306184	1167620	-11041982
Долгосрочные кредиты и заемные средства	118270	244137	156088	125867	-88049
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	13298816	14592303	3462272	1293487	-11130031
Краткосрочные кредиты и заемные средства	608240	702567	884569	94327	182002
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	13907056	15294870	4346841	1387814	-10948029
Общая величина запасов и затрат	1159389	1758870	950136	599481	-808734
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	12021157	12589296	2356048	568139	-10233248
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирова-	12139427	12833433	2512136	694006	-10321297

ния запасов и затрат					
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	12747667	13536000	3396705	788333	-10139295
Трехкомпонентный показатель	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)		

Из расчета в таблице видно, что предприятие обладает абсолютной финансовой устойчивостью, что характеризуется достаточно высокими величинами основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Т.о. можно сделать вывод, что предприятие в полной мере обеспечено собственными мобильными источниками средств для формирования запасов и затрат.

Интегральным показателем является коэффициент автономии, который означает, что в случае если кредиторы потребуют свои средства одновременно, предприятие, реализовав активы, сможет расплатиться по обязательствам и сохранить за собой права владения предприятием. Коэффициент иммобилизации отражает степень ликвидности активов, а следовательно, возможность отвечать по текущим обязательствам в будущем. Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала вложена в наиболее маневренную (мобильную) часть активов. Доля собственных источников финансирования текущих активов показывает, какая часть текущих активов образована за счет собственного капитала. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования характеризует степень покрытия запасов и затрат (незавершенного производства и авансов поставщикам) собственными источниками финансирования. Расчет по данным показателям представлен в табл. 2.10

Коэффициент автономии уменьшался, но его значение соответствует нормативному ( $\geq 0,5$ ), это свидетельствует о снижении зависимости предприятия от внешних источников финансирования. Значение коэффициента иммобилизации сначала уменьшалось, но в 2015 году возросло до 2,646, что свидетельствует о снижении возможности предприятия отвечать по своим текущим обязательствам. Коэффициент маневренности в 2015 году снизился на 0,365 по отношению к 2014 году, это означает снижение маневренности предприятия. Доля собственных источников финансирования текущих активов и коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования уменьшаются в анализируемые периоды, это свидетельствует о снижении финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.10

## Расчет показателей финансовой устойчивости

Коэффициенты (К)	Формула расчета	Фактическое значение коэффициентов		
		2013 год	2014 год	2015 год
К автономии	Собственный капитал (стр 490)/ Итог баланса	0,977	0,963	0,934
К иммобилизации	Постоянные активы(стр 190+стр230) /Текущие активы (стр290-стр230)	1,341	0,653	2,646
К маневренности	Чистый оборотный капитал(стр290-230-стр690) /Собственный капитал(стр490)	0,418	0,599	0,234
Доля собственных источников финансирования текущих активов	Чистый оборотный капитал / Текущие активы	0,956	0,954	0,796
К обеспеченности запасов собственными источниками финансирования	Чистый оборотный капитал / (Запасы материалов (стр211) + Незавершенное производство(стр213) + Авансы поставщикам)	10,913	12,595	4,233

--	--	--	--	--

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Оценка платежеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Понятия платежеспособности и ликвидности очень близки, но второе более емкое. От степени ликвидности зависит платежеспособность. [13]

## 2. 2. Организация процесса финансовой службы ОАО «СГОК»

Финансовая служба ОАО «СГОК» является частью единого механизма управления экономикой предприятия, а поэтому она тесно связана с другими службами предприятия. Например, бухгалтерия предоставляет финансовой службе информацию о размерах кредиторской и дебиторской задолженности предприятия, суммах денежных средств, находящихся на его счетах, и суммах предстоящих расходов. В свою очередь, финансовая служба, обрабатывая эту информацию, анализируя ее, дает квалифицированную оценку платежеспособности предприятия, ликвидности его активов, кредитоспособности, составляет платежный календарь и другие финансовые планы, готовит аналитические отчеты по параметрам финансового состояния предприятия и знакомит с результатами своей работы руководство предприятия, другие экономические подразделения, которые в своей работе используют эти сведения.

От отдела маркетинга финансовая служба получает информацию по сбыту продукции и использует ее при планировании доходов и составлении оперативных финансовых планов. Для проведения успешной маркетинговой

компании финансовая служба обосновывает цены реализации, анализирует сбытовые издержки, осуществляет сравнительную оценку конкурентоспособности продукции предприятия, оптимизирует ее рентабельность и этим самым создает условия для заключения сделок.

Финансовая служба имеет право требовать от всех служб предприятия действий, необходимых для качественной организации финансовых отношений и финансовых потоков. В ее компетенции находятся также и такие важнейшие характеристики деятельности предприятия, как его имидж, деловая репутация.

В зависимости от размеров предприятия, его организационно-правовой формы, спектра его финансовых отношений, объемов финансовых потоков, вида деятельности и стоящих перед ним задач финансовая служба может быть представлена различными формированиями.

На малых предприятиях, с незначительными денежными оборотами и небольшой численностью работающих, в условиях отсутствия разделения управленческих функций, обязанности финансовой службы выполняются, как правило, бухгалтером.

На средних по размеру предприятиях финансовая служба представлена специальной финансовой группой, входящей в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела. За каждым работником, входящим в финансовую группу, закреплен отдельный участок финансовой работы, например, за финансовое планирование. Другому работнику могут быть поручены налоговые расчеты и т.п.

На крупных предприятиях, с большими масштабами производства и большими объемами финансовой работы, создаются специальные финансовые управления. Финансовый отдел возглавляется начальником, который непосредственно подчинен только руководителю предприятия или его заместителю по экономике и вместе с ними несет ответственность за финансовое состояние предприятия, сохранность собственных оборотных

средств, за выполнение плана реализации, обеспечение денежными средствами финансирования предусмотренных планами затрат.

Финансовый отдел ОАО «СГОК» состоит обычно из нескольких бюро, отвечающих за отдельные направления финансовой работы: плановое бюро, бюро банковских операций, бюро кассовых операций, расчетное бюро и т.п. В составе каждого бюро создаются специальные группы. Функции каждой группы определяются в результате детализации функций бюро. Так, например, в составе планового бюро возможно создание групп перспективного, текущего и оперативного планирования. Расчетное бюро, как правило, содержит в своем составе группы, отвечающие за конкретные виды расчетов предприятия: расчеты с поставщиками, потребителями, налоговые расчеты и т.п.

Примерная структура финансового отдела предприятия представлена на рисунке 2.1.

На крупных негосударственных предприятиях могут функционировать финансовые дирекции. Возглавляет финансовую дирекцию финансовый директор, который является, как правило, вице-президентом фирмы, предприятия.



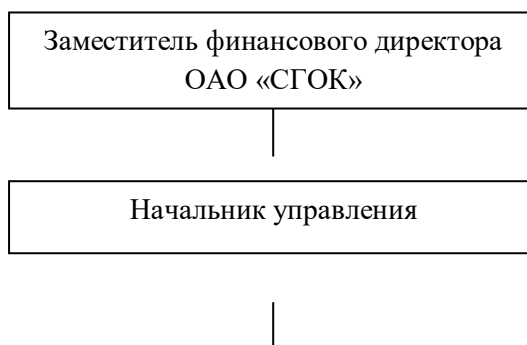
### Рисунок 2.1 - Структура финансового отдела ОАО «СГОК»

Финансовая дирекция ОАО «СГОК» объединяет в себе финансовый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы предприятия.

Концентрация в руках одной дирекции основных служб управления предприятием значительно увеличивает возможности регулирующего воздействия на финансовые отношения и финансовые потоки. В таком варианте существования финансовая служба не только успешно фиксирует количественные параметры деятельности предприятия, но и, благодаря непосредственному участию в выработке финансовой стратегии и тактики предприятия, в значительной мере предопределяет их качество.

В системе организации финансов финансовая служба выступает в качестве организующей подсистемы, а финансовая работа – организуемой подсистемы.

Единство названных подсистем организации финансов на предприятии проиллюстрировано на рисунке 2.2





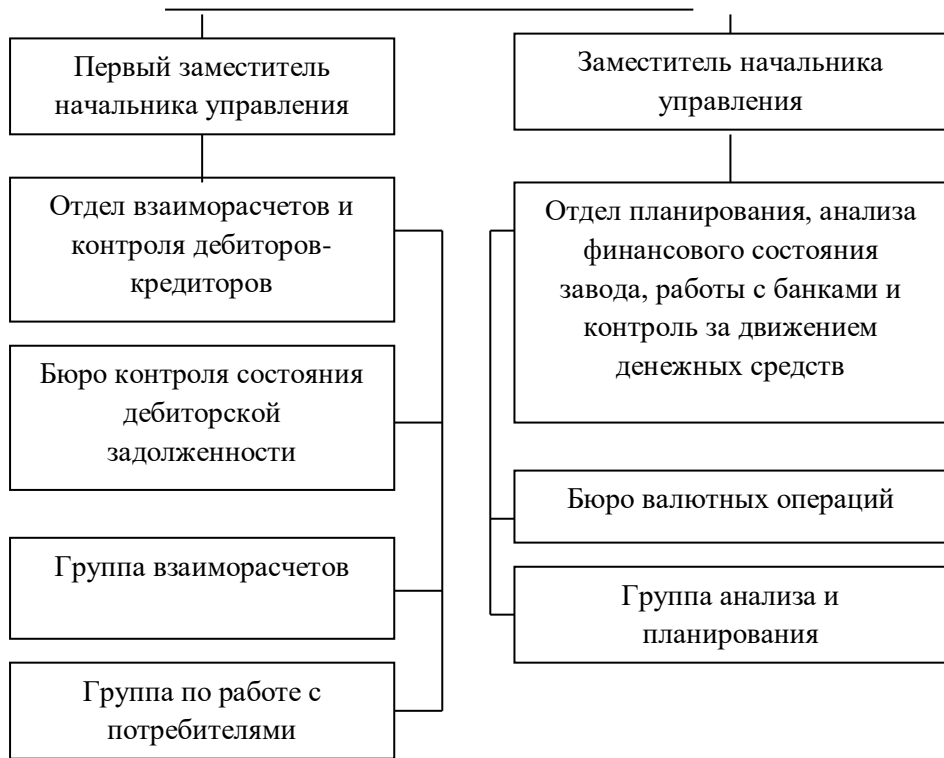


Рисунок 2.2 - Структурная схема финансового управления  
ОАО «СГОК»

Приведенная схема иллюстрирует взаимосвязь и взаимообусловленность финансовой работы и финансовой службы. Финансовая служба, развивая свои функции, берет на вооружение передовые управленческие технологии и осваивает новые виды финансовой работы. в то же время изменение, диверсификация видов финансовой работы на предприятии обуславливает изменение, уточнение функций финансовой службы.

Основными задачами финансовой службы являются: обеспечение денежными средствами текущих затрат и инвестиций; выполнение обязательств перед бюджетом, банками, другими субъектами хозяйствования и занятыми работниками.



Рисунок 2.3 - Организационная структура финансового управления ОАО «СГОК»



Рисунок 2.4 - Организационная структура финансового отдела ОАО «СГОК»

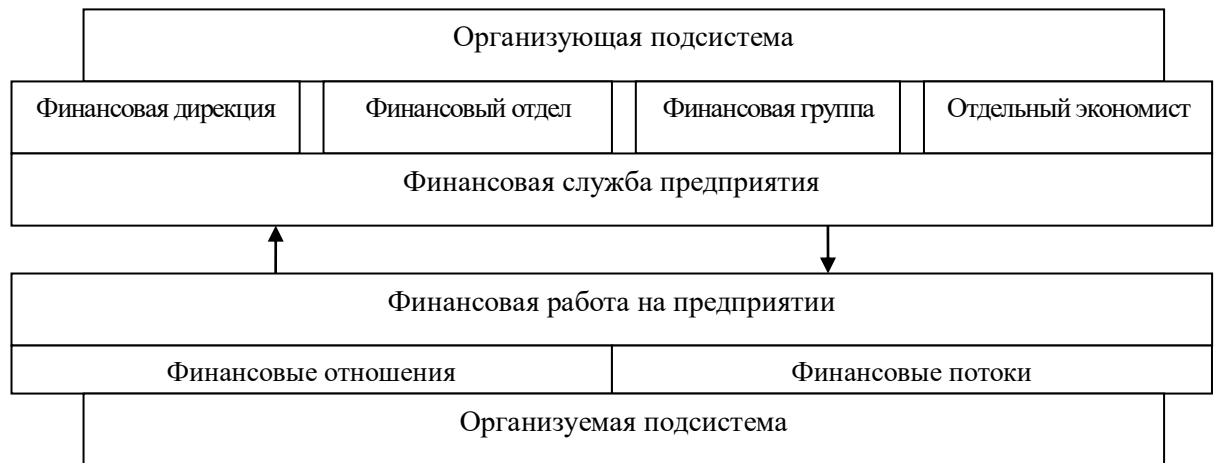


Рисунок 2.5 - Система организации финансов предприятия

Задачами финансовой службы также являются: содействие наиболее эффективному использованию основных производственных фондов, инвестиций, товарно-материальных ценностей; осуществление мер по ускорению оборачиваемости оборотных средств, обеспечению их сохранности, доведению размеров собственных оборотных средств до экономически обоснованных нормативов; контроль за правильностью организации финансовых отношений.

Функции финансовой службы обусловлены самим содержанием финансовой работы на предприятиях. Это: планирование; финансирование; инвестирование; организация расчетов с поставщиками и подрядчиками, заказчиками и покупателями; организация материального стимулирования, разработка систем премирования; выполнение обязательств перед бюджетом, оптимизация налогообложения; страхование.

Функции финансового отдела (службы) и бухгалтерии тесно переплетаются и могут совпадать. Тем не менее между ними есть существенные различия. Бухгалтерия фиксирует и отражает уже свершившиеся факты, а финансовая служба анализирует информацию, занимается планированием и прогнозированием финансовой деятельности, представляет руководству предприятия заключения, обоснования, расчеты

для принятия управленческих решений, разрабатывает и реализует финансовую политику.

Фактические расходы, связанные с приобретением нематериальных активов сначала отражаются по Дт счета 08 "Вложения во внеоборотные активы" в корреспонденции со счетами учета расчетов. При принятии нематериальных активов к бухгалтерскому учету фактические расходы, учтенные на счете 08, относятся на Дт счета учета нематериальных активов.

Таблица 2.11

Содержание операции	Корреспондирующие счета		Первичный документ
	Дт	Кт	
1. принят к оплате счет поставщика по приобретению НМА	08	76,60	Акт приемки-передачи (имущественных прав при пользовании компьютерной программой и т.д.)
2. Отражена сумма НДС по приобретенному НМА	19	60 76	Счет-фактура

## Продолжение таблицы 2.11

3. Отражены расходы по доведению НМА до состояния, пригодного к использованию	08	60 76	Акт приемки-сдачи выполненных работ
4. Отражена сумма НДС по оказанным услугам по доведению НМА до состояния, пригодного к использованию	19	60 76	Счет-фактура
5. Произведена оплата поставщику за приобретенный объект НМА и услуги по его доведению до состояния, пригодного к использованию	60 76	51	Выписка банка по расчетному счету
6. НМА оприходован и введен в эксплуатацию	04	08	Карточка учета НМА
7. уплаченный НДС списан на расчеты с бюджетом в момент принятия НМА к учету	68	19	Карточка учета НМА

ОАО «СГОК» на основании договора о полной уступке всех имущественных прав посредством агента, действовавшего от имени и за счет организации, приобрела исключительное право на программу для ЭВМ. Стоимость права составила 550000 р. Условиями договора предусмотрена отсрочка платежа в течение периода, не превышающего 3 месяцев с момента регистрации прав. За каждый день отсрочки организация обязалась уплатить продавцу 0.02% стоимости права, указанной в договоре. Вознаграждение агента - 18000 р., в т. ч. НДС 3000, сумма расходов, возмещенных агенту, составила 10000 р. Плюс НДС. Организацией также подана заявка на регистрацию договора уступки прав, стоимость которой - 5000 р. Оплата стоимости права осуществляется через 5 дней после регистрации договора-уступки.

Следующая бух. Проводка:

- Д08-5К60 - 550000 - отражена стоимость права
- Д08-5К60 - 5000 - отражена стоимость регистрации
- Д08-5К60 - 15000 - отражена стоимость услуг агента
- Д08-5К60 - 10000 - в стоимость права включены расходы,

возмещенные агенту

- Д19К60 - 3000 - выделен НДС с комиссионного вознаграждения
- Д19К60 - 2000 - выделен НДС по расходам агента
- Д60К51 - 30000 - оплачена стоимость услуг агента и возмещенные

расходы

- Д04К08-5 - 580000 - на основании регистрации право отражается в составе НМА- Д60К51 - 550550 - оплачена стоимость прав с учетом процентов за отсрочку ( $550000+550000*0.02\%*5$ )

- Д08К60 - 550 - отражается величина начисленных процентов
- Д04К08 - 550 - проценты включаются в стоимость НМА.

При создании НМА ОАО «СГОК» были отражены следующие операции:

Таблица 2.12

#### Отражение операций по НМА

ОАО «СГОК» приобрело исключительное право на программу ЭВМ (может пользоваться 5 лет) и исключительное право на изобретение (навсегда). Амортизация начисляется линейным способом.

Срок полезного использования права на изобретение - 5 лет, на программу ЭВМ - 20 лет. Составим Ведомость по учету НМА

Наименование	Инвентарный №	Дата ввода в эксплуатацию	Первоначальная стоимость	Срок полезного использования
Право на изобретение	1	31.12.06	20000	5
Исключительное право на программу	2	31.12.06	50000	20

Рассчитаем амортизацию: по праву на изобретение: годовая норма амортизационных отчислений равна 20% (100%/5 лет) -  $20000 * 20\% / 12 \text{ мес.} = 333 \text{ руб.}$ ; по праву на программу ЭВМ:  $100\% / 20 \text{ лет} = 5\%$  -  $50000 * 5\% / 12 = 208 \text{ руб.}$ , т.е. в январе 2007 года в бухгалтерском учете начислена амортизация 541 руб. - Д26К05.

При способе уменьшаемого остатка годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости НМА на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования.

Таблица 2.13

Первоначальная стоимость НМА - 17400, начисленная амортизация –  
15515

Содержание операции	Сумма	Корреспондирующие счета		Первичный документ
		Дт	Кт	
1. Списана амортизация, начисленная по выбывшему объекту	15515	05	04	Бухгалтерская справка-расчет
2. Списана остаточная стоимость	1885	91	04	Бухгалтерская справка-расчет
3. Определен финансовый результат (убыток) не уменьшает налогооблагаемую прибыль	1885	99	91	Бухгалтерская справка-расчет

Списание НМА может происходить не только по договору купли-продажи, но и можно уступить патент любому юридическому или физическому лицу.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Предложения по улучшению управления нематериальными активами

Актуальность вопросов совершенствования процесса управления внедрением и эффективным использованием объектов нематериальных активов на предприятии обусловлена необходимостью увеличения результативности применения таких активов, которые при грамотном использовании в обороте могут быть источником роста благосостояния предприятия и значительно увеличить показатели эффективности его функционирования.

Процесс управления внедрением и использованием объектов нематериальных активов хозяйствующего субъекта должен включать в себя два элемента:

1. оценку условий, которые существуют на предприятии, для введения и рационального использования объектов нематериальных активов;
2. оценку целесообразности введения и использования объекта на основе принципов рационального управления нематериальными активами предприятия.

После того, как была проведена оценка, должно быть принято решение либо о введении в хозяйственный оборот предприятия объектов нематериальных активов, либо об отказе от работы с такими активами на данном предприятии. Комплексная оценка вариантов управления объектами нематериальных активов должна проводиться на каждом этапе управления.

Главной задачей улучшения качества управления объектами нематериальных активов считается обеспечение их результативного использования, которое направлено на увеличение производительности предприятия в целом. Для увеличения эффективности процесса управления



использованием в деятельности предприятия объектов нематериальных активов необходимо[3, с.30]:

1. внести изменения и дополнения в классификацию нематериальных активов;
2. усовершенствовать учет объектов нематериальных активов;
3. провести модернизацию методик оценки нематериальных активов;
4. улучшить амортизацию объектов нематериальных активов;
5. повысить качество методики оценки эффективности применения объектов нематериальных активов.

Точная и последовательная работа в этих направлениях в результате повысит эффективность использования объектов нематериальных активов в хозяйственном обороте предприятия и как следствие вызовет рост эффективности функционирования хозяйствующего субъекта в целом. И здесь, прежде всего, встает вопрос о разработки методики проведения комплексной оценки вариантов управления на предприятии объектами нематериальных активов.

Влияние нематериальных ресурсов на экономические результаты деятельности предприятия является опосредованным и трудноизмеримым, поэтому не может быть оценено с помощью традиционных методов технико-экономического анализа. Поэтому нами предлагается оценить влияние НМА с помощью процессно-ориентированного подхода. Рассмотрение деятельности вертикально-интегрированного предприятия как цепочки последовательных и параллельных бизнес-процессов позволяет установить целевые характеристики для нематериальных активов конкретного бизнес-процесса.

Оценка агрегированных групп НМА, является неэффективной, т.к. в различных бизнес-процессах участвуют дифференцированные группы НМА. Так, человеческие ресурсы можно разделить по степени квалификации персонала, по функциональному признаку (производственные рабочие,

административный и управленческий персонал, обслуживающий персонал). Информационно-технологические ресурсы также можно разделить на оборудование, программное обеспечение, инновационные проекты в различной стадии их реализации и т.п. К каждой группе ресурсов необходимо разработать дифференцированные требования в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Модель управления нематериальными ресурсами вертикально-интегрированного предприятия в агрегированном виде представлена на рисунке 3.1.

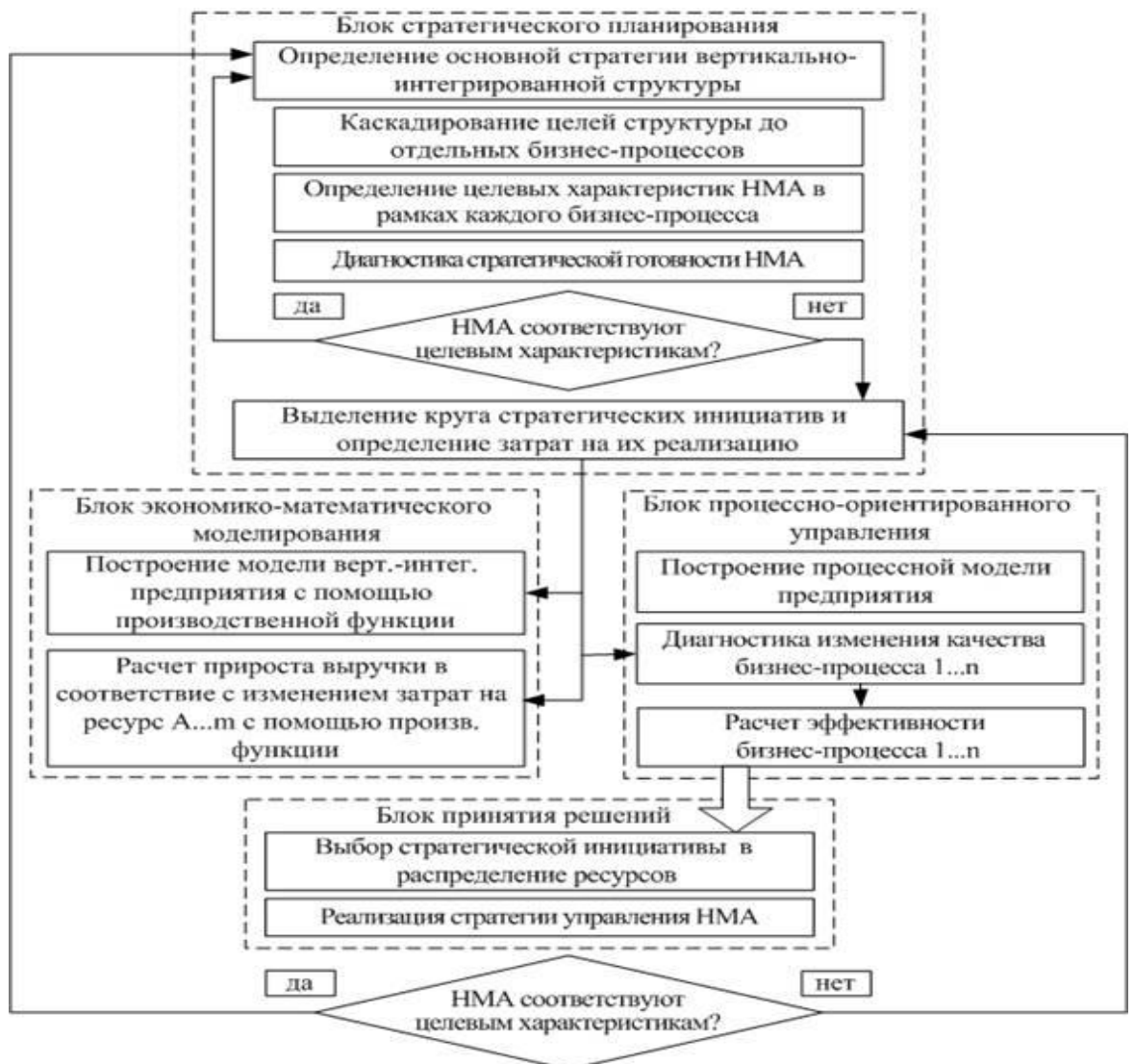


Рис.3.1 – Модель управления нематериальными активами

В ССП выделяют четыре основные проекции, которые составляют среду управления предприятием: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

Процесс стратегического управления предприятием с использованием ССП реализуется сверху вниз и осуществляется в несколько этапов:

- определение основных финансовых ориентиров и целей компании в соответствии с интересами акционеров и высшего менеджмента;
- разработка мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании;
- совершенствование внутренних бизнес-процессов, которое проводится с целью достижения желательных для собственника финансовых результатов;
- диагностика готовности и повышение качества используемых НМА;
- определение стратегических инициатив (инвестиционных проектов по развитию качества НМА).

Исходя из проведенных исследований, автором предлагается оценить эффективность управляющего воздействия на НМА через эффективность бизнес-процессов организации, которую определяют с помощью формулы 3.1:

$$E = \frac{\text{Выручка} * S_i - \text{Затраты на процесс}}{\text{Затраты на процесс} * \text{Качество б-п}} \quad (3.1)$$

где E – эффективность бизнес-процесса i;

$S_i$  – статистический показатель бизнес-процесса i.

Основным количественным показателем эффективности бизнес-процесса является его рентабельность, которая характеризуется отношением доли выручки компании, приходящейся на данный бизнес-процесс, к стоимости бизнес-процесса. Статистический показатель можно определить с помощью затратного метода, который характеризует распределение выручки компании согласно затратам на каждый бизнес-процесс, и с помощью производственной функции компании. Производственная функция позволяет

определить вклад каждого ресурса (фактора производства) в выручку компании. Используя эти знания и основываясь на утверждении, что влияние ресурса на выручку зависит не только от стоимости этого ресурса, но и от определенного количества, вложенного его в производство, можно определить статистический показатель бизнес-процесса с помощью формулы 3.2:

$$S_i = \sum_{j=1}^n \frac{C_{ji}}{C_j} * S_j \quad (3.2)$$

где  $S_i$  – статистический показатель бизнес-процесса  $i$ ;

$C_{ji}$  - затраты ресурса  $j$  в рамках бизнес-процесса  $i$ ;

$C_j$  – затраты  $j$  в масштабах всего интегрированного предприятия;

$S_j$  – статистический показатель ресурса  $j$ .

Показатели качества бизнес-процессов, рассмотренные выше, могут быть как относительными, так и абсолютными, следовательно, необходимо использовать методику, которая позволит дать единую оценку уровню каждого показателя и объединить их в единый комплексный интегральный показатель качества бизнес-процесса.

На первом этапе следует охарактеризовать получившееся значение показателя, вычисленного по приведенным выше формулам, как высокое, среднее или низкое. Для этого автором предложена шкала бальной оценки от 1 до 100 (1-40 – низкий уровень показателя, 41-86 – средний уровень показателя; 87-100 – высокий уровень показателя), которая позволяет присвоить рассчитанному параметру определенное количество баллов. Параметры неравнозначны и оказывают различное влияние на итоговый показатель качества, поэтому необходимо придать им вес. Итоговая оценка рассчитывается как произведение веса параметра на его бальную оценку. Оценку веса параметра и присвоение баллов осуществляет группа экспертов, реализующих стратегию управления НМА предприятия (табл. 3.1).

Для того, чтобы оценить комплексный показатель качества бизнес-процессов в сравнении друг с другом или качество управления на каждом предприятии компании, автором предлагается использовать метод расстояния до «идеальной точки». Каждый бизнес-процесс имеет три параметра, определяющие положение точки в трехмерном пространстве.

Таблица 3.1

## Показатели качества бизнес-процесса «Производство» ОАО «СГОК»

Оцениваемый параметр	Количественная оценка параметра	Бальная оценка параметра	Вес параметра	Итоговая оценка
1. Показатели процесса				
1.1. Эффективность использования ресурсов.	2,47	35	0,4	14
1.2. Показатель времени бизнес-процесса.	0.6	60	0.3	18
1.3. Степень достижения поставленных целей	0.6	60	0.3	18
Всего	50			
2. Показатели ресурсов				
2.1. Соответствие требуемым характеристикам	-0.14	30	0.5	15
2.2. Показатель фрагментации	0.599	50	0.2	10
2.3. Показатель уникальности ресурса	0.453	45	0.3	13.5
Всего	38.5			
3. Показатели продуктов				
3.1. Соответствие требуемым характеристикам	0	100	0.5	50
3.2. Показатель фрагментации	0.652	60	0.2	12
3.3. Показатель конкурентоспособности продукта	0.560	55	0.3	16.5
Всего	78.5			

Необходимо определить координаты «идеальной точки», т.е. самый лучший (целевой) показатель по процессу, продукту и ресурсам. Далее необходимо

рассчитать расстояние точки – бизнес-процесса в пространстве до «идеальной точки» по формуле:

Чем меньше расстояние, тем лучше качество бизнес-процесса .

$$R = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2 + (z_2 - z_1)^2} \quad (3.3)$$

где  $x_{1,2}$ ,  $y_{1,2}$ ,  $z_{1,2}$  – координаты точек, между которыми вычисляется расстояние.

Для исследуемого предприятия по бизнес-процессу «производство» целевой показатель имеет координаты (90; 85; 95), тогда показатель качества будет рассчитываться следующим образом:

$$R = \sqrt{(50 - 90)^2 + (38.5 - 85)^2 + (78.5 - 95)^2} = 63.5$$

В целом алгоритм определения качества бизнес-процесса представлен на рис.3.2

Эффективность бизнес-процессов согласно формуле 1 зависит от изменения выручки, затрат на бизнес-процесс и динамики его качества.



Рис.3.2 - Алгоритм определения качества бизнес-процесса

Между затратами на процесс и выручкой предприятия существует прямая связь, которую можно выявить с использованием модифицированной производственной функции Кобба-Дугласа (формула 3.4.)

$$Y = A \prod_{i=1}^n X_i^{u_i}, \quad (3.4)$$

где Y – выручка (объем выпуска);

A – интенсивность факторов производства, характеризующая технологический, информационный и организационный уровень производства;

$X_i$  – факторы производства, существенные для анализа выпуска продукции и значимые для управления;

$u_i$  – коэффициенты, характеризующие эластичность объема выпуска по факторам производства.

Влияние различных видов ресурсов (факторов производства) на результирующий показатель (выручку предприятия) было оценено с помощью корреляционно-регрессионного анализа. Положительная и наиболее сильная корреляция наблюдается у финансовых ресурсов  $x_1$ , производственных ресурсов  $x_2$ , человеческих ресурсов  $x_3$  и инновационно-технологических ресурсов  $x_4$  с выручкой предприятия.

### 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

При изменении затрат на определенный фактор производства с помощью производственной функции можно рассчитать прирост выручки предприятия.

Процессно-ориентированный подход к управлению НМА предполагает, что увеличение затрат на один и тот же фактор производства в разных бизнес-процессах дает разный прирост эффективности. Исходя из целевых характеристик ресурсов, разработанных в блоке стратегического управления, необходимо выделить те инициативы, которые максимально

повысят эффективность бизнес-процессов вертикально-интегрированного предприятия. Анализ различных вариантов инвестирования с расчетом прироста эффективности бизнес-процесса как результата управляющего воздействия на нематериальный актив исследуемого предприятия представлен по статистическим материалам ОАО «СГОК» в табл.3.2

Таблица 3.2

## Анализ стратегических инициатив по бизнес-процессам ОАО «СГОК»

Бизнес-процесс	Группа НМА	Стратегическая инициатива	Затраты, тыс. руб.	Достижение целевых характеристик НМА, %	Прирост выручки, тыс. руб.	Прирост эффективности
Производство	Информационно-технологические	Закупка новой линии производственного оборудования	4000	60	6300	0,0456
	Человеческие активы	Обучение производственных рабочих работе с новым оборудованием	550	7		
НИОКР	Человеческие активы	Введение надбавки за степень в з/п рабочих	150	10	300	0,0265
		Выделение новой вакансии в отделе НИОКР	350	100	400	0,00168
	Информационно-технологические активы	Закупка нового программного обеспечения	400	50	700	0,0287
Сбыт и маркетинг	Информационно-технологические	Создание интернет-магазина	500	60	500	0,00356
	Человеческие активы	Обучение торговых представителей	400	80	950	0,0539



Согласно (рис. 3.2) статистический показатель бизнес-процесса «Производство» равен 0,26, выручка предприятия до реализации стратегических инициатив 25 млн. руб., затраты на бизнес-процесс согласно проведенным исследованиям составляют 4 млн. руб., показатель качества бизнес-процесса (формула 3.3) равен 63,5, тогда эффективность до реализации инвестиционного проекта рассчитывается следующим образом.

$$E = (25000*0.26 - 4000) / 4000*0.635 = 0.984$$

После реализации стратегической инициативы «Закупка нового производственного оборудования» по оценкам экспертов инновационно-технологические ресурсы достигнут целевых характеристик на 60 % в конце первого года и показатель качества бизнес-процесса уменьшится до 53 баллов. Тогда эффективность бизнес-процесса достигнет уровня 1,02962.

$$E = (29725*0,26 - 5000)/(5000*0,53)$$

Прирост эффективности составит 0,0456.

Из анализа стратегических инициатив по оказанию управленческого воздействия на основные НМА с целью повышения их стратегической готовности видно, что инвестирование в улучшение качества одного вида ресурса (человеческие ресурсы) в различных бизнес-процессах дает различный результат.

Чтобы принять решение о целесообразности вложения денежных средств в ту или иную инициативу, автором предлагается интегральный показатель эффективности:

$$E = (\Delta \text{Выручки} / \text{Затраты}) * \Delta \text{Эффективности} \quad (3.5)$$

Расчеты, проведенные с использованием формулы (3.5) представлены на рис. 3.3

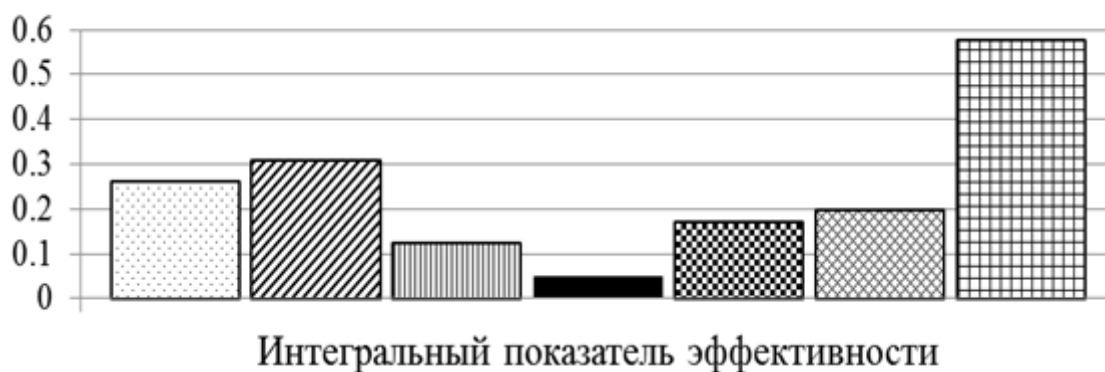


Рис.3.3 – Расчет интегрального показателя эффективности

В результате проведенных исследований можно утверждать, что управление одной и той же группой НМА в разных бизнес-процессах вертикально-интегрированного предприятия дает различный прирост эффективности. Используя методику управления НМА вертикально-интегрированного предприятия, предложенную в диссертационном исследовании, можно определить в каких бизнес-процессах наиболее эффективно воздействие на определенный вид НМА, какой прирост выручки получит предприятие в результате реализации конкретной стратегической инициативы, что позволяет оценить целесообразность вложения средств в различные стратегические инициативы в условиях их абсолютной ограниченности.

Разработанная методика отличается от предложенных в трудах отечественных ученых тем, что влияние НМА на финансовый результат деятельности вертикально-интегрированной компании рассмотрен через призму процессно-ориентированного подхода.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе было проведено комплексное изучение деятельности предприятия ОАО «СГОК», его организационной и производственной структуры, проанализирована финансово-хозяйственная деятельность, а также выявлены и проанализированы основные проблемы развития мотивационной среды предприятия.

В заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности организации. Эти сферы деятельности включали в себя не

только систему управления персоналом, но также и экономические и финансовые вопросы функционирования компании на рынке.

В ходе выполнения индивидуального задания был смоделирован организационный процесс, связанный с постановкой нематериальных активов на бухгалтерский учет в виде сложного инвентарного объекта («единой технологии»), посредством построения диаграмм IDEF0, разработаны организационная структура и план по персоналу, описано требуемое информационное обеспечение, осуществлен поиск существующих методик по учету нематериальных активов на предприятии и проведен сравнительный анализ найденных методик.

При построении диаграмм рассматривается процесс постановки нематериальных активов на бухгалтерский учет в виде сложного инвентарного объекта, включающий в себя: преобразование результатов инновационной деятельности предприятия в объекты интеллектуальной собственности; сбор всей необходимой документации для принятия объектов интеллектуальной собственности в состав нематериальных активов; принятие объектов интеллектуальной собственности в состав нематериальных активов предприятия в виде сложного инвентарного объекта («единой технологии»); проведение оценки нематериальных активов предприятия с целью определения их рыночной стоимости; заполнение бухгалтерской отчетности.

В учете и отчетности нематериальные активы отражают по первоначальной и остаточной стоимости. Можно выделить три подхода к оценке стоимости нематериальных активов:

1. доходный подход, когда стоимость объекта нематериальных активов принимается на уровне текущей стоимости тех преимуществ, которые имеет предприятие от его использования;

2. сравнительный подход - используется при оценке рыночной стоимости нематериальных активов исходя из данных о недавно совершенных сделках с аналогичными нематериальными активами;

3. затратный подход, когда определяется стоимость воспроизводства. При этом нематериальные активы оцениваются как сумма затрат на их создание, приобретение и введение в действие.

Открытое акционерное общество «Стойленский горно-обогатительный комбинат» (далее ОАО «Стойленский ГОК», ОАО «СГОК») основан и ведет свою деятельность на основе сырьевой базы Курской магнитной аномалии (КМА), которая занимает особое место в обеспечении сырьем металлургических заводов всей Европейской части России и за ее пределами, так как база КМА, имея большие запасы железной руды, позволяет успешно развиваться наиболее мощным российским производителям железорудного сырья – Лебединскому, Михайловскому и Стойленскому ГОКом. Благоприятные климатические условия и развитая местная инфраструктура позволяют этим предприятиям иметь большие мощности по добыче и переработке железной руды.

Анализ финансового состояния предприятия показал, что в течении трех лет наблюдался рост коэффициента оборачиваемости совокупных активов, что связано с ростом выручки предприятия в 2014г. и снижением текущих активов в 2015г. Коэффициент оборачиваемости иммобилизованных средств в 2015г. уменьшился на 0,864 в результате уменьшения выручки и роста внеоборотных активов. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств в 2015г. увеличился за счет уменьшения оборотных активов на 72%. Уменьшение величины запасов предприятия и увеличение себестоимости продукции в 2015г. привело к росту коэффициент оборачиваемости матер. оборотных средств на 4,018. Снижение величины денежных средств предприятия и готовой продукции повлияло на рост коэффициента

оборачиваемости готовой продукции на 197,93 и коэффициента оборачиваемости денежных средств на 178,6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2015г. снизился на 4,355 в результате роста краткосрочной дебиторской задолженности.

Таким образом, на основе проведенной работы можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день роль нематериальных активов в имуществе организации или предприятия растет. Быстрые качественные технические изменения, распространение информационных технологий, усложнение и интеграция финансового рынка – все это требует более детального изучения и более емкого, полного использования объектов нематериальных активов. Поэтому важнейшим вопросом в активизации использования нематериальных активов на предприятиях является оценка их стоимости, учет которой необходим не только в производственном процессе, но и при других хозяйственных операциях организации.

В результате проведенных исследований можно утверждать, что управление одной и той же группой НМА в разных бизнес-процессах вертикально-интегрированного предприятия дает различный прирост эффективности. Используя методику управления НМА вертикально-интегрированного предприятия, предложенную в диссертационном исследовании, можно определить в каких бизнес-процессах наиболее эффективно воздействие на определенный вид НМА, какой прирост выручки получит предприятие в результате реализации конкретной стратегической инициативы, что позволяет оценить целесообразность вложения средств в различные стратегические инициативы в условиях их абсолютной ограниченности.

Разработанная методика отличается от предложенных в трудах отечественных ученых тем, что влияние НМА на финансовый результат деятельности вертикально-интегрированной компании рассмотрен через призму процессно-ориентированного подхода.







## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении [Текст]/ В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин – М. Финансы и статистика, 2010. – 368 с.
- 1 Баранов, С.Е. Влияние качества нематериальных активов предприятия на финансовые показатели его деятельности/ С.Е. Баранов // Экономика, экология и общество России в 21 столетии. – г. Санкт-Петербург, Изд-во Политехнического университета, 2011, С. 264-267.
- 2 Баранов, С.Е. Обоснование влияния качества нематериальных активов на финансовые результаты интегрированной структуры/ С.Е. Баранов // Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика. Сб. научных трудов 12-й Международной научно-практической конференции. – г. Санкт-Петербург, Изд-во Политех. унив-та. – 2011, С. 19-21.
- 3 Баранов, С.Е. Управление вертикально-интегрированным предприятием на основе процессно-ориентированного подхода/ С.Е. Баранов // Россия в глобальном мире. Сб. науч. Трудов 9-й Всероссийской научно-теоретической конференции. – г. Санкт-Петербург, Изд-во Политех. унив-та. – 2011, С. 94-96.
- 4 Баранов, С.Е. Управление нематериальными активами предприятия в условиях информационной экономики/ С.Е. Баранов // Молодежь. Образование. Экономика. Сб. науч. статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов с международным участием.- г. Ярославль, ООО «С-Принт»,- 2011, ISBN 978-5-904457-17-4, С. 15-17.
- 5 Баранов, С.Е. Экономико-математическое моделирование деятельности вертикально-интегрированного предприятия с точки зрения процессно-ориентированного подхода / С.Е. Баранов, В.А. Сидоров. // Постиндустриальная экономика: тенденции и перспективы России. Коллективная монография. - Краснодар: научно-исследовательский институт

экономики южного федерального округа, 2011 г., ISBN 978-5-91221-108-9, С. 188-195.

6 Баранов, С.Е. Теоретические аспекты и факторы вертикальной интеграции в условиях мировой глобализации экономики // Инновационное развитие современных социально-экономических систем. Сб. научных трудов межд. научно-практической конференции.- г. Комсомольск-на-Амуре, 2012, ISBN 978-5-7765-0837-0, стр. 134-143.

7 Бекетов, Н.В. Оценка планов технико-экономической эффективности развития производства «Экономический анализ: теория и практика» [Текст]/ Н.В. Бекетов, Е.А. Извольская, П.Н. Бекетов,– 2015. – № 1- С.24-36.

8 Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование [Текст]/ И. К. Беляевский Моск. Гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М. 2014.

9 Быкова, А. Организационные структуры управления [Текст]/ А. Быкова – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2013. – 160 с.

10 Грицюк, С.Н. Математические методы и модели в экономике [Текст]: учебник / С.Н. Грицюк, Е.В. Мирзоева, В.В. Лысенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 348 с.: ил.

11 Евланов, Л. Г. Теория и практика принятия решений [Текст]/ Л. Г. Евланов.– М.: Экономика, 2014. – 248 с.

12 Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: учебное пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 496 с.

13 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст]: Учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 157 с.

14 Кибалова, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибалова – М.: Гардарики, 2015. – 398 с.

15 Короткова, Э.М. Исследование систем управления [Текст]: Учеб. пособие / Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 176 с.

- 16 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Краткий курс. [Текст]/ Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2015. - 646 с.
- 17 Кожекин, Г. Я. Маркетинг предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.Я. Кожекин, С. Г. Мисербиева. – Мн.: Книжный дом, Мисанта, 2009. – 240 с.
- 18 Любушин, Н.П. Экономический анализ [Текст]: Учеб. пособие.-2-е изд., перераб. и доп. / Н.П. Любушин – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2010. – 423 с.
- 19 Маслова, Т.Д. Маркетинг [Текст]: Учебник / Т.Д Маслова, С.Г. Божук., Л.Н. Ковалик. СПб: Питер, 2013. – 243 с.
- 20 Матанцев, А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга [Текст]/ А. Н. Матанцев. – М.: Юристъ, 2015. – 567 с.
- 21 Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: Учебник для вузов. / Б.В. Прыкин – М.: Юнити-Дана, 2012. – 360 с.
- 22 Самарина, В.П. Основы предпринимательства [Текст]: учебное пособие / В.П. Самарина. – 3-е изд., перераб. и доп.–Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2009. –292 с.
- 23 Тренев, Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление [Текст]: Учебн. пособие для вузов./ Н.Н. Тренев – М.: ПРИОР, 2010. – 240 с.
- 24 Трудовой кодекс Российской Федерации [электронный ресурс]/ [trkodeks.ru](http://trkodeks.ru)
- 25 Фатхутдинов, Р.А. Организация производства [Текст]: Учебник.3-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА–М, 2014.– 544 с.
- 26 Филатов, О.К., Экономика предприятий (организаций) [Текст]/ О.К. Филатов, Т.Ф. Рябова, Е.В. Минаева 4-е изд.-М. Финансы и статистика, 2015. - 512с.
- 27 Фролова, Т.А. Экономика предприятия [Текст]: конспект лекций / Т.А Фролова - Таганрог: Изд-во ТРТУ, - 2010. -108 с.
- 28 Ченцова, Е.П. Экономика организаций: задачи и тесты [Текст]/ Е.П. Ченцова, В.П. Самарина, Э.А. Карпов, Т.П. Скуфьина, С.В. Баранов. - Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2010. – 78 с.

29 Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [электронный ресурс]  
[/www.aup.ru/](http://www.aup.ru/)

**ПРИЛОЖЕНИЯ**