

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ИНФОРМАТИКИ И МАТЕМАТИКИ

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ
ОБОСНОВАНИЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОМБИНАТ КМАРУДА»)**

**Выпускная квалификационная работа
студента заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль Экономика городского хозяйства
Полухина Анна Степановна**

**Научный руководитель
ст. преподаватель
Жилин Э.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1 Сущность, функции и значение управления производством в современной экономике.....	
1.2 Структура организации производства современной компании.....	
1.3 Проблемы и перспективы развития организации производства.....	
2.ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ	
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	
2.2 Анализ !!!!!.....	
2.3 Мероприятия по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельно- сти предприятия	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика предлагает становление и развитие предприятий различных организационно - правовых форм, основанных на разных видах частной собственности, появление новых собственников, - как отдельных граждан, так и трудовых коллективов предприятий.

Появился такой вид экономической деятельности, как предпринимательство - это хозяйственная деятельность, то есть деятельность, связанная с производством и реализацией продукции, выполнением работ, оказанием услуг или же продажей товаров, необходимых потребителю. Она имеет регулярных характер и отличается, во-первых, свободой в выборе направлений и методов деятельности, самостоятельностью в принятии решений (разумеется, в рамках закона и направленных норм), во-вторых, ответственностью за принимаемые решения и их использования. В-третьих, этот вид деятельности не исключает риска, убытков и банкротства.

В условиях российской действительности на деятельность предприятия оказывают влияние факторы с высокой степенью неопределенности, соответственно, нет твердых гарантий финансовой устойчивости такого предприятия. В рыночной экономике предприятия не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно аккумулировать информацию, как о факторах внешней среды, так и собственных перспективах и возможностях.

Углубление рыночных реформ в нашей стране неизбежно выдвигает на первый план проблемы экономического положения предприятия. Эффективность работы предприятия в целом, доходность различных видов деятельности, окупаемость затрат характеризуют показатели рентабельности. Они нагляднее всего отражают окончательный результат хозяйствования, так как их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Переход к рыночной экономике требует от предприятия повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы и т.д.

Управление конкретным предприятием в современных условиях требует владения разнообразными приёмами и методами таких экономических дисциплин как экономический анализ, бухгалтерский учёт, аудит, планирование, менеджмент и т.д. Только комплексное изучение деятельности предприятия позволяет разработать наиболее эффективную стратегию его поведения во внешней среде, а также найти резервы внутреннего роста [9].

Основой деятельности любого предприятия занимающегося строительством и ремонтами производственных и непромышленных помещений является выполнение работ, услуг с целью их последующей реализации и извлечения из этих операций прибыли. Прибыль является основным показателем оценки хозяйственной деятельности предприятия, так как в ней аккумулируются все доходы, расходы, потери, обобщаются результаты хозяйствования. Прибыль является одним из источников стимулирования труда, производственного и социального развития организации, роста его имущества, собственного капитала. Прибыль зависит от изменения объема реализации продукции, работ, услуг и издержек обращения, а также розничных цен на продукцию, работы и услуги, то есть при повышении розничных цен увеличивается выручка от реализации, а следовательно, и растет прибыль от реализации продукции, работ, услуг (если уровень затрат на производство не увеличился), и наоборот, снижение розничных цен уменьшает сумму прибыли. Кроме того, значительное влияние на прибыль оказывает повышение производительности труда, обеспечивающее рост выручки от реализации, а отсюда и прибыли. Предприятие, имеющее прибыль, имеет возможность своевременно сделать отчисления в бюджет и создать резервы.

Обеспечение эффективного функционирования предприятия требует экономически грамотного управления их деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия.

Квалифицированный экономист, финансист, бухгалтер и другие специалисты экономического профиля должны хорошо владеть современными методами экономических исследований, мастерством системного комплексного микроэкономического анализа. Благодаря знанию техники и технологии анализа можно легко адаптироваться к изменениям рыночной ситуации и найти правильные решения и ответы.

Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценить финансовое состояние предприятия, как своего, так и существующих конкурентов.

Основным инструментом для оценки финансового состояния предприятия является финансовый анализ, который характеризует итоги финансово-экономической деятельности предприятия. Для принятия того или иного решения необходимо проанализировать обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами, целесообразность и эффективность их размещения и использования, платежеспособность предприятия и его финансовые взаимоотношения с партнерами. Анализ и оценка финансовых показателей необходим для эффективного управления предприятием. С его помощью руководители предприятия могут осуществлять планирование, контроль, улучшать и совершенствовать направления своей деятельности.

Итак, успешное финансовое управление направлено на:

- выживание предприятия в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и кредитных финансовых неудач;

- лидерство в борьбе с конкурентами;
- приемлемые темпы роста экономического потенциала предприятия;
- рост объемов и реализации;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- обеспечение рентабельной работы предприятия.

Данная выпускная квалификационная работы на тему " Разработка организационно-экономических мероприятий по совершенствованию хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (на примере ОАО Комбинат КМАруда)" актуальна, так как ее целью является изучение и применение на практике теоретических знаний, современных методов экономических исследований финансового состояния предприятия и анализа результатов финансово - экономической деятельности. А также, использование данных анализа для рекомендации принятия практических мероприятий, с целью повышения эффективности финансовой деятельности предприятия.

При написании выпускной квалификационной работы были применены такие методы научного исследования, как изучение научной литературы по теме исследования, нормативно-правовой базы, аналитический и сравнительный методы, а также метод восхождения от абстрактного к конкретному и анализ.

Целью данной работы является организация производства и представления нового **проекта** для улучшения производства на ОАО «Комбинате КМАруда». Также рассмотрение теоретических аспектов организации и управления производством на современном предприятии. Проведение анализа А также, использование данных анализа для рекомендации принятия практических мероприятий, с целью повышения эффективности финансовой деятельности предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Комбинат КМАруда».

Предметом исследования является экономическая составляющая предприятия, в которой нужны изменения для улучшения всего комбината.(?)

Задачей работы является улучшение работы и получения прибыли чрез реализацию проекта, который был предложен в данной работе во второй главе.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды российских ученых таких как Волков И.О., Шубин Б.К., Елизаров Ю.Ф. , Аносов В.А. , Елизаров Ю.Ф. и других.

Теоретической основой написания данной работы явились учебники, учебные пособия, монографии и статьи в периодических изданиях по изучаемому вопросу. На практике работа выполнена на примере учета и хозяйственно-финансовой деятельности ОАО «Комбинат КМАруда».

В изучении и написании работы были использованы 2 метода. Это метод восхождения от абстрактного к конкретному и анализ.

1.1 Сущность, функции и значение управления производством в современной экономике

Известно, что целью любой коммерческой организации является преобразование ресурсов на входе для извлечения прибыли.

Для того чтобы успешно действовать в течение длительного времени организация обязана быть результативной и экономически эффективной.

Результативность организации проявляется тем, насколько востребована выпускаемая продукция или услуги потребителем на рынке, а эффективность определяется денежным соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов .

Относительной эффективностью организации мы называем ее производительность. Производительность есть ничто иное, как отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Ключевой составляющей производительности является качество. Повышение качества приводит к росту производительности. Понятия «результативность» и «качество» также взаимосвязаны [5].

Всем известно, что при организации функционирования производства затраты на управляющие воздействия довольно значительны. Обычно они составляют 3-5% на крупных производствах и 10-20% на малых производствах.

Интересно то, что, в принципе, часть управленческих затрат в расходах на производство выше на малых предприятиях, что обусловлено более низким порядком объемов прибыли данного предприятия. Таким образом, можно говорить, что на крупных предприятиях эффективность управления выше, нежели на средних и малых. Тем не менее, современные условия позволяют предприятию находить пути повышения эффективности управления такими способами как использования таких механизмов распределения управленческого труда. Следует отметить, что управляющие воздействия в производственной системе зависят не только от особенностей производственного цикла но и от различных факторов, влияющих на предприятие.

Внешние факторы, влияющие на организацию, подразделяют на две группы:

- экономические, научно-технические, политические, международные, социально-культурные факторы, состояние природной среды, отношение с местным населением (среда косвенного воздействия);

- потребители, конкуренты, поставщики материалов и капитала, трудовые ресурсы общества, профсоюзы, законы и службы государственного регулирования (среда прямого воздействия).

Внешняя среда прямого воздействия - это факторы, непосредственно влияющие на организацию [1].

Напротив, внешняя среда косвенного воздействия представляет собой группы факторов, не оказывающих немедленного влияния, но, тем не менее, оказывающих определенное воздействие на предприятие.

Характеристики внешней среды следующие:

- взаимосвязанность факторов - сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы;

-сложность - число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;

-подвижность - относительная скорость изменения среды;

-неопределенность - относительное количество информации о среде и уверенность в ее достоверности.

Чтобы выжить, организация должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Внутренняя среда организации - кадры, организация управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура. Под организационной культурой понимают особенности восприятия сотрудниками и руководством приоритетных задач своей организации, которые в контексте организационной культуры определяются тем, в какой степени материальное благосостояние сотрудников является приоритетной целью для руководства организации, и в какой степени стратегические цели организации являются приоритетными для сотрудников [3].

Жизнь организации подчиняется семи основным законам :

- закон синергии, гласит, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Для членов организации реальный выигрыш от объединения перекрывает потери от ограничения самостоятельности.

- закон, согласно которому в организации параллельно осуществляются такие противоположно направленные процессы как разделение, дифференциация, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их объединение, универсализация - с другой.

- закон сохранения пропорциональности. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результата их взаимодействия в виде потенциала организации в целом, между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать потенциал, которым они обладают. Например, избыток или не-

хватка персонала негативно сказывается на экономической эффективности деятельности организации.

- закон композиции заключается в том, что функционирование всех без исключения элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию.

- закон самосохранения предполагает, что любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое. Этот закон обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития.

- закон сознательной координации деятельности утверждает, что порядок в организации определяется уровнем информированности ее членов.

- закон онтогенеза состоит в том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит три фазы: становление, развитие и угасание. Задача руководства состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочивания третьей .

1.2 Структура организации производства современной компании

Само создание любой экономической организации доказывает лишь то, что она помогает создавшим ее людям совместно достичь целей, не достижимых ими в одиночку. Поэтому организацию можно рассматривать и как средство достижения определенных целей. Но способ соединения заинтересованных лиц должен обеспечить их взаимодействие, сделать их труд совместным. Установление и выполнение определенных правил и процедур позволят членам организации не просто, но согласованно взаимодействовать. Итак, прежде всего, следует отметить, что экономические реформы в России повлекли за собой смену типа производства от коллективного социалистического к частному капиталистическому. Конечно же, подобные изменения не могли не повлечь за собой реформ и в подходах к организации и управлению производством на промышленном предприятии. Система выкладки сырья и контроля за производством. Купец-координатор поставляет сырье, владеет товарно-материальными запасами и заключает контракты с индивидуальными предпри-

нимателями, каждый из которых выполняет одну операцию у себя дома, используя собственное оборудование. Коммунный способ организации. Рабочие места находятся в общей собственности, но каждый имеет долю в совокупном объеме производства, отражающую его вклад. Организация типа «внутренняя контрактация». Федеративный способ организации. Рабочие места находятся рядом в одном здании. Полуфабрикат передается постадийно с одного рабочего места на другое. Во избежание необходимости надзора за трудом на каждом рабочем месте создаются буферные запасы сырья (данный способ в широких масштабах не использовался). Организация типа «группа равных».

Та же структура отношений собственности. Оплата труда пропорционально вкладу каждого, и отражает среднюю производительность участников группы, поэтому требуется координатор. На 1-ой и 3-ей стадиях капиталистическая организация действует под командой одного капиталиста, на 2-ой стадии работа выполняется не наемными рабочими, а внутренними подрядчиками, которым и передано производство. Во-первых, теперь владельцы предприятия заинтересованы в том, чтобы использовать наиболее экономичные и эффективные формы и методы организации и управления производством. Во-вторых, принципы современного воздействия на производство предполагают наличие большого расхождения в целях и задачах владельцев предприятия и его персонала, что предполагает более активный контроль эффективности кадров на предприятии.

В-третьих, внешняя среда частного предпринимательства в России остается крайне жесткой, что накладывает определенные корректировки на современные принципы управления промышленным производством. Современное промышленное предприятие представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, среди которых выделяют: цели, задачи, средства производства, технологии, информацию, персонал и структуру [18].

Функциональная структура организации представляет собой горизонтальное разделение труда, осуществляемое путем создания соответствующих

подразделений: производство, маркетинг, финансы, информационное обеспечение, персонал. Жесткое горизонтальное разделение на предприятиях происходит за счет организации подразделений (департаменты, службы, отделы, цехи, участки и т.д.) Горизонтальное разделение труда - наиболее очевидная черта организации. Разделение единого организационного процесса работ на составляющие и закрепление за ними конкретных работников присутствует даже в самых маленьких организациях. Иерархия же предполагает особое расположение составных частей (элементов) организации - от высшего к низшему. Тем самым один элемент как бы ставится над другим.

В каждой организации существует обратная связь между количеством элементов и возможностями их координации: чем больше число относительно самостоятельных подразделений, тем сложнее становится координировать их деятельность. Данная проблема разрешима путем группировки, организационного обособления аналогичных работ и их исполнителей. В теории управления такой процесс называется «департаментализацией». Известно, что фирма создается как функционально-иерархическая структура, которая обеспечивает выполнение функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления [12].

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по функциональным признакам. Оно может быть ориентировано на:

1. Подпроцессы промышленного производства.
2. Изготавливаемые изделия.
3. Пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует распределение задач по структурным звеньям, объемы их компетентности в решении определенных проблем, а также порядок взаимодействия элементов этой структуры.

Основные законы рациональной организации:

1. Распределение задач в соответствии с важнейшими направлениями деятельности системы управления;
 2. Приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности;
 3. Обязательное распределение ответственности;
 4. Короткие пути управления;
 5. Баланс стабильности и гибкости;
 6. Способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- Стабильность циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

1.3 Проблемы и перспективы развития организации производства

Среди множества проблем организации и управления производством можно выделить, в первую очередь, проблемы системной самоорганизации, на которые указывают многие специалисты и ученые [10].

В идеальном варианте владелец бизнеса желал бы получить систему, которая была бы способна к самоорганизации и сохранению устойчивости управления без постоянного вмешательства менеджеров верхнего эшелона. К сожалению, на практике таких организаций в России крайне мало. Управленческие системы по-прежнему в большинстве случаев строятся по жесткому бюрократическому принципу, в результате чего практически все значительные процессы функционирования предприятия требуют постоянного вмешательства руководства. Тем временем, управление предприятием на основе самоорганизации является развитием предпринимательского подхода к управлению фирмой. Самоорганизация за счет формирования и развития горизонтальных связей минимизирует упущенную выгоду при помощи оптимизации:

- структуры;

- корпоративной культуры;
- процесса формирования, принятия и реализации решений.

Такая оптимизация минимизирует:

- издержки;
- транзакционные издержки;
- упущенную выгоду.

Переход к управлению на основе использования способности предприятия к самоорганизации ни в коей мере не предполагает ломки исполнительной вертикали (что в большинстве случаев приводит к распаду предприятия на отдельные составляющие) и имеет своей целью дополнить полезные свойства исполнительной вертикали полезными свойствами горизонтальных связей. При этом необходимо решать задачи распределения компетенции между ними.

Вкладывая средства в формирование и развитие горизонтальных связей, предприятие ускоряет процесс аккумулирования опыта и, следовательно, ускоряет процесс снижения удельных издержек. Происходит это, потому что горизонтальные связи, часто, будучи неформальными и основанными на общности интересов, способствуют формированию инициативных групп и команд, направленных на минимизацию потерь и привлечение дополнительного дохода. Команды нельзя создать формальным образом, например, собрав вместе группу специалистов и подписав у директора приказ об образовании команды. Это связано с тем, что назначение команд и реализация возможностей прорывов. Эти цели достигаются за счет мобилизации потенциала предприятия и коллектива, в частности за счет раскрытия творческих ресурсов членов команды. [19].

Причина динамичности структуры управления заключается в динамичности всех процессов в системе, динамичности целей бизнеса (увеличение дохода и развитие), динамичности рынка (постоянно изменяющаяся конкурентная среда), динамичности финансовых потоков. Но при этом, динамический уровень бизнеса может задаваться как изнутри, так и извне. Одна из задач организации структуры управления предприятием состоит в том, чтобы дать возможность задавать динамический уровень бизнеса изнутри. Пояснить вышесказанное лег-

ко на примере управления дебиторской задолженностью компании, которая непременно должна реализоваться на системном уровне, на каждом предприятии .

Если такая задолженность, как дебиторская не отслеживается в онлайн, если не разработана система мер по досудебному взысканию задолженности, если уровень данной задолженности известен только лишь главному бухгалтеру, то система получает звено с хаотичной динамикой, которое может характеризовать общую хаотичность управления. Можно утверждать, что бизнес-система не может быть настроена частично на высоком уровне, а частично - кое-как.

То есть, такое состояние, при котором, скажем, финансовый отдел работает по последнему слову человеческой мысли в области менеджмента, а отдел сбыта - на уровне прошлого века, на практике невозможно. Если отдел сбыта работает слабо, то и финотдел начинает работать тоже плохо, т.к. очень заметно «связан» с другими отделами, в том числе, и отделом сбыта. Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник на самом деле работает лучше. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании [9].

Предлагаем несколько способов повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя на практике.

Даже при совершенном исполнении всех требований к системе управления, указанных выше, система будет давать сбои и «съедать» неоправданные суммы на свое обслуживание, если сотрудники предприятия не имеют особых стимулов к работе. Проблемой современных офисов является непроизводительное использование Интернета в личных целях, связанное обычно с незанятостью сотрудников. Менеджеры пошли по пути элементарной логики - установили блокирующие программы на ПК. Между тем, «нереализованные творческие возможности» персонала остались. И работники все равно будут расходовать «излишки» своей энергии на иные, непроизводительные нужды. Нужно

иметь ввиду, что оптимизация структуры управления так или иначе затронет персонал компании: возможно, потребуется кого-то уволить, кого-то перепрофилировать или опять же уволить при нежелании работника пройти переподготовку. Нужно помнить, что каждый уволенный сотрудник фирмы - потенциальный недоброжелатель для организации. Исходя из этого, следует постараться и провести реструктуризацию с наименьшими потерями для персонала. Наилучший выход из ситуации, когда создание новой структуры управления повлечет за собой сокращение штатов - это организация дополнительного производства или услуг. Предположим, высвободился бухгалтер - займите его работой по оказанию услуг финансового консалтинга или аутсорсинга для предприятий-клиентов или определите данного сотрудника в отдел сбыта, где финансовый специалист как нельзя кстати на потоке управления дебиторской задолженностью или общей кредитной политики предприятия. В экономике существует немало научных работ, объясняющих в четырех, пяти или шести пунктах, что делать, чтобы компания «стояла и не падала». Как будто корпорация - это просто сооружение, которое можно, раз воздвигнув, так и оставить стоять.

Считается, что статические, нормативные модели принесут пользу: сначала вам описывают «идеал», а затем рассказывают, с помощью каких преобразований вы его достигнете. Но эти модели совсем не учитывают динамику преобразований. Из таких работ вы не узнаете, что происходит, когда нарушается равновесие в динамической системе, когда ослабевает движущая сила или когда, казалось бы, тщательно продуманные планы приносят результат, противоположный ожидаемому. То есть, в этих работах нет ни слова о том, как идет процесс преобразований. Необходимость в глубоких преобразованиях часто возникает из-за нарушения равновесия между важнейшими группами интересов компании: акционерами, сотрудниками, клиентами, общественностью и менеджментом. Преобразования нужны постоянно, т.к. к этому склоняет закон диалектики, который действует во всех сферах жизнедеятельности человека и человечества. Между тем, действие данного закона не указывает на то, что лучше это значит дороже и «круче». Лучше - это эффективнее.

При организации всевозможных переустройств в системе управления следует помнить о том, что наибольшие трудности возникнут именно в работе с персоналом. Персонал организации, как уже говорилось выше, представляет собой самую статичную и консервативную часть бизнес-системы. Существенным недостатком построения моделей бизнес-систем является невозможность моделировать человеческий фактор математическими методами. А между тем, именно человеческий фактор оказывает наибольшее внутренне влияние на систему. Человек, стремящийся избежать неудач, нерешителен, боится строить обширные планы на будущее, ставить серьезные цели. Если речь идет о рядовом сотруднике, он предпочтет работать с тем, что ему очень хорошо известно, достижения глобальных целей от него можно и не дожидаться. Впрочем, если компания не ждет от него прорывов, то это вполне приемлемый вариант, особенно если все ответственные решения берет на себя руководитель, которому нужен хороший исполнитель. [15].

«Если вы решили пригласить на работу такого сотрудника, имейте в виду, что подобное поведение должно быть чем-то компенсировано (например, эффективным руководителем)». Как уже неоднократно отмечалось в ходе данной курсовой работы, современные принципы бизнес-моделирования не могут быть удовлетворены статическими моделями. На смену статическим моделям приходят новые, динамические, которые наиболее приближены к реальности развития бизнес-системы [20].

Традиционные экономико-математические модели основаны на статических условиях баланса, поэтому в изменяющейся экономической ситуации на рынке полезность статических моделей становится весьма ограниченной. Первые попытки построения динамических моделей экономических систем были связаны с описанием макроэкономических процессов. Модели микроэкономических процессов оказываются сложнее, так как требуют учета многих локальных факторов, влияние которых в макроэкономических явлениях усредняется. Методы системной динамики в экономике и менеджменте до сих пор активно пропагандируются как западными, так и отечественными экономистами. С од-

ной стороны, конечно же, методы динамической оценки куда более существеннее и вернее, нежели методы статических оценок. Но с другой стороны, «системная динамика не учитывает в своих моделях качественных изменений системы. Так если взять анализ мировой динамики Форрестера, то рост населения, и производства, загрязненность среды неизбежно приведут к мировой катастрофе. Критики сравнивают эту модель с исследованием будущего младенца: ребенок будет расти, спровоцирует страшный дефицит молока, загрязняя всю детскую комнату все большим количеством пеленок, пока не умрет под тяжестью собственного веса. Однако эта модель просто не принимает во внимание тот факт, что, начиная с какого-то возраста, ребенок перестанет есть только молоко, перестанет расти и от пеленок перейдет к другим способам утилизации отходов жизнедеятельности. В системной динамике нет места процессу перехода системы в принципиально новое качество». Таким образом, получается, что любая научная организация систем управления имеет высокий риск оказаться ошибочной. Если при оценке эффективности системы управления использовать финансовые показатели бизнеса (что чаще всего и происходит), то велик риск создания еще более громоздкой и опасной системы управления, которая будет рушиться при каждом удобном для нее моменте. Для того чтобы говорить о чисто финансовой эффективности нововведений в системе управления, следует определить своевременность данных нововведений. Довольно часто тот же самый отдел по работе с клиентами создается в компании через год или два с того момента, когда появилась потребность в данном подразделении. Юридическая служба начинает организовываться после того, как рейдеры скупили контрольный пакет акций и т.д. Говорить в этом случае о какой-либо эффективности преобразований не следует, т. к. данные преобразования вызваны самой системой, можно сказать, что система, подчиняясь законам собственной диалектики, производит данные изменения. Действительно же эффективные изменения в системе управления представляют собой комплексные меры, принимаемые по соображениям стратегической необходимости, а не оперативной. На практике

дилемма централизации или децентрализации является одной из важнейших проблем проектирования организации.

Централизация представляет собой сосредоточение прав принятия решений, а также властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления [16].

Децентрализация - это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Как централизация, так и децентрализация являются разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень, способами решения этой проблемы через разную степень распределения прав и ответственности по вертикали управления.

Как видно из сказанного выше, в конечном итоге вопросы организации структуры управления компанией сводятся к следующему:

Ясно и четко сформулировать стратегическую цель компании.

Определить весь функциональный объем всех подразделений, как в настоящем, так и на перспективу [7].

Проанализировать базовую структуру управления на предмет соответствия. Определить эффективность базовой модели управления. Принять решение об изменениях в структуре. Организовать эффективную кадровую службу в компании. Разработать эскиз измененной структуры. Произвести реорганизацию кадрового ресурса, переобучение, подбор кадров и т.д. Начать поэтапные изменения, одновременно оценивая эффективность структурно измененных звеньев системы. Произвести описание новой структуры как точки отсчета для последующих корректив. До сих пор в деятельности многих компаний ключевым звеном системы является генеральный директор, сосредоточивший в своем лице все решающие функции. При этом другие подразделения не способны

действовать без указаний генерального директора, получаемых либо напрямую, либо через директоров и менеджеров [8].

При этом компания подвергается одновременно нескольким опасностям:

1. Воздействие внешней среды на компанию может быть критическим и даже кризисным в моменты отсутствия генерального директора. Например, при рейдерской атаке, атакующая сторона может выбрать момент, когда руководители отсутствуют на предприятии и заявиться с бойцами ЧОП или другими силовыми структурами для изъятия регистрационных документов юридических лиц.

2. При подобной организации управления, как правило, непроизводительный персонал занимается делом только в присутствии руководителя, а в его отсутствие занимается другими делами.

3. При подобной организации (авторитарном управлении) в компании нет места коллективным решениям, которые значительно эффективнее персональных.

Если говорить о позитивных сторонах авторитарного управления, то они заключаются в лучшей информационной безопасности бизнеса и оперативности принятия важных решений. С точки зрения функционирования системы авторитарное управление организует работу системы в близости от критической точки, т.к. с течением времени персонал показывает все меньшую и меньшую работоспособность, все привыкают к «распекам» директора и все слабее реагируют на них.

2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Краткая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Комбинат КМАруда» создано путем преобразования государственного предприятия в акционерное общество открытого типа в соответствии с Указом президента РФ от 01.07.1992 г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества», зарегистрировано постановлением Главы администрации г. Губкин № 605 от 05.05.1993 г., свидетельство о государственной регистрации № 393. «Комбинат КМАруда» преобразован в открытое акционерное общество 28.06.1996 г.; свидетельство № 61 о государственной перерегистрации выдано Губкинской территориальной администрацией.

ОАО «Комбинат КМАруда», построенный на базе Коробковского месторождения, ведет подземную добычу железистых кварцитов, которые в дальнейшем перерабатываются на ДОФ. Конечной продукцией комбината является железорудный концентрат.

Объем производства концентрата определяется заключенными договорами с основным потребителем - ОАО «Тулачермет».

Основной целью общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности общества являются:

1. Добыча и обогащение железных руд.
2. Производство других видов продукции на основе комплексного использования сырья.
3. Производство другой продукции, работ и услуг производственно-технического назначения.
4. Производство товаров народного потребления, оказание услуг населению, торгово-закупочная, посредническая и коммерческая деятельность с внутренними и зарубежными партнерами.
5. Производство и переработка сельскохозяйственной продукции.

Шахта им. Губкина производит разработку Главной, Юго-Восточной и Стретенской залежей кварцитов Коробковского месторождения. Добыча кварцитов осуществляется этажно-камерной системой разработки с применением вибродоставочных установок и электровозной откатки к стволам. Дробленые кварциты выдаются скиповыми подъемами стволов № 2 и № 3 на 1 и 2 участки обогатительной фабрики. На фабриках кварциты дробятся до класса 20 мм, измельчаются в мельницах и обогащаются на сепараторах мокрой магнитной сепарации. Концентрат фабрики 1 транспортируется по пульпопроводу на фабрику 2. Отсюда готовый концентрат железнодорожным транспортом направляется потребителям

Что касается организационно-экономическая характеристика ОАО «Комбинат КМАруда», то можно сказать, что открытое акционерное общество «Комбинат КМАруда» создано в соответствии с Указом президента РФ от 1.07.1992г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» в результате преобразования государственного предприятия в акционерное общество открытого типа и зарегистрировано постановлением Главы администрации г. Губкин №605 от 5.05.1993. «Комбинат КМАруда» преобразован в открытое акционерное общество 28.06.1996г. Свидетельство о государственной перерегистрации №61 выдано Губкинской территориальной администрацией. Организационно-правовая форма – Акционерное Общество (АО). Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число долей (акций). Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Уставный капитал общества составляет 64268 руб. Количество обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,25 руб. составляет 257072 штуки. ОАО «Комбинат КМАруда» – первенец освоения богатств Курской магнитной аномалии и единственное предприятие на КМА, где добыча железистых кварцитов ведётся подземным способом. Конечной продукцией комбината является железорудный концентрат с содержанием железа 66,05%.

ОАО «Комбинат КМАруда», построенный на базе Коробковского месторождения, ведет подземную добычу железистых кварцитов, которые в дальнейшем перерабатываются на ДОФ. КМА является крупнейшим районом по запасам железных руд, которые составляют 25 млрд. тонн или 15% мировых запасов. Все руды КМА залегают в сложных гидрологических условиях, что мешает быстрому освоению месторождения. Более 90% запасов богатых руд КМА расположены в Белгородской области. После длительной геологической разведки в 1931 году была заложена первая шахта. 27 апреля 1933 года выдана первая бабдья богатой железной руды. С этого момента начинается история комбината, получившего название «КМАруда». 5 мая 1993 года комбинат «КМАруда» был преобразован в акционерное общество открытого типа.

С 1996 года комбинат выпускает щебень, как элемент попутной добычи. Объем производства щебня составляет 5000-6000 тонн в год. В соответствии с проектом «Вскрытие новых участков месторождения для поддержания мощности шахты им. Губкина», корректировка которого выполнена институтом «Центрогипроруда» в 1990 году проектные мощности комбината по добыче и переработке руды составляют 3,5 млн. т. в год, а по производству концентрата 1500 тыс. т. Юридический адрес: Россия, 309182, Белгородская область, г. Губкин, ул. Артема, дом 2. Основными видами деятельности общества являются: 1) добыча и обогащение железных руд; 2) производство других видов продукции на основе комплексного использования сырья; 3) производство другой продукции, работ и услуг производственно-технического назначения; 4) торговая, посредническая и коммерческая деятельность с внутренними и зарубежными партнерами. В общем объеме добычи подземным способом по стране доля комбината составляет 20%. ОАО «Комбинат КМАруда» среди других подземных горных предприятий России по добыче железных руд добилось максимального роста объема производства концентрата в годы становления рыночных реформ: рост по сравнению с 1990 годом составил 20,7%. Продажа железорудного концентрата производится на внутреннем российском рынке. Поставка производимого железорудного концентрата в 2007 году производи-

лась на ОАО «Тулачермет» (100 %). Тульская область расположена в центральной части Восточно-европейской равнины. ОАО «Тулачермет» является самым крупным в Европе производителем товарного чугуна, пользующегося устойчивым спросом на внутреннем и внешнем рынках. На комбинате добыча, откатка, дробление и выдача руды ведется в пределах шестидневной рабочей недели с трехсменным режимом работы по 7 часов. Ремонт оборудования в обычные дни недели производится в межсменный трехчасовой перерыв, а в воскресные дни – в течение суток. При проходке выработок и бурении скважин принят двухсменный режим работы с перерывами между сменами для ведения взрывных работ, проветривания горных выработок и производства ремонтов. Обогащение организовано в две смены по 12 часов при непрерывной рабочей неделе. Производственно-подготовительный ремонт производится 1 раз в месяц по 8 часов при полной оснастке участка №2 фабрики, а также ежедневно по 8 часов по секциям. На участке №1 производственно-подготовительный ремонт производится по 32 часа ежемесячно (по 8 часов в неделю). В железнодорожном цехе работы по отгрузке готовой продукции и погрузке-разгрузке различных грузов выполняются в непрерывном режиме. Другие службы и подразделения работают по пятидневной рабочей неделе. В состав предприятия входит 13 цехов и других подразделений на правах цеха и 14 отделов. Шахта им. Губкина производит разработку Главной, Юго-Восточной и Сретенской залежей кварцитов Коробковского месторождения. Добыча кварцитов осуществляется этажно-камерной системой разработки с применением вибродоставочных установок и электровозной откатки к стволам. Дробильно-обогащительная фабрика осуществляет переработку кварцитов, выдаваемых шахтерами «на гора». Цех по переработке руды состоит: из участков №1 и №2 (ранее фабрики №1 и №2). Фабрика №1 – была введена в эксплуатацию в 1952 году одновременно с бывшим рудником им. Губкина на проектную мощность по концентрату 237 тыс. т. Концентрат участка №1 по концентратопроводу поступает на участок №2 ДОФ, где обезвоживается и в общем потоке поступает на склад. Фабрика №2 – введена в эксплуатацию в 1959 году одновременно с бывшим Южно-Коробковским

рудником, проектной производительностью по концентрату 1043 тыс. т. т содержанием железа 60 процентов. Железнодорожный цех ведет отгрузку концентрата металлургическим заводам и доставку различных грузов. Организационная структура управления предприятием представлена на рис.3.1. Как следует из рисунка, организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу. Основу структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями. Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями. Важное место в работе ОАО «Комбинат КМАруда» занимает бухгалтерия предприятия. Главная бухгалтерия является структурным подразделением ОАО «Комбинат КМАруда». Главная бухгалтерия возглавляется главным бухгалтером. Главный бухгалтер назначается и освобождается от должности приказом Управляющего директора и в своей работе непосредственно подчиняется Управляющему директору. Главный бухгалтер в своей работе руководствуется действующим законодательством РФ, действующими нормативными документами, приказами и распоряжениями Управляющего директора, правилами внутреннего трудового распорядка, требованиями охраны труда и промышленной безопасности, действующими на предприятии. Главной целью деятельности главной бухгалтерии ОАО «Комбинат КМАруда» является обеспечение правильной и рациональной организации бухгалтерского, налогового учета, аналитической и финансовой отчетности на предприятии в соответствии с МСФО. Распределение обязанно-

стей между работниками главной бухгалтерии осуществляется главным бухгалтером в соответствии с настоящим положением и должностными инструкциям.

2.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия (Анализ выполнения плана по себестоимости товарной продукции)

Эффективное управление организациями во многом определяется умением анализировать их деятельность. Глубокий и системный анализ позволяет изучить тенденции развития организации, исследовать факторы изменения результатов деятельности, обосновать планы и управленческие решения, осуществлять контроль за их выполнением, выявлять резервы повышения эффективности производства, оценить результаты деятельности организации и их чувствительность к управленческим воздействиям, выработать экономическую стратегию ее развития. Анализ хозяйственной деятельности является средством не только обоснования планов, но и контроля за их выполнением с целью выявления недостатков, ошибок и оперативного воздействия на экономические процессы, корректировки планов и управленческих решений. Планирование начинается и завершается анализом результатов деятельности организации.

Анализ позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным. Эта функция анализа — контроль за выполнением планов и подготовка информации для их обоснования — не ослабевает, а усиливается в рыночной экономике, поскольку в условиях конкуренции и быстрой изменчивости внешней среды требуется систематическая оперативная корректировка текущих и перспективных планов. Постоянно изменяющиеся внешние условия требуют, чтобы процесс планирования был непрерывным.

Анализ хозяйственной деятельности организации является связующим звеном между учётом и контролем процессов и принятием управленческих решений.

В процессе анализа хозяйственной деятельности вся информация проходит тщательную аналитическую обработку, в ходе которой выявляются ошибки, недостатки, а также неиспользованные возможности и перспективы.

Анализ обеспеченности предприятия кадрами, как правило, начинается с изучения состава и структуры работников. При анализе состава и структуры и при оценке выполнения плана по численности необходимо изучить данные по каждой категории работников в отдельности, т.к. различные категории работников играют неодинаковую роль в процессе оказания услуг. Выявление резервов численности по категориям от плана позволяет судить о том, как обеспечено предприятие необходимыми кадрами.

Выполним анализ выполнения плана по себестоимости товарной продукции.

Таблица 2.1

Выполнение плана по себестоимости товарной продукции за 2013 год

Показатели	За 2014 год	Анализируемые года		Факт к плану	
		За 2015	За 2016	±	%
Товарная продукция в действующих ценах, тыс. руб.	6744496	6210106	6102124	-107982	98,3
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	3698427	3964166	3822848	-141318	96,4
Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	54,84	63,83	62,65	-1,18	98,2

Мы можем заметить, что план по производству продукции невыполнен на 1,7 %. При этом затраты на 1 руб. товарной продукции уменьшились на 1,18 коп. Общая себестоимость товарной продукции по сравнению с планом уменьшилась на 141318 тыс. руб.

Таблица 2.2

Данные для анализа затрат на 1 руб. товарной продукции

Наименование показателей	Сумма, тыс. руб.
Плановая себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	3964166
Себестоимость всей фактически выпущенной продукции:	
- исходя из уровня затрат по плану	4229977
- по фактической себестоимости	3822848
Товарная продукция в оптовых ценах предприятия, тыс. руб.:	
- по утвержденному плану	6210106
- фактически в ценах, принятых в плане	6626942
- фактически в действующих ценах	6102124
Затраты на 1 руб. товарной продукции по плану, коп.	63,83

Затраты на 1 руб. фактически выпущенной товарной продукции, коп.:	
- по плановым ценам и себестоимости, пересчитанные на фактический выпуск и структуру продукции	63,83
- фактически в ценах, принятых в плане	57,69
- фактически в действующих ценах	62,65

Абсолютное изменение себестоимости единицы продукции определяется:

$$\Delta C_{\text{абс.}} = C_{\text{ф}} - C_{\text{пл}} = 61,42 \text{ руб./т}$$

Таким образом, себестоимость 1 т концентрата увеличилась по сравнению с планом на 61,42 руб.

Относительное изменение себестоимости определяется:

$$\Delta C_{\text{отн.}} = (C_{\text{ф}} - C_{\text{пл}}) * Q_{\text{ф}} = 137642,22 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 1.17

Анализ себестоимости производства 1 т концентрата

Статьи затрат	Сумма, руб.				Структура, %			Себестоимость 1 т, руб.		
	2014	2015	2016	±	2014	2015	±	2012	2013	±
Основные материалы (шары помольные)	132108	109712	109716	-22396	3,58	2,88	-0,7	58,72	48,96	-9,76
Вспомогательные материалы	291353	320964	330332	+29611	7,90	8,42	+0,52	129,49	143,22	+13,73
Топливо	24475	25662	25789	+1187	0,66	0,67	+0,01	10,88	11,45	+0,57
Энергетические затраты (всего)	526399	496945	498909	-29454	14,27	13,04	-1,23	233,96	221,75	-12,21
Услуги производственного характера	25252	33349	32889	+8097	0,68	0,88	+0,2	11,22	14,88	+3,66
Зарплата	807220	880758	870933	+73538	21,89	23,11	+1,22	358,76	393,02	+34,26
Отчисления в социальные фонды	281686	290112	289833	+8426	7,64	7,61	-0,03	125,19	129,46	+4,27
Амортизация	253547	245553	243322	-7994	6,87	6,44	-0,43	112,69	109,57	-3,12
Прочие затраты	72838	80241	800123	+7403	1,98	2,11	+0,13	32,37	35,81	+3,44
Всего затрат на производство (цеховая себестоимость)	2414878	2483296	243256	+68418	65,47	65,16	-0,31	1073,28	1108,12	+34,84
Прочие производственные расходы	3854	3855	3833	+1	0,11	0,10	-0,01	1,71	1,72	+0,01
Производственная себестоимость	2418732	2487151	246752	+68419	65,58	65,26	-0,32	1074,99	1109,84	+34,85
Расходы на продажу	888776	910621	910522	+21845	24,10	23,89	-0,21	395,01	406,35	+11,34
Управленческие расходы	380877	413498	412378	+32621	10,32	10,85	+0,53	169,28	184,51	+15,23
Итого (полная себестоимость за год)	3688385	3811270	3822230	+122885	100,00	100,00	0	1639,28	1700,70	+61,42

Анализ себестоимости показывает, что:

- снижение затрат по помольным шарам составляет 16,95 %. Основная причина – снижение объема производства концентрата на 0,4 %;
- затраты на вспомогательные материалы выросли на 10,16 % за счет увеличения цен на потребляемые материалы и запасные части;
- затраты на оплату труда и отчисления выросли соответственно на 9,11 % и 2,99 % в связи с индексацией зарплаты в течение 2013 года и увеличением численности (+2 %);
- амортизация снизилась на 3,15 %;
- энергетические затраты снизились на 5,59 %.

Оставшиеся затраты увеличились.

2.3 Мероприятия по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Целью проекта по строительству новых объектов Шахты им. Губкина ОАО «Комбинат КМАруда» является восполнение выбывающих мощностей за счет запасов неокисленных железистых кварцитов Коробковского месторождения в отметках -125 м/-250 м с последующим увеличением производственной мощности предприятия до 7,0 млн. т сырой руды в год.

Сырьевой базой ОАО «Комбинат КМАруда» является Коробковское железорудное месторождение, расположенное на территории Оскольского рудного района КМА, обрабатываемое подземным способом Шахтой им. Губкина.

Административно месторождение находится в Губкинском районе Белгородской области, в 1-4 км восточнее г. Губкин. Ближайшим крупным населенным пунктом является г. Старый Оскол, расположенный в 20 км юго-восточнее, вторым по величине является г. Губкин. Г. Старый Оскол находится на железнодорожной магистрали Москва-Донбасс, а г. Губкин – Ржава - Старый Оскол. Месторождение находится в центральном черноземном освоенном регионе с

серьезной инфраструктурной сетью: железнодорожной и газоснабжения. Район характеризуется наличием квалифицированных трудовых ресурсов и большими площадями земель сельскохозяйственного назначения.

Добыча руды на новом горизонте проектом увязана с графиком добычи руды на горизонте -125 м. Ввод нового горизонта в эксплуатацию предусматривается двумя этапами:

I этап - строительство и ввод в эксплуатацию к началу затухания работ в этаже -71 м/-125 м в 2018 г. стволов КС и СС и комплекса горных выработок, позволяющих вывести проектируемый участок шахты на производительность 3,5 млн. т руды в год.

II этап связан с возможностью переориентировать подачу воздуха по стволу № 6 на горизонт -250 м и окончанием строительства удаленного ствола ВВС на севере месторождения, позволяющими вести добычу в этой части месторождения также с производительностью 3,5 млн. т руды в год. Данным проектом предусматривается вскрытие запасов нижнего этажа тремя вертикальными стволами (клетевым, скиповым и вентиляционно-вспомогательным) с надшахтными комплексами, комплексом подземных сооружений и горных выработок, обеспечивающих функционирование шахты с проектной производительностью, реконструкция существующего закладочного комплекса, а также строительство и реконструкция систем инженерного обеспечения работы предприятия. Местоположение стволов выбрано исходя из наличия свободных земельных участков на поверхности, контуров выработанного пространства и перспективных планов развития комбината. Скиповой ствол находится вблизи действующей обогатительной фабрики № 2, клетевой располагается в районе существующего ствола № 2. Вентиляционно-вспомогательный ствол размещается на северном фланге месторождения.

Запасы кварцитов в отметках -125 м/-250 м вскрываются тремя горизонтами – откаточным горизонтом (-250 м), транспортным (-240 м) и вентиляционно-буровым на отметке -160 м. При этом проектом предусмотрено строительство этих горизонтов из транспортно-вспомогательного уклона, обеспечивающе-

го транспортно-вентиляционную связь существующих и проектируемых горизонтов.

Принятая в настоящем проекте для выемки запасов первой стадии этажно-камерная система разработки сохраняет основные принципы применяемой на Шахте им. Губкина системы: скважинная отбойка руды, наклонное днище с вибровыпуском, рельсовая откатка. В ее конструктивное исполнение внесены некоторые изменения, связанные с созданием условий для механизации подготовительно-нарезных и буровых работ на основе современного горного оборудования (самоходные буровые установки для бурения шпуров и скважин, ковшовые погрузочно-доставочные машины, машины вспомогательного назначения).

Крупное дробление руды предусмотрено в подземном пространстве рудника. Среднее и мелкое дробление предусматривается в отдельно стоящих корпусах с передачей на склад ОФ № 3 мелкодробленой руды конвейерным транспортом. Обогащение руды предусматривается методом мокрой магнитной сепарации.

Электроснабжение проектируемых объектов осуществляется от ПС 330 Губкин по двум ЛЭП 110кВ до ГПП 110/6кВ, также являющимся объектами проектирования. На ГПП 110/6 предусмотрена установка 2 трансформаторов 110/6кВ мощностью 40МВА каждый. Электроснабжение объектов на проектируемых площадках КС, СС, ВСС, подземном комплексе, площадке ПЗК шахты осуществляется от распределительных устройств и подстанций.

Теплоснабжение зданий площадок СС и в перспективе объектов площадки обогатительной фабрики ОФ-3 обеспечивается от городской ТЭЦ. В качестве источника теплоснабжения проектируемой площадки клетевого ствола (КС) ОАО «Комбинат КМАруда» принята отопительная блочно-модульная водогрейная котельная «VITOTHERM 17000», тепловой мощностью 17МВт. Водоснабжение вновь возводимых зданий и сооружений предусматривается от существующих инженерных коммуникаций.

Определение стратегии и рынка сбыта не рассматривается, так как комбинат исторически имеет единственного потребителя концентрата ОАО «Тулачермет» и не нуждается в поиске новых каналов сбыта. Расчеты выполнены в национальной валюте (рублях) без НДС.

Себестоимость товарной продукции складывается из суммы следующих затрат:

- добыча руды, включая горно-подготовительные работы;
- крупное дробление руды на подземных комплексах дробления;
- среднее и мелкое дробление руды и транспортировка ее на обогатительную фабрику;
- отгрузка концентрата (железнодорожный цех);
- транспортировка концентрата железнодорожным транспортом к месту переработки в г. Тула.

Технико-экономическая оценка выполнена за период отработки с учетом строительства (15 лет). В инвестиционный поток включены капитальные вложения в промышленное строительство, а также затраты на замену горношахтного оборудования. Разновременность вложений инвестиций и получаемого при этом эффекта учтена с помощью дисконтирования затрат и результатов. Учитывая перспективную динамику снижения банковских ставок на рублевые кредиты, рассмотрены 2 варианта нормы дисконта: 0 % ($E = 0$) и 12 % ($E = 0,12$). Показатели определены с учетом налогов, относящихся на финансовые результаты.

Налоги, относимые на финансовый результат, включают в себя налог на имущество в размере 2,2 % от остаточной стоимости основных фондов предприятия и налог на прибыль, который исчисляется с базы налогообложения по ставке, установленной законодательством Российской Федерации, – 20 %.

При реализации данного проекта возможны различного рода риски, прежде всего, экономического плана (инвестиционные, эксплуатационные, финансовые).

Рассмотрим примерные затраты на реализацию. На строительство нового объекта на новом горизонте нужно выделить 5000000 рублей. На замену оборудования нужно 3000000 рублей и на мелкие затраты 1000000 руб.

Инвестиционные риски могут быть связаны с превышением стоимости капиталовложений над запланированным уровнем и возможным увеличением процентной ставки по кредитам.

К группе эксплуатационных рисков относится недополучение дохода вследствие увеличения издержек производства, снижения объема производимой товарной продукции и уменьшения цены ее реализации.

Вероятность серьезного повреждения имущества предприятия в результате природных катаклизмов невелика.

Наиболее вероятной причиной ущерба может быть пожар. Этот тип рисков покрывается страхованием. Критерием для оценки привлекательности инвестиционного проекта является положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), определяемого как сальдо дисконтированных притока и оттока денежных средств с учетом относимых на себестоимость и финансовые результаты налоговых платежей, включая налог на добычу полезных ископаемых и интегральный показатель ВНД. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется по формуле:

(2.1)

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$$

Для осуществления запланированного мероприятия необходимы определенные капитальные вложения. Данные затраты представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Капитальные вложения

Наименование	Всего, руб.
Полная стоимость капитальных вложений, в том числе:	9600000
- собственные	7600000
- заемные	2000000

Из таблицы видно, что на строительство новых объектов Шахты им. Губкина ОАО «Комбинат КМАруда» выделено 9600000 руб., из которых 7600000 руб. – собственные средства, а 2000000 руб. – заемные.

Далее для определения изменения чистой прибыли необходимо рассмотреть соотношение между себестоимостью производства концентрата и себестоимостью добычи руды, а также капитальными затратами и получаемой в результате прибылью.

Таблица 2.2

Калькуляция себестоимости добычи руды

Наименование статей затрат	До внедрения		После внедрения	
	всего, руб.	на 1 т, руб.	всего, руб.	на 1 т, руб.
Объем добычи, тыс. т	4800313		7000000	
Условно-переменные затраты				
Основная зарплата рабочих	186372633	40,6	272104044	40,6
Материалы	45618606	9,9	66603165	9,9
Энергетические затраты	65940240	14,4	96272750	14,
Перемещение сырья и материалов	5567211	1,2	8128128	1,2
Погашение ГПП	46988802	10,2	68603652	10,2
Отбойка руды	157895946	33,2	230528082	33,2
Итого условно-переменных	508383439	109,5	742239821	109,5
Условно-постоянные затраты				
Текущий ремонт основных средств	280338999	61,1	280338999	47,1
Амортизация основных средств	89931633	19,6	89931633	15,0
Отчисления на социальное страхование	43580761	9,5	43580761	7,3
Содержание основных средств	101934471	22,2	101934471	17,1
Капитальный ремонт основных средств	52272225	11,4	52272225	8,8
Прочие расходы	257555019	56,1	257555019	43,2
Прочие производственные расходы	66123701	13,9	66123701	10,7
Итого условно-постоянных	891736810	193,7	891736810	149,2
Производственная себестоимость за год	1400120249	303,2	1633976631	258,7

Таблица 2.3

Калькуляция себестоимости производства концентрата

Наименование статей затрат Объем производства, тыс. т	До внедрения		После внедрения	
	всего,руб.	на 1 т,	всего,руб.	на 1 т,
		руб.		руб.
	2240500		2914000	
Условно-переменные затраты				
Сырье и полуфабрикаты	1564791502	698,4	1565516775	593,6
Энергетические затраты	236680310	105,6	307827013	105,6
Внутрирудничное перемещение сырья, материалов, продукции	3505540	1,6	4559314	1,6
Износ инструментов и приспособлений	54586750	24,4	70995667	24,4
Текущий ремонт	137423208	61,3	178732974	61,3
Расходы на продажу	910621615	406,3	1184092542	406,3
Итого условно-переменных	2907608925	1297,7	3311724285	1192,9
Условно-постоянные затраты				
Основная зарплата	43821927	19,6	43821927	15,0
Содержание основных средств	26694724	11,9	26694724	9,2
Капитальный ремонт	78444592	35,0	78444592	26,9
Амортизация	31906048	14,2	31906048	10,9
Отчисления от зарплаты	12998215	5,8	12998215	4,5
Прочие расходы	292443327	130,5	292443327	100,4
Прочие производственные расходы	3854447	1,7	3854447	1,3
Общехозяйственные расходы	413497944	184,5	413497944	141,9
Итого условно-постоянных	903661224	403,3	903661224	310,1
Полная себестоимость за год	3811270150	1700,9	4215385510	1503,0

Таким образом, из таблиц 2.2 и 2.3 видно, что после внедрения проекта себестоимость добычи руды на 1 т уменьшилась на 44,5 руб., а себестоимость производства концентрата на 1 т уменьшилась на 197,9 руб.

Далее необходимо произвести расчет потока денежных доходов и расходов

Расчет экономической эффективности проекта проводится с использованием таких показателей, как:

- интегральный чистый дисконтированный доход (ИЧДД),

- индекс доходности (ИД),
- внутренняя норма доходности (ВНД),
- период возврата инвестиций ($T_{\text{возвр.инв.}}$),
- срок окупаемости проекта ($T_{\text{ок.}}$).

ИЧДД определяется:

$$ИЧДД = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1 + E)^t} - \sum_{t=1}^{T_1} \frac{K_t}{(1 + E)^t} \quad (2.3)$$

Для того, чтобы оценить, сколько единиц положительного денежного потока приходится на единицу капитальных вложений, используют индекс доходности:

$$ИД = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1 + E)^t} / \sum_{t=1}^{T_1} \frac{K_t}{(1 + E)^t} \quad (2.4)$$

На практике ВНД определяется методом последовательных приближений, подставляя в формулу ИЧДД различные значения нормы дисконта до тех пор, пока он не будет равен нулю или не примет положительное значение.

На основе таблицы 2.4 строится финансовый профиль проекта, который графически отражает изменение его текущей стоимости во времени.

Рис. 1 – Финансовый профиль проекта

По профилю считается период возврата инвестиций и срок окупаемости проекта:

(2.5)

$$T_{\text{возвр.инв.}} = T - \text{ИЧДД}_T / (\text{ИЧДД}_T + \text{ИЧДД}_{T-1}),$$

$$T_{\text{ок}} = T_{\text{возвр}} - 5.$$

На основании вышеприведенных формул производятся соответствующие расчеты, и составляется сводная таблица.

Таблица 2.5

Экономические показатели проекта

Показатели	Норма дисконта 0 %	Норма дисконта 12 %
КВ, руб.	9600000	6682205
ИЧДД, руб.	18876064	2091977
ИД	2,97	1,31
ВНД, %	35,0	16,6
$T_{\text{возвр инв.}}$, лет	9,4	12,6
$T_{\text{ок}}$, лет	4,4	7,6

Сделаем краткий вывод. Проект увеличения производственной мощности ОАО «Комбинат КМАруда» выполнен в полном объеме.

Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

– дисконтированный срок окупаемости при норме дисконта 12 % составляет 12,6 лет, индекс прибыльности составляет 1,31 и интегральный чистый дисконтированный доход (ИЧДД) составляет положительное значение – 2091977 руб.;

– дисконтированный срок окупаемости при норме дисконта 0 % составляет 9,4 года, индекс прибыльности составляет 2,97 и интегральный чистый дисконтированный доход (ИЧДД) составляет положительное значение – 18876064 руб.;

- внутренняя норма доходности (ВНД) составила 16,6 % при норме дисконта 12 % и 35,0 % при норме дисконта 0 %;
- увеличение производственной мощности по добыче руды за счет запасов нижних горизонтов Коробковского месторождения при производительности 7,0 млн. т железистых кварцитов в год при цене железорудного концентрата 2720 руб./т является экономически эффективным. Проект рекомендуется к принятию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отметим, что вкладывая средства в формирование и развитие горизонтальных связей, предприятие ускоряет процесс аккумулирования опыта и, следовательно, ускоряет процесс снижения удельных издержек. Хочу подчеркнуть, что человеческий фактор оказывает наибольшее внутренне влияние на систему. Человек, стремящийся избежать неудач, нерешителен, боится строить обширные планы на будущее, ставить серьезные цели. Если речь идет о рядовом сотруднике, он предпочтет работать с тем, что ему очень хорошо известно, достижения глобальных целей от него можно и не дожидаться. При организации всевозможных переустройств в системе управления следует помнить о том, что наибольшие трудности возникнут именно в работе с персоналом.

Само создание любой экономической организации доказывает лишь то, что она помогает создавшим ее людям совместно достичь целей, не достижимых ими в одиночку. Поэтому организацию можно рассматривать и как средство достижения определенных целей. Но способ соединения заинтересованных лиц должен обеспечить их взаимодействие, сделать их труд совместным. Установление и выполнение определенных правил и процедур позволят членам организации не просто, но согласованно взаимодействовать. Для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени организация должна быть результативной и экономически эффективной.

Результативность организации определяется тем, насколько востребована выпускаемая предприятием продукция и / или услуги потребителем на рынке, а эффективность определяется денежным соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов. Подчеркнем, что преобразования нужны постоянно, т.к. к этому склоняет закон диалектики, который действует во всех сферах жизнедеятельности человека и человечества. Между тем, действие данного закона не указывает на то, что лучше это значит дороже и «круче». Лучше - это эффективнее. Поэтому не стоит стоять на месте. Нужно вносить инновации. На предприятии должны работать такие сотрудники, ко-

торые смогут меняться и думать глобально. Люди, которые готовы развиваться.

Из второй части данной работы следует отметить, что объектом исследования является ОАО «Комбинат КМАруда». ОАО «Комбинат КМАруда» ориентировано на подземную добычу железистых кварцитов и выпуск конечной продукции — высококачественного концентрата.

Производственный процесс предприятия построен по технологии безотходного производства концентрата с применением гидравлической закладки выработанного пространства на основе хвостов обогащения.

ОАО Комбинат КМАруда является первенцем освоения самого мощного в мире железорудного бассейна — Курской Магнитной Аномалии. Предприятие разрабатывает богатые руды Коробковского месторождения КМА. Основной целью общества является получение прибыли и нахождение возможных путей её увеличения. Сегодня старейшее предприятие КМА - динамично развивающееся предприятие. Производственные мощности по добыче руды выросли на 6%, по производству концентрата на 3%. Комбинат постоянно наращивает объемы производства концентрата. Так до 1990 года максимальный годовой объем производства концентрата составлял 1598 тыс. тонн, в 2014 году комбинат смог превысить двух миллионный рубеж. В 2015 году впервые за годы работы комбината достигнуты рекордные показатели по добыче руды – 4 779 тыс. тонн, и производству концентрата – 2 250 тыс. тонн.

Черная металлургия относится к отраслям стратегического назначения и является экспортно-ориентированной отраслью промышленности. ОАО «Комбинат КМАруда» является отраслевым предприятием черной металлургии и занимает особое место в черной металлургии РФ. Основные факторы, влияющие на деятельность организации, связаны со следующими основными направлениями деятельности: сбыт готовой продукции и закупки материалов, оборудования для осуществления производственного процесса.

В этой части хочу рассказать про проект, который предлагается для улучшения работы комбината и для получения прибыли. Проект увеличения производственной мощности ОАО «Комбинат КМАруда» выполнен в полном объеме. Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

-дисконтированный срок окупаемости при норме дисконта 12 % составляет 12,6 лет, индекс прибыльности составляет 1,31 и интегральный чистый дисконтированный доход (ИЧДД) составляет положительное значение – 2091977 руб.;

-дисконтированный срок окупаемости при норме дисконта 0 % составляет 9,4 года, индекс прибыльности составляет 2,97 и интегральный чистый дисконтированный доход (ИЧДД) составляет положительное значение – 18876064 руб.;

-внутренняя норма доходности (ВНД) составила 16,6 % при норме дисконта 12 % и 35,0 % при норме дисконта 0 %;

-увеличение производственной мощности по добыче руды за счет запасов нижних горизонтов Коробковского месторождения при производительности 7,0 млн. т железистых кварцитов в год при цене железорудного концентрата 2720 руб./т является экономически эффективным. Исходя из этого можно сказать, что задачи, которые были поставлены в начале работы выполнены и предложен достойный вариант для выполнения задач, которые стояли перед нами. Проект рекодуется к принятию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аносов, В.А. Понятие экономической оправданности затрат [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / В.А. Аносов. – 3-е изд., стер. – М.: Ваш налоговый адвокат, 2013. – 25с.
2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования [Текст]: дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Т. А.; Ярославский гос.пед.ун-т им. К.Д.Ушинского. - Ярославль: Б.и., 2015. - 244 л.
3. Верещагин, С.А. Строительство: бухгалтерский и налоговый учет у инвестора, застройщика, заказчика и подрядчика [Текст]: учеб. пособие / С. А.Верещагин -М.: ИД «Аргумент», 2014. – 336 с.
4. Шлендера, П.Э. Экономика труда [Текст]: учеб. Пособие для студ. по направлению и спец. экономике / П.Э. Шлендера. - М.: Юрист, 2015. – 686 с.
5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 536 с.
6. Авралова, И.А. Строительство. Бухгалтерский учет и капиталовложения [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / И.А. Аврилова. - М.: ИндексМедиа, 2014. – 264 с.
7. Адамов, Н.А. Учет, анализ и аудит в строительстве [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Н.А. Адамов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
8. Аносов, В.А. Понятие экономической оправданности затрат [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / В.А. Аносов. - М.: Ваш налоговый адвокат, 2015. – с. 3–25
9. Бригхем, Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / 10-е издание / Пер. с англ. Под редакцией Е.А. Дорофеева. – СПб.: Питер, 2014. – 325 с.
10. Верещагин, С.А. Бухгалтерский и налоговый учет у инвестора, застройщика, заказчика и подрядчика [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по

направлению и спец.экономике / С.А. Верещагин - М.: ИД «Аргумент», 2014. – 336 с.

11. Гусева, Т.А. Экономическая обоснованность затрат как элемент налогового планирования [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Т. А. Гусева - М.: Право и экономика, 2015.– с. 4–32

12. Елизаров, Ю.Ф. Экономика организации [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Ю. Ф. Елизаров - М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 495 с.

13. Авралова, И.А. Бухгалтерский учет и капиталовложения [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / И. А. Авралова - М.: ИндексМедиа, 2016. – 264 с.

14. Адамов, Н.А. Учет, анализ и аудит в строительстве [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Адамов Н.А., Войко А.В., Соколов П.А. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 320 с.

15. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для студ. обуч. по направлению и спец.экономике / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 536 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

