

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ  
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ, КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 09001412  
Шапошниковой Владиславы Сергеевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Бондарева Я.Ю.

Рецензент  
Скворцов В. И.  
Начальник Управления  
ремонтот

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Понятие экономической безопасности предприятия, ее цель и задачи.....	6
1.2. Индикаторы экономической безопасности и ее правовое обеспечение.....	11
1.3. Развитие инновационного аспекта в управленческой деятельности.....	21
ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Стойленский ГОК».....	36
2.2. Анализ основных финансовых показателей и результатов деятельности ОАО «Стойленский ГОК».....	43
2.3. Анализ инновационной деятельности предприятия.....	56
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	64
3.1. Основные направления инновационного развития администрирования на предприятии.....	64
3.2. Эффективность внедрения инноваций в управлении предприятием и обеспечения экономической безопасности.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

## ВВЕДЕНИЕ

Современная социально-экономическая ситуация, развитие рыночных отношений, совершенствование технологий требует изменений во всех сферах общественной жизни, в том числе и деятельности предприятия. Очевидно, что торможение развития предприятий, низкий показатель эффективности их деятельности, слабое обеспечение экономической безопасности могут быть успешно преодолены лишь при усовершенствовании системы управления на основе научных принципов, новых методов и повышении профессионализма руководителей, повышении их квалификации, модификации подходов в управлении.

Одной из возможностей повышения эффективности управления предприятием и обеспечение экономической безопасности является внедрение инноваций в администрировании. Процесс внедрения является довольно сложным, так как не все готовы принять изменения, он включает в себя пошаговое обновление и усовершенствование методов, способов и технологий управления, что в итоге повлияет на качество работы всего предприятия.

Инновации в администрировании позволяют поднять на более высокий уровень управленческой функции руководителя, усовершенствовать организационную структуру, обеспечение экономической безопасности, что создает благоприятные условия для профессионального роста всех сотрудников, влияет на качество производимой продукции, повышает конкурентоспособность предприятия.

Усовершенствование управленческой деятельности требует поиска научно-обоснованных теоретических положений, методологически верных способов, которые будут способствовать эффективности развития инновационных процессов в управлении. Все вышперечисленное определяет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной

работы и необходимость исследования механизма реальной практики внедрения инноваций в администрировании.

Объект исследования – данные бухгалтерского учета открытого акционерного общества «Стойленский горно-обогатительный комбинат » за 2016-2018 годы.

Предметом исследования являются инновационные преобразования в управлении, как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия.

Целью исследования является анализ влияния методов администрирования и инноваций на экономическую безопасность предприятия, на примере ОАО «Стойленский ГОК» и разработка мероприятий по внедрению инновационных подходов в управлении предприятием.

На основании поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить сущность угроз и факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия;
- рассмотреть индикаторы экономической безопасности;
- изучить понятие и методы администрирования;
- оценить инновационную деятельность предприятия;
- проанализировать финансовое положение и уровень экономической безопасности ОАО «Стойленский ГОК»;
- разработать рекомендации по внедрению инновационного подхода в администрировании предприятием;
- оценить влияние внедрения нового подхода в управлении на уровень экономической безопасности предприятия.

Теоретико-методологической базой послужили нормативно-правовые акты, статистическая отчетность, научная и учебная литература в области экономической безопасности, администрирования предприятия, инновационной деятельности. Также труды отечественных и зарубежных авторов по данной проблеме: Фабрицио Т., Паскаль Д., Лайкер Дж., Вэйдер

М., Вумек Дж., Васильев В.Л., Абалкин П.И., Богомолов В.А., Сенчагов В.К., Мельник М.В., Коршунов Е.Д., Игнатов А.Ю., Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С., Водянова В. В., Бауэр В.П., Грунин О.А., Карзаева Н.Н., Лукашин В.И., Орехова Т.Р., Печерица Е.В., Тестина Я.С., Смекалов П.В., Туровец О.Г., Фирсова О.А., Эриашвили Н.Д.

Эмпирической базой исследования послужили данные бухгалтерского учета и годовой отчетности открытого акционерного общества «Стойленский горно-обогатительный комбинат» за 2016-2018 годы.

В качестве основных методов исследования применялись: сравнение, наблюдение, анализ, оценка и другие.

Курсовая работа написана на 101 листе печатного текста; состоит из введения, трех глав, заключения и 4 приложений; включает 16 таблиц, 7 рисунков; библиографический список литературы насчитывает 101 источник.

Первая глава посвящена рассмотрению понятия и сущности экономической безопасности предприятия, а также понятию и видам администрирования. В ней рассматриваются задачи, информационное обеспечение и методика оценки уровня обеспечения экономической безопасности, различные подходы и инновации в управлении предприятием.

Во второй главе представлены результаты проведенного анализа финансовых результатов ОАО «Стойленский ГОК», а также проведена оценка показателя экономической безопасности и проанализирована инновационная деятельность предприятия.

Третья глава посвящена рассмотрению и разработке мер по внедрению инновационного подхода в администрировании, а также оценка эффективности внедрения на уровень экономической безопасности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие экономической безопасности предприятия, ее цель и задачи

Первоначально понятие экономической безопасности рассматривалось как обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секретов предприятия. Резкий спад производства в целом по стране, а главное – изменение экономических функций государства, которое уже не являлось основным инвестором и потребителем продукции, заставили посмотреть гораздо шире на проблему экономической безопасности предприятий. Согласно этому взгляду экономическая безопасность предприятия обусловлена влиянием внешней среды, которая в рыночной экономике все время изменяется, никогда не остается стабильной, постоянной или неизменной. Именно с позиций влияния внешней среды, защиты предприятий от ее отрицательного влияния и рассматривается содержание категории экономической безопасности предприятия [87, с. 25].

Экономическая безопасность предприятия – это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при которых достигается устойчивая реализация главных коммерческих интересов и целей уставной деятельности предприятия.

Объектом безопасности выступает все то, на что направлены усилия по обеспечению безопасности, в частности вся экономическая система предприятия.

Субъектами безопасности предприятия являются те лица, подразделения, службы, органы [56, с. 43], ведомства, учреждения, которые непосредственно занимаются обеспечением безопасности бизнеса. Все они

могут быть классифицированы по различным признакам, которые отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Объект и субъект экономической безопасности

Объект	Субъект
1. Различные виды деятельности предприятия	1. Субъекты, которые входят в структуру самого предприятия и решают задачи по обеспечению его безопасности
- производственная - коммерческая - управленческая и т.д.	- специальные субъекты; - полуспециальные; - весь остальной персонал фирмы.
2. Имущество и ресурсы предприятия	2. Субъекты, которые находятся за пределами предприятия и не подчиняются его руководству
- материальные активы - нематериальные активы - техническое состояние - технологии - продукция, доходы; - финансовые отчеты и прогнозы; - программы развития.	- законодательные органы, принимающие законы по обеспечению безопасности на уровне государства, региона, предприятия и личности; - исполнительные органы власти – проводящие политику безопасности; - государственные институты, осуществляющие охрану границы, таможенный, валютно – экспортный, налоговый контроль и т.п.;
3. Персонал фирмы, ее руководители, акционеры, различные структурные подразделения, службы, партнеры, сотрудники, владеющие информацией, составляющей коммерческую тайну и др.	- правоохранительные органы; - система научно – образовательных учреждений, реализующих задачи по научным проработкам проблем безопасности и подготовки кадров.
4. Прямые связи с поставщиками сырья и комплектующих материалов, с покупателями продуктов, с поставщиками услуг, с государственными учреждениями.	

Главной целью экономической безопасности предприятия является обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем [101, с. 34].

К числу основных задач системы экономической безопасности любой коммерческой структуры относятся:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование обстановки;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу;
- своевременное выявление возможных угроз предприятию;

- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия;
- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной и иной негативной деятельности сотрудников предприятия, конкурентов, криминальных лиц и т.д. [44, с. 152];
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- добывание необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании и др.

Выполнение каждой из перечисленных задач экономической безопасности предприятия является основой для нормального функционирования. Подробная разработка и контроль над выполнением целевой структуры экономической безопасности предприятия являются весьма важной составной частью процесса обеспечения его экономической безопасности.

С учетом перечисленных задач, условий конкурентной борьбы, специфики бизнеса предприятия строится его система экономической безопасности. Необходимо отметить, что система экономической безопасности каждой компании также сугубо индивидуальна. Ее полнота и действенность во многом зависят от имеющейся в государстве законодательной базы, выделяемых руководителем предприятия материально-технических и финансовых ресурсов, понимания каждым из сотрудников важности обеспечения безопасности бизнеса, а также от знаний и практического опыта начальника системы экономической безопасности, непосредственно занимающегося построением и поддержанием в «рабочем состоянии» самой системы [23, с. 16].



Факторы экономической безопасности предприятия – это комплекс окружающих условий, воздействующих на параметры безопасности. Данные факторы подразделяют на внутренние и внешние.

Внешние факторы при этом можно разделить на три подгруппы:

1) макроэкономические: стадия развития экономики страны, стабильность хозяйственного законодательства, уровень инфляции, паритет валют, покупательная способность населения, состояние финансовой системы, государственная политика [65, с. 75];

2) рыночные: потребительский и производственный спрос, уровень цен на сырье и готовую продукцию, динамика конкуренции в регионе и отрасли, поведение конкурентов, емкость рынка, платежеспособность контрагентов;

3) прочие: темпы научно-технического прогресса, демографические тенденции, криминогенная обстановка, природно-климатические факторы и др.

Совокупность внутренних факторов экономической безопасности можно разделить на следующие группы:

1) финансовые: структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, уровень рентабельности, доходность инвестиционных проектов, дивидендная политика;

2) производственные: использование оборотных и основных средств, состояние и структура основных фондов, система контроля качества, структура себестоимости;

3) кадровые: организационная структура управления, мотивация персонала, наличие стратегии развития, квалификация и структура персонала, параметры оплаты труда, уровень рационализаторской активности, социальные мероприятия [65, с. 79];

4) материально-технического обеспечения: уровень диверсификации поставок сырья, качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование современных технологий;

5) инвестиционно-технологические: НИОКР, наличие инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности;

6) сбытовые: ассортимент продукции, ценовая политика, портфель заказов, степень диверсификации потребителей, политика расчетов с потребителями, готовность отгружаемой продукции, проведение маркетинговых исследований;

7) экологические: внедрение новых технологий, осуществление природоохранных мероприятий.

В сфере экономики угрозы имеют комплексный характер и экономическая безопасность подвержена воздействию различных факторов, причем не только экономических. На нее оказывают существенное влияние геополитические, социальные, экологические и другие факторы. По признаку возникновения угроз экономической безопасности, различают внешние и внутренние угрозы экономической безопасности предприятия [31, с. 42].

Внешние угрозы экономической безопасности предприятия не зависят от производственной деятельности предприятия, они возникают за его пределами. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, квалификации его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты ведения хозяйственной деятельности. Примеры внутренних и внешних угроз представлены ниже в таблице 1.2. «Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия».

Следует отметить, что внутренние и внешние угрозы экономической безопасности теснейшим образом связаны между собой и такое деление довольно условно. Что немаловажно, внутренняя составляющая экономической безопасности имеет первостепенное значение [27, с. 4].

Таблица 1.2 – Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нарушение режима сохранения конфиденциальной информации;</li> <li>– подрыв делового имиджа и репутации в бизнес сообществе;</li> <li>– производственные недостатки, нарушения технологии;</li> <li>– конфликтные ситуации с конкурентами, контролирующими правоохранительными органами;</li> <li>– криминальные действия собственного персонала: от элементарного воровства, до продажи коммерческой информации конкурентам и другие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кардинальное изменение политической ситуации;</li> <li>– макроэкономические кризисы;</li> <li>– изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности;</li> <li>– противоправные действия криминальных структур;</li> <li>– недобросовестная конкуренция;</li> <li>– промышленно-экономический шпионаж и несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну;</li> <li>– чрезвычайные ситуации природного и технического характера и другие.</li> </ul>

Следует отметить, что внутренние и внешние угрозы экономической безопасности теснейшим образом связаны между собой и такое деление довольно условно. Что немаловажно, внутренняя составляющая экономической безопасности имеет первостепенное значение. Основная функция обеспечения экономической безопасности заключается в минимизации ущерба потенциалу предприятия в условиях неустойчивой внешней и внутренней среды. Любое предприятие занято специфической экономической и торговой деятельностью, поэтому понятия внешних и внутренних угроз экономической безопасности для каждого предприятия будут индивидуальны [74, с. 324].

## 1.2. Индикаторы экономической безопасности и ее правовое обеспечение

Индикаторы экономической безопасности предприятия – это показатели оценки уровня экономической безопасности предприятия, позволяющие выявить болевые точки в его деятельности, определить основные направления и наиболее действенные способы повышения эффективности работы предприятия [64, с. 19].

К показателям-индикаторам уровня экономической безопасности предпринимательства можно отнести те, которые количественно отражают уровень угрозы, наделены значительным уровнем чувствительности и, соответственно, способностью предупреждать о возможности наступления опасности. Кроме того, целесообразно использовать не отдельный показатель, а систему индикаторов, с помощью которых становится возможным определение уровня обеспечения отдельных внутренних компонент и функциональных составляющих экономической безопасности предприятия, а в дальнейшем – рассчитывать ее интегральный (обобщающий) показатель [64, с. 20].

Важность применения индикаторов при оценке надежности системы экономической безопасности предприятия обусловлено широким охватом индикаторами исследуемой проблемы, а также взаимодействием, которое часто существует, однако, как правило, только при определенных условиях наступления опасности становится очевидной. Накопление значений числовых параметров такой совокупности показателей необходимо, в том числе для возможности мониторинга и прогнозирования влияния решений в сфере государственного регулирования экономики на уровень экономической безопасности предпринимательской деятельности, оценки значимости тех или иных конкретных угроз.

Обобщающая оценка уровня экономической безопасности предприятия может осуществляться на основании сопоставления предельных (критических и нормальных) и фактических значений показателей-индикаторов. Если рассматривать состояние экономической безопасности предприятий в динамике, независимо от отраслевой принадлежности, то для них можно определить общее свойство [62, с. 37]. Оно заключается в том, что состояние экономической безопасности предприятия проходит несколько этапов. Они включают: стабильный, предкризисный, кризисный и критический этапы, что отражено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка состояния экономической безопасности предприятия

Этапы	Характеристика
1. Стабильный	Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам.
2. Предкризисный	Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера.
3. Кризисный	Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса оборудования и площадей, сокращения персонала.
4. Критический	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой.

Существует несколько сторон, с которых можно оценить экономическую безопасность [62, с. 39]:

1. Организационная сторона.
2. Правовая сторона.
3. Информационная сторона.
4. Экономическая сторона.

К основным показателям оценки уровня экономической безопасности предприятия относят:

1. Финансовая составляющая:
  - избыток или недостаток собственных оборотных средств;
  - избыток или недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников формирования запасов;
  - избыток или недостаток общей величины основных источников формирования запасов;

- доходность;
- деловая активность;
- финансовая устойчивость;
- платежеспособность.

## 2. Кадровая составляющая:

- показатель текучести кадров;
- коэффициент квалификации работников предприятия;
- уровень дисциплины.

## 3. Производственно-технологическая составляющая [62, с. 43]:

- уровень прогрессивности технологий, продукции;
- уровень технологического потенциала;
- фондовооруженность труда;
- коэффициент выбытия и обновления основных средств;
- коэффициент брака;
- материалоемкость;
- коэффициент износа основных средств;
- уровень загрузки производственных мощностей;
- энергоемкость;
- коэффициент инвестиций.

## 4. Законодательно-правовая составляющая:

- удельный вес договоров предприятия, по которым открыты судебные дела, в общем количестве хозяйственных договоров предприятия;
- удельный вес полученных и уплаченных штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам предприятия;
- доля расходов на юридическое сопровождение деятельности предприятия в общей структуре его расходов;
- коэффициент качества юридических услуг.

## 5. Информационно-аналитическая составляющая [62, с. 45]:

- коэффициент полноты, точности информации;
- коэффициент информационной оснащенности;

- коэффициент защищенности информации.

Наиболее весомой является оценка с экономической стороны. В неё включается значение таких показателей, как рентабельность, собственный капитал и т.д. В них отражаются общие результаты организации экономической безопасности на предприятии [61, с. 51].

Таким образом, можно заключить, что наиболее удобным и распространенным методом оценки уровня экономической безопасности является проведение оценки, через определение финансового состояния предприятия. При этом наиболее удобным для работы с отчетностью является индикаторный метод. Несмотря на явный недостаток в несоответствии нормативных значений всем отраслевым особенностям, этот способ является самым простым и точным для проведения оценки уровня экономической безопасности.

Одним из основных составляющих содержания эффективной деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятий является её правовое регулирование, поскольку безопасность любого объекта не может быть достигнута без опоры на право [45, с. 154].

Правовую основу обеспечения безопасности любого объекта составляют Конституция Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры Российской Федерации, федеральные конституционные законы, другие законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, локальные нормативные правовые акты, принятые в пределах их компетенции в области безопасности.

Нормативные правовые акты находятся в определенном соотношении, взаимосвязи основой которых является принцип приоритета закона, означающего, что издание всех актов производится на основе и во исполнение законов. Кроме того, они находятся и в принципе «правовой

иерархии» т.е. соответствия актам вышестоящих органов, законам, Конституции Российской Федерации.

Базисное значение для обеспечения безопасности любого вида и объекта имеет ряд положений Конституции Российской Федерации. Статья 2 Конституции провозглашает человека [1, с. 3], его права и свободы высшей ценностью и устанавливает обязанность государства по их соблюдению и защите. Исполнение этой фундаментальной обязанности осуществляется многообразными способами, в том числе путем обеспечения их безопасности, путем предупреждения государственными органами уголовно наказуемых посягательств на права, свободы, собственность, здоровье и т.д.

Конституция Российской Федерации возложила на Президента России обязанность определять основные направления внутренней и внешней политики государства (ст. 80), которые, как правило, закрепляются в издаваемых им указах, концепциях, доктринах. В сфере обеспечения экономической безопасности её основные направления закреплены, прежде всего, в Указе от 12.05.2009 №537 «О стратегии национальной безопасности в Российской Федерации» [15]; утвержденной Указом Президента от 14.11.2013 № Пр-2658; в Указе Президента РФ от 29.04.1996 №608 «О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации [14].

Федеральный закон от 28.12.2010 №390-ФЗ «О безопасности» определяет субъекты, основные принципы и содержание деятельности по обеспечению различных видов безопасности, закрепляет приоритет предупредительных мер в этой деятельности [5].

Видное место в сфере обеспечения экономической безопасности занимают и нормативные правовые акты Правительства РФ, министерств и ведомств, что объясняется их ролью в государственном аппарате, в управлении экономикой. Министерства, государственные комитеты и ведомства являются центральными органами государственного управления, которые осуществляют важные функции отраслевого и межотраслевого



управления. В соответствии со ст. 114 Конституции РФ на Правительство РФ возложены обязанности по обеспечению государственной безопасности; по обеспечению законности, прав и свобод граждан; охраны собственности и общественного порядка, борьбе с преступностью. В пределах своих полномочий Правительство РФ издает постановления и распоряжения, обеспечивает их исполнение [78, с. 195].

Особое место в обеспечении безопасности предприятий, предупреждении преступлений занимают нормативные правовые акты министерств, ведомств, акционерных обществ и т.п., что объясняется их ролью в управлении экономикой. Для них характерно отражение своих функций и полномочий в рамках отраслей, сфер, строгая подчиненность законам, правительственным решениям, правообразующая направленность для локальных нормативных актов нижестоящих объединений, предприятий иных организаций.

Вопросы правового обеспечения экономической безопасности, регулируются целым комплексом нормативных правовых актов того или иного ведомства. К ним относятся: уставы, кодексы, приказы, концепции, регламенты, инструкции, типовые правила, памятки и другие.

Одним из основных составляющих содержания деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятий является правовое регулирование противодействия экономическим преступлениям, которое относится, прежде всего, к правовым институтам и нормам отраслей законодательства криминального цикла [29, с. 201].

Значение уголовного права для правового регулирования предупреждения преступности определяется тем, что его нормами очерчен круг деяний, запрещенных под угрозой уголовной ответственности. К таковым уголовный кодекс РФ относит, например, преступления экономической направленности, представляющих угрозу экономической безопасности предприятий. Законодательное закрепление экономических

преступлений оказывает предупредительное воздействие и на правосознание граждан.

Организация систем налогообложения значительно воздействует на экономическую безопасность компании, и ориентируется политикой государства сообразно размерам и структуре фискальной нагрузки [4].

Главными законодательными актами, осуществляющими регулировка в этой сфере считается Налоговый кодекс РФ и Таможенный кодекс Таможенного Союза. Налоговый кодекс РФ регулирует отношения, появляющиеся в поле деятельности взимания налогов и сборов, в стране, и порядок их администрирования, плательщиков налогов и сборов, зону ответственности осуществляющих контроль организаций, возможности и обязанности их официальных лиц, а также обязанность за повреждение налогового законодательства.

Таможенный кодекс регулирует отношения, связанные с движением товаров через таможенную границу, уплатой таможенных платежей, а еще властных взаимоотношений между таможенными органами и лицами, реализующими полномочия владения, использования и распоряжения отмеченными продуктами [96, с. 73].

Акт направлен на обеспечение охраны экономических интересов, создание подходящих условий для развития экономики государства, а также снабжения соблюдения законодательства по вопросам таможенного дела.

Гражданско-правовые отношения между хозяйствующими субъектами по обеспечению безопасности бизнеса регулируются, прежде всего, нормами Гражданского кодекса РФ (ст. 393-406 ГК РФ) [3], Уголовного кодекса РФ (содержит значительное число норм, выполняющих функции уголовно-правового обеспечения экономической безопасности предприятий от преступлений в сфере экономической деятельности (ст. 169, 173, 176, 177, 182; ч.1 ст.183, 185, 195-197 УК РФ).

Также к данному перечню относится Трудовой кодекс РФ, который регулирует взаимоотношения работников предприятия с начальством и государством в целом.

Отношения между государством и предприятиями в области обеспечения безопасности регулируется процессуальными нормами, закрепленными в Арбитражном процессуальном кодексе РФ, Гражданском процессуальном кодексе РФ, Уголовно-процессуальном кодексе РФ.

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и иных нормативных актах [2]. Правовое регулирование деятельности по обеспечению безопасности на предприятии сводится к разработке и принятию соответствующих локальных нормативных актов, регулирующих отношения между работниками предприятия (фирмы) по обеспечению безопасности предприятия, в том числе и экономической.

Примерами нормативных актов, которые регулируют обеспечение экономической безопасности в отдельных сферах являются:

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016) – закон регулирует взаимоотношения, возникающие при осуществлении права на исследование, получение, передачу, производство и распространение данных, при использовании информационных технологий, а также при обеспечении защиты информации.

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «О персональных данных» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2015) [10] – закон регулирует правовую базу обращения с персональными информацией физических лиц в целях осуществления конституционных прав человека, в том числе права на неприкосновенность частной жизни.

3. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ (ред. от 12.03.2014) «О коммерческой тайне» – закон регулирует отношения, связанные с отнесением данных к коммерческой тайне охраной ее конфиденциальности и предупреждением недобросовестной конкурентной борьбе.

4. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 31.01.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» – предусмотрен единый порядок регистрации юридических лиц независимо от их организационно-правовой формы и сферы финансовой деятельности. Сведения обо всех юридических лицах отображаются в Едином государственном реестре юридических лиц. Информация, содержащиеся в государственном реестре.

5. Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [11] – закон устанавливает порядок исчисления уплаты страховых взносов в ПФР, ФФС, ФФОМС И ТФОМС.

6. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 «О банках и банковской деятельности» [12].

7. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» [13] и т.д.

Таким образом, правовое обеспечение экономической безопасности ориентировано на обеспечение легитимности предпринимательской деятельности, защиту экономической конкуренции и лимитирования монополизма, формирование рыночной инфраструктуры, создание системы налогообложения, проведение инновационно-инвестиционной политики, что конкретно отображается в критериях ведения бизнеса российскими предприятиями.

### 1.3 Администрирование предприятием и инновации в управленческой деятельности

Предприятие представляет собой экономически и административно самостоятельную хозяйственную единицу, границы прав и обязанностей которой определяются действующим законодательством.

Все структурные звенья предприятия осуществляют свою деятельность (организационно-техническую, экономическую, социальную) для достижения общей цели: производства и реализации продукции, как основного источника получения прибыли. Для успешной деятельности необходима организация управления предприятием [40, с. 12].

Администрирование (управление) предприятием - это процесс создания или организации какой-либо производственной деятельности, а также контроль исполнения управленческих решений для достижения поставленных целей предприятия, увеличения доходности, обеспечения ее устойчивости и в целом улучшения эффективности деятельности предприятия.

Этот процесс предполагает организацию согласованной работы всех звеньев системы, а также корректировку этой деятельности в случае необходимости.

Структура процесса управления:

- предвидение;
- планирование;
- организация;
- контроль;
- корректировка [63, с. 48].

Предприятие, как объект управления, выступает основной организационной структурой, имеющей определенное количество подразделений, указанных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Современные подходы к управлению предприятием

Название	Описание
Ситуационный	Применение различных методов и инструментов управления в зависимости от сложившейся ситуации.
Системный	Рассмотрение организации как целостной совокупности различных видов деятельности и элементов, находящихся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости друг с другом и с внешней средой.
Маркетинговый	Ориентация деятельности предприятия на потребителя.
Программно-целевой	Основывается на четком определении целей организации и разработке программ по оптимальному достижению этих целей с учетом ресурсов, необходимых для реализации программ.
Нормативный	Установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента.
Количественный	Использование в процессе управления математические статистические методы, инженерные расчеты, экспертные оценки, системы баллов и др.
Процессуальный	Это взаимосвязанные процессы в сфере управления, которые включают планирование, организацию, мотивацию, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения.
Динамический	Рассмотрение предприятия в динамике, установление и анализ причинно-следственных связей, анализ деятельности предприятия за предыдущие года, а также прогноз на будущее.
Функциональный	Рассмотрение деятельности организации как совокупности функций, которые необходимо выполнять для достижения поставленных целей.
Интеграционный	Управление взаимосвязями между отдельными элементами предприятия, а также усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и уровнями управления.
Комплексный	Учет взаимосвязанных и взаимозависимых факторов внутренней и внешней среды.

Для осуществления своей деятельности предприятие должно иметь определённую структуру. Организационная структура – это форма руководства, определяющая состав и взаимодействие всех ее элементов. Существует несколько видов организационных структур, к таким можно отнести [66, с. 125]:

1. Линейная организационная – самая простая структура в которой элементы имеют вертикальную связь. Каждое подразделение имеет одного руководителя, который выполняет все функции управления и сотрудники подчиняются только ему.

2. Линейно-штабная – наличие вертикальных связей между элементами структуры, однако у руководителя подразделения появляется штаб, отдельная группа советников. Она не может отдавать распоряжения сотрудникам подразделения, однако помогает руководителю принимать управленческие решения.

3. Функциональная – разделение элементов структуры не просто по отделам, где руководитель исполняет все функции управления, а деление на основе специализации каждого подразделения на выполнение определенных видов деятельности (функций). Каждое подразделение либо работник может получать указания от нескольких функциональных руководителей [66, с.127].

4. Линейно-функциональная – сочетает в себе две структуры и устраняет недостатки каждой по отдельности. Основные связи в управлении соответствуют линейной структуре, т.е. сотрудники подчиняются только своему руководителю отдела, но над линейным руководителем стоят функциональные структуры разделенные по отдельным специализациям.

5. Дивизионная – основана на углубленном распределении управленческого труда согласно поставленным целям. При такой структуре управления каждый работник подразделения имеет собственную структуру, которая обеспечивает его автономную деятельность, при этом стратегические задачи управления решаются централизованно. В этой структуре высшие органы управления занимаются лишь общими вопросами, а свои остальные

функции они делегируют производственным подразделениям. Группировка подразделений в данной структуре делится на: продуктовую, региональную, потребительскую. Сам по себе дивизион напоминает линейную либо линейно-функциональную структуру.

6. Матричная – предусматривает создание рядом с линейными руководителями и функциональным аппаратом проектных групп, еще их называют матричными группами. Данная структура хороша для тех компаний, которым нужна высокая маневренность в вопросах производства и стратегии. В данной структуре присутствует двойное подчинение, т.к. связи выстраиваются и вертикально и горизонтально, следовательно, группы подчиняются непосредственно своему линейному руководителю и руководителю группы. После окончания работ над проектом специалисты возвращаются к своим непосредственным подразделениям [66, с. 135].

7. Конгломератная – данную структуру называют также множественной или смешанной. Она предусматривает соединение на предприятии нескольких структур управление и использование различных структур в зависимости от возникающей ситуации.

Процесс управления предприятием осуществляется с помощью следующих методов:

- экономические;
- социально-психологические;
- организационные.

Экономический метод управления предприятием заключается в реализации материальной заинтересованности участников производственного процесса [84, с. 51]. Для этого используются различные экономические рычаги (зарплата, премии, штрафы и другие). В реализации экономического метода управления на предприятии различают два аспекта.

Согласно первому аспекту материальная составляющая регулируется различными государственными положениями и системами



(налогообложение, минимальная заработная плата, устанавливаемая на государственном уровне, амортизационная политика и др.).

Второе положение базируется на применении финансовых рычагов управления (кредиты, штрафы и так далее).

Социально-психологический метод основан на использовании мотивации трудящихся. Здесь используются такие инструменты управления предприятием, как моральное поощрение, создание условий для проявления инициативы персоналом и работниками, общественное признание и так далее [92, с. 43].

Основой организационных методов выступает принуждение. В этом случае руководство влияет на работников, используя свою административную власть.

Эти методы бывают двух видов:

- регламентные;
- предписывающие.

Первая разновидность основывается на создании определенной иерархической структуры, согласно которой осуществляется деление власти, полномочий, а также обязанностей.

Вторая разновидность основана на текущей деятельности предприятия, то есть разделении труда, постановке задач перед конкретными подразделениями и др.

Концепции управления предприятием:

- рационализма – эффективность управления предприятием зависит от внутренней среды, соблюдается строгая специализация, основа управления – контроль;
- неформальная – успех базируется на возможности предприятия подстроиться под изменения внешней среды [93, с. 241].

Суть рационалистической концепции состоит в убеждении, что успех фирмы зависит от рациональной организации производства, снижения затрат за счет использования внутрипроизводственных резервов, эффективности

использования производственных ресурсов, т.е. от внутренних факторов. Предприятие рассматривается как закрытая система, цель и задача которой стабильная на протяжении длительного периода времени. Основная стратегия такой фирмы – углубление специализации производства, организационная структура строится по функциональному принципу и решающее значение имеет контроль [100, с. 119].

Неформальная концепция держит в основе ситуационный подход в управлении. Предприятие рассматривается как живой организм, открытая система и главная предпосылка ее успеха лежит в не ее. Успех основывается на том, насколько успешно предприятие взаимодействует с внешней средой и приспосабливается к ней. Ситуационный подход в управлении означает, что система управления организацией должна быть достаточно гибкой и отвечать на влияние внешней среды. Организационные механизмы приспосабливаются к новым проблемам и выполняют новые решения. Реализацией данного подхода стало стратегическое управление, которое предусматривает и учитывает будущие состояния внешней среды в разработке стратегии развития предприятия.

Различают следующие функции управления предприятием:

- планирование;
- прогнозирование;
- организация;
- координирование;
- регуляция;
- мотивация;
- контроль [66, с. 214].

Администрирование в настоящее время и во всем мире – это, прежде всего, управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью управления предприятием становятся инновации. Новые принципы организации процессов управления могут создать долгосрочные преимущества и обеспечить значительный отрыв от конкурентов. За

последние 100 лет инновации в сфере управления, больше чем в других сферах, позволили компаниям осуществить переход к новым принципам деятельности [30, с. 27].

Инновации характерны для любой профессиональной деятельности. Сами по себе они не возникают, а являются результатом научных поисков, передового опыта специалистов. Этот процесс не может быть стихийным и требует управления. Вопросы инноваций, их сущности, особенности внедрения и реализации, классификацию изучают достаточно много ученых и специалистов в экономической сфере и сфере менеджмента. К таким ученым можно отнести: Ю. М. Бажала, Дж. Биркиншоу, П. Друкера, Т.Г. Дудара, М.И. Дьяченко, С.М. Ильяшенка, В.И. Захарченка, О.В. Карлинской, А.Г. Латкина, В.В. Мельниченко, М.Дж. Мола, О.П. Молчановой, Г. Плешу, А.И. Пригожина, Л.М. Прокопишина, О.В. Сурина, О.И. Мармази, И.В. Федуловой, Г. Хеймела, Н.И. Чухрай, О.И. Юркан, Б. Санто, М. Портера, К. Фримена и других.

Инновационная активность выступает неким ускорителем развития компании, и человеческому фактору отводиться одно из ключевых мест. Так как большой ошибкой многих руководителей является то, что инновации зачастую касаются лишь технологического процесса [26, с. 24].

Так, например, согласно теории С. Валдайцева, инновации – это освоение новой продуктовой линии (сбыт продукции, поставка ресурсов и сырья, материальных и нематериальных активов) основанной на специально разработанной оригинальной технологии, которая способна вывести на рынок продукт, который будет удовлетворять все необходимые потребности. Новая технология может также сделать доступным для потребителей большее количество данного товара.

Однако внедряя на предприятии новое современное оборудование, либо новую технологию производства без внедрения инноваций со стороны управления не приведет к нужным результатам. Уровень инновационной активности в значительной мере зависит от профессионализма руководства

предприятия и сотрудников, их настрой на разработку и внедрения инноваций, личной мотивации. Организационные изменения всегда связаны с человеческим капиталом. Он влияет на основные результаты инновационной деятельности компании [98, с. 17].

Если обобщить это понятие, то инновации – это новое явление, новаторство или любое изменение, которое внедряется субъектом хозяйствования в деятельность организации с целью повышения своей конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Данный общественно-технико-экономический процесс через практическое использование новых идей может привести к созданию лучших по своему качеству товаров, новый процесс производства, новых подход к управлению предприятием, персоналом и т.д., что приведет к улучшению эффективности деятельности предприятия и повышению конкурентоспособности на рынке.

В процессе инновационной деятельности организация может функционировать с наибольшей результативностью только тогда, когда она четко ориентируется на объект и руководствуется максимальным количеством факторов внутренней и внешней среды. Для этого нужна классификация инноваций [35, с. 35]. Единой общепринятой классификации не существует, поэтому ее можно представить лишь в общем виде, как показано на рисунке 1.1.

Разнообразие классификационных признаков говорит о том, что формы внедрения инноваций, масштабы и способы влияния на деятельность организации, а также методы оценки их эффективности должны отличаться разнообразием и гибкостью, что бы они могли подойти под различные ситуации.

Существует три условия, при которых инновации в сфере управления создают долгосрочные преимущества:

- инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению [22, с. 54];

- инновации должны быть системными, включающими большой спектр методов и процессов;

- инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, со временем приводящего к усовершенствованиям.



Рисунок 1.1 – Классификация инноваций

В последние годы практически каждая организация с целью повышения эффективности деятельности целенаправленно работала в области обновления бизнес-процессов [76, с. 30]. Управление процессом освоения инноваций определяется привлечением большого количества ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и т.д. Кроме успеха внедрения новинок, он определяет дальнейшую эффективность экономического развития предприятия. Однако следует отметить, что не все инновации достигают успеха. Внедрение нововведений нарушает наработанные привычки и связи в действиях работников, требует налаживания новых способов взаимодействия и освоения новых приемов и

способов труда. Инновации нарушают сбалансированность системы, несет в себе неизвестные изменения и повышает риск. Поэтому при недостаточном учете внешних и внутренних факторов возникают проблемы не восприятия нововведений, начиная с момента создания инновации и до момента внедрения.

И, как ни странно, применять новые методы готовы не все, т.к. многие боятся того, что эти нововведения принесут большие расходы, а впоследствии убытки [60, с. 154].

Чаще всего инновации применяются в больших организациях, которые владеют значительными материальными и человеческими ресурсами. Это не случайно, так как путь от новаторской идеи до внедрения инновации довольно дорогостоящий и требует определенных затрат. Для примера можно привести опыт таких компаний как:

1. Около 80 лет назад «General Motors» ввела дивизиональную структуру организации, пытаясь дать ответ на вопрос: как навести порядок в расплывающемся семействе компаний, которые были объединены первым президентом «GM» Уильямом Дюраном. Преемник Дюрана, ПьерДюПон, взяв на себя в 1920 году управление компанией, попросил одного из своих старших сотрудников, Альфреда Слоана, помочь упростить нефункциональную империю «GM». Решение Слоана было таковым: создать центральный исполнительный комитет, ответственный за политику компании и осуществление финансового контроля; разделить производственные отделы, организовав их по видам выпускаемой продукции и торговым марками. Благодаря этой управленческой инновации, компания «GM» смогла правильно использовать свои мощности, а в 1931 году, когда исполнительным директором был Слоан, «GM» стала самой большой по производству автомобилей, опередив компанию «Ford» [68, с. 61].

2. К 1968 году американская индустрия кредитных карт распалась на ряд несовместимых коммерческих банковских систем. Последовавший за этим хаос поставил под угрозу выживание начинающих фирм. На встрече по

поводу возникшей проблемы 38-летний банкир из Сиэтла Ди Хок вызвался возглавить работу по ее разрешению: построить систему, которая позволит банкам взаимодействовать через брендовые кредитные карты и счета, в то время как между банками идет конкурентная борьба за клиентов.

3. Компания «Google» работает для создания среды, которая порождает множество крошечных «Google»: маленькие, рядовые проекты, которые могут однажды вырасти в новые ценные продукты или услуги. «Google» ищет людей с незаурядными хобби и интересами, которые не боятся бросить вызов сложившимся устоям. Затем нанимает их, разрешает им тратить до 20% рабочего времени на то, от чего, по их мнению, выиграют пользователи и рекламодатели «Google» [68, с. 67]. Компания организует сотрудников в маленькие, сосредоточенные на одном проекте группы, с маленькой долей контроля, но с большой долей внешних связей и внутренней конкуренцией. Разработчики компании публикуют свои многообещающие изобретения на сайте «GoogleLabs», который дает возможность предприимчивым пользователям дать оценку новым концепциям.

Как показывают данные примеры, крупные достижения в сфере управления могут дать большие преимущества вводящей инновации компании и привести к глубинным изменениям в сфере ее деятельности. Однако не каждая инновация в сфере управления гарантированно создаст конкурентные преимущества. Но это не повод не вводить их.

К современным инновациям в управленческой сфере, которые сейчас все больше завоевывают внимание различных предприятий во всем мире можно отнести:

1. Бережливое производство – это концепция, которая строится на стремлении предприятия ликвидировать все виды затрат при помощи привлечения к процессу управления каждого работника и максимальная ориентация на потребителя, что предполагает изготовление столько продукции сколько требует рынок [47, с. 55]. Данную концепцию разработал Таити Оно в 1950 году на японском предприятии Тойота. Теория

бережливого производства дает возможность на практике улучшить деятельность предприятий с помощью устранения некоторых или всех чрезмерных затрат.

В данной концепции ключевым моментом является японский термин «муда», который означает затраты, а точнее необоснованные затраты либо другие процессы, которые потребляют ресурсы не давая никакой ценности продукту или услуге [25, с. 19]. Все виды затрат контролирует компания. Данная концепция придерживается формулы: Цена = затраты + прибыль. Цену и прибыль определяет внешняя среда, а вот затраты контролирует компания, которая должна свести их к минимуму не неизменном качестве товара. К таким затратам можно отнести: перепроизводство, излишки запасов, брак, выполнение лишних операций, простой и ожидание, нереализованный потенциал сотрудников, нерациональное использование ресурсов. Отсюда и пошла главная мысль концепции: производить только то количество товара, которое потребляют, при этом минимизировав количество запасов и незавершенного производства.

Данный набор методов и инструментов позволяет добиться максимальной эффективности производства [25, с. 22]. Данный подход обширно используется в таких странах как Япония (почти 100%), Китай, Германия, США (72%), Великобритания (56%), Бразилия (55%), Мексика (42%).

2. Геймификация – это применение подходов, характерных для компьютерных игр, для неигровых процессов с целью привлечения пользователей к решению различных задач либо использования продуктов и услуг [47, с. 60]. Геймификацию используют при создании программ лояльности, в работе сложных интерфейсов, учебных процессах, социальных сетях, а также в рекламных компаниях или для ознакомления с брендом или контентом. Например Google ввела игровую валюту для своих сотрудников – «Googbles», которые они потом могут переводить в реальные деньги. «FedEx» и некоторые другие авиалинии используют игровые симуляторы с



рейтингами для обучения работников. Косметическая компания «L'Oreal» создала игры для новых работников с помощью которых они могут проверить свои навыки и определить для себя наиболее подходящую должность. По данным исследования «Gartner Gamification Report» в 2017 году больше 54% организаций с США используют инструменты геймификации при формировании отношений с потребителем.

3. Проектный подход – это подход в управлении предприятием основным принципом построения которого является концепция не функций или процессов, а проекта – создание нового продукта, услуги, технологии и т.д. проектный подход позволяет значительно повысить эффективность управления инновационным развитием предприятия [58, с. 54]. Он является одним из основных звеньев системы управления предприятием и инновациями. Реализация проектных схем часто связана со значительными затратами всех видов ресурсов и требует наличия квалифицированного персонала по управлению проектами. Поэтому необходим четкий анализ возможности и целесообразности использования методологии проектного подхода в качестве базы для планирования и управления.

4. Управление знаниями – данный подход позволяет обновлять и трансформировать все элементы производства и управления, но в первую очередь, мобилизовать основной ресурс современного бизнеса – человеческий капитал, знания и креативные способности персонала. Сегодня именно знания характеризуют динамические способности организации к переменам [48, с. 150]. Поэтому методология управления знаниями как совокупность принципов, методов, процессов по стимулированию создания, расширения, обмену, обучения, формализации, сбережения и использования знаний во всех видах деятельности предприятия приобретает все более широкое распространение. Управление знаниями стало новым видом управленческой деятельности, которое ориентировано на использование нематериальных активов как основных ресурсов предприятия и

стимулирование инноваций с целью максимизации эффективности формирования на этой основе реальных конкурентных преимуществ.

5. Технология КРІ (англ. Key Performance Indicators), или КПЕ «Ключевые показатели эффективности». Данная система дает возможность связать индивидуальные ориентиры сотрудников с заданиями, которые стоят перед компанией [57, с. 42]. Под эффективностью понимается не только объем работ, который был выполнен за единицу времени, но и та польза, которую получила компания от деятельности сотрудника. В каждом подразделении общие показатели КРІ компании делятся на персональные, для каждого сотрудника ключевых показателей не должно быть много, достаточно 3-5. И важным моментом является то, что бы каждый из них можно было измерить.

Система ключевых показателей эффективности – это лишь инструмент информационного обеспечения в процессе принятия управленческих решений; определения целей организации с учетом того, насколько достижение цели увеличивает стоимость компании; наличие информационной системы, которая является источником данных и базой для определения эффективности выполнения управленческих решений; поддержка руководства, смена стиля корпоративного управления и системы стимулирования работников. Данный подход является очень эффективным инструментом для информационного обеспечения процесса принятия решений [46, с. 29].

Как итог можно сказать, что сегодня организации постоянно сталкиваются с «вызовами» современной конкуренции, стремительным технологическим прогрессом и прежде всего трудностями адаптации к постоянным переменам рыночных условий. Изменения становятся постоянным состоянием современного бизнеса. Что обуславливает необходимость предприятий принимать эти условия и пытаться под них подстраиваться, если у них есть желание выжить. Вместе с этим возрастает роль инноваций и необходимость их внедрения, поэтому организациям

необходимо действовать быстро. В этих условиях критически необходимо разрабатывать и внедрять на предприятии новые методы и структуры управления, т.е. непрерывно включать инновации в управленческую деятельность организации.

## ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика

#### ОАО «Стойленский ГОК»

Полное фирменное наименование Общества: Открытое акционерное общество «Стойленский горно-обогатительный комбинат». Место нахождения: Российская Федерация, Белгородская обл., г. Старый Оскол, юго-западный промрайон, площадка Фабричная, проезд - 4.

Юридический статус организации: Общество является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права акционеров к акционерному Обществу и наоборот. Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Основной целью Общества является получение прибыли [80].

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет расчетные и иные счета в валюте Российской Федерации и иностранной валюте в кредитных организациях Российской Федерации. Общество вправе, в установленном законодательством порядке, открывать банковские счета в кредитных организациях на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество несет ответственность по своим обязательствам, всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

ОАО «Стойленский ГОК» на сегодня является одним из крупнейших и развитых предприятий железорудной промышленности России по добыче и переработки железных руд, на котором увеличивается объем выпуска продукции, улучшается ее качество, внедряются новые технологии [80].

Стойленский ГОК занимается разработкой одного из самых крупных месторождений Курской магнитной аномалии (КМА). Территория комбината составляет 48,89 кв. км, в том числе: карьер – 10,95 кв. км, отвалы вскрышных пород – 13,72 кв. км, хвостохранилище – 10,66 кв. км. Глубина карьера Стойленского ГОКа достигает 375 м.

Основными видами деятельности Общества являются:

- добыча и обогащение руд и другого минерального сырья;
- эксплуатация взрывоопасных производственных объектов;
- внешняя и внутренняя торговля;
- производство, передача, распределение электрической, тепловой энергии.

Уставный капитал ОАО «Стойленский ГОК» составляет 3 114 331 руб. Все размещенные Обществом акции принадлежат единственному акционеру Общества – Публичному акционерному обществу «Новолипецкий металлургический комбинат».

Стойленский ГОК производит, по данным на 2016 год, 18,2% железорудного сырья России.

Акционером Стойленского ГОКа является ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» [80].

Группа НЛМК – один из наиболее эффективных производителей стали и металлопродукции в мире. Высококачественная металлопродукция предприятий Группы востребована в стратегически важных отраслях экономики – строительстве, машиностроении, энергетике, судостроении, химической и нефтегазовой промышленности и множестве других.

Основная (товарная) продукция ОАО «Стойленский ГОК» это руда железная агломерационная, концентрат железорудный агломерационный и

т.д., на его долю приходится более 15% производства товарной руды по России. Из вскрышных пород производятся мел, щебень, песок. Общество поставляет свою продукцию в страны ближнего зарубежья (Украина), а также в страны дальнего зарубежья (Китай, Чехия, Словакия). В таблице 2.1 представлена организационно-экономическая характеристика ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.1 – Организационно-экономическая характеристика предприятия за 2016-2018 гг.

№	Показатели	Ед. изм.	Год			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
			2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 \ 2017	2017 / 2016	2018 \ 2017
1	Выручка от продажи товаров	тыс. руб.	37 498 910	52 774 377	72 816 201	15 275 467	20 041 824	141	138
2	Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	(13 458 182)	(19 602 338)	(22 602 847)	6 144 156	3 000 509	145	115
3	Среднесписочная численность работников	чел.	6457	5862	5899	-595	37	91	101
4	Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	49 887 215	55 948 490	56 278 975	6 061 275	330 485	112	101
5	Среднегодовая стоимость оборотных фондов	тыс. руб.	42 430 148	42 271 008	56 409 854	-159 140	14 138 846	99	133
6	Фондоотдача	руб.	0,75	0,94	1,3	0,19	0,36	125	138
7	Фондоёмкость	руб.	1,3	1,06	0,8	-0,24	-0,26	81	75
8	Фондовооруженность	руб.	7 726	9 544	9 540	1 818	-4	123	99
9	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	4 049 662	4 346 759	4 669 484	297 097	322 725	107	107
10	Средняя заработная плата одного работника	руб.	42 700	47 000	50 000	-700	3 000	110	106
11	Прибыль от продаж	тыс. руб.	18 045 342	30 816 151	47 768 085	12 770 809	16 951 934	171	155
12	Рентабельность продаж	%	48,1	58,4	65,6	10,3	7,2	121	112

По данным таблицы видно, что с каждым годом увеличивается выручка от продаж примерно на 39%, в 2017 году она увеличилась на 15 275 416 т.р., а в 2018 году на 20 041 824 т.р.. Вместе с выручкой растет и себестоимость продуктов и если в 2018 году увеличение небольшое, то в 2017 году по

сравнению с 2016 годом оно составило 45% или 6 144 156 т.р. В 2017 году снизилась среднесписочная численность работников предприятия на 9% или 595 человек, это связано с проведением оптимизации на предприятии. Вместе с этими показателями в 2017 году по сравнению с 2016 годом незначительно снизилась среднегодовая стоимость оборотных фондов, а вот в 2018 году она выросла на 33% или 14 138 846 т.р., что связано со значительным увеличением объема финансовых вложений и денежных средств. Также в течении исследуемого периода наблюдается значительный рост прибыли от продаж, в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличение составило 71%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличение составило 16 951 934 т.р. или 55%. Вместе с ростом прибыли от продаж и выручки увеличивается и рентабельность продаж, что является хорошей тенденцией развития.

Проанализировав организационно-экономическую характеристику предприятия, также видно, что с каждым годом растет показатель фондоотдачи, что говорит об улучшении использования производственных мощностей предприятия и улучшилась эксплуатация основных средств, это связано с тем, что в 2017 году была введена в эксплуатацию новая фабрика окомкования. По таблице видно, что рост данного показателя в 2017 и 2018 годах составил 25% и 38% соответственно. Подтверждающим фактом является снижение фондоемкости в 2017 и 2018 годах по сравнению с 2016 годом на 19% и 25% соответственно, т.е. на каждый рубль готовой продукции в 2017 году приходится 1,06 руб. стоимости основных производственных фондов, а в 2018 году 0,8 руб. стоимости основных производственных фондов на 1 руб. продукции. Это говорит о том, что производственные мощности новой фабрики раскрыли свой потенциал и стали более эффективно работать. Также в 2017 и 2018 годах заметно увеличение фондовооруженности, которое составило 23%. Вместе с этими показателями увеличивается и фондовооруженность, которая характеризует уровень обеспеченности работников основными средствами, без которых невозможно осуществление производственного процесса.

ОАО «Стойленский ГОК» имеет очень обширную организационную структуру. В структуре управления ОАО Стойленский ГОК высшим органом управления является собрание акционеров. В компетенцию собрания входит: принятие решений об утверждении изменений и дополнений в Устав; принятие решений о реализации и ликвидации общества; избрание членов Совета директоров, председателя Совета директоров, членов ревизионной и счетной комиссий, аудитора; решение о увеличении размера уставного капитала путем дополнительной эмиссии акций и принятие решения о распределении чистого дохода (прибыли).

Общее руководство деятельностью комбината осуществляет Совет директоров, решает следующие вопросы:

- выработка стратегических решений и определение приоритетных направлений деятельности,
- созыв годового и внеочередного общего собрания акционеров,
- назначение генерального директора-председателя Правления,
- определение количественного состава и образования исполнительной дирекции Правления комбината.

Организует работу Совета директоров председатель Совета, который избирается общим собранием акционеров и занимается также рядом вопросов.

Исполнительным органом на комбинате является Правление во главе с председателем Правления – генеральным директором, который руководит текущей деятельностью Стойленского ГОКа.

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

Данная структура управления Стойленского ГОКа носит ярко выраженный линейно-функциональный характер, поскольку все полномочия идут от высшего звена управления к низшему и подкрепляется специальными функциональными подразделениями (службами), которые помогают руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке



соответствующих решений, программ, планов. Их роль зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления.

Также на данном предприятии присутствует система экономической безопасности. Для ее надежной защиты ОАО «Стойленский ГОК» использует комплексный и системный подход к ее организации. Основными элементами системы экономической безопасности предприятия является:

- обеспечение безопасности имущественного комплекса ОАО «Стойленский ГОК»;
- обеспечение безопасности использования интеллектуальных и трудовых ресурсов ОАО «Стойленский ГОК»;
- обеспечение защиты финансовых ресурсов предпринимательской Структуры ОАО «Стойленский ГОК»;
- обеспечение защиты информационных ресурсов ОАО «Стойленский ГОК».

Задачи, решаемые данным подразделением: прогнозирование возможных угроз экономической безопасности; организация деятельности по предупреждению возможных угроз; выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности; принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы; постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства.

Экономическая служба предприятия представлена бухгалтерией и финансовым отделом. Финансовый отдел выполняет функции [80]:

- руководство экономическим планированием на предприятии;
- подготовка проектов перспективных, годовых, месячных планов по всем видам деятельности, обоснований и расчётов;
- организация работ по ценообразованию, анализу и планированию;
- организация и руководство работой по комплексному экономическому анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- анализ и внесение предложений по функционированию и совершенствованию систем менеджмента, разработка документации по системе менеджмента.

Задачи финансового отдела:

- руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей результативности в деятельности;

- организация комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и участие в разработке мероприятий по эффективному использованию производственных мощностей, материальных ресурсов, повышение рентабельности производства.

В должностные обязанности главного бухгалтера входят:

- постановка и ведение бухгалтерского учета;
- формирование учетной политики организации;
- составление и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности.

Главный бухгалтер предприятия несет персональную ответственность за соблюдение действующего законодательства по бухгалтерскому учету и отчетности.

Должностные обязанности экономиста:

- разрабатывать плановые цены на основные виды сырья, материалов, потребляемых в производстве;

- производить комплексный анализ фактической себестоимости выпускаемой продукции в разрезе всех статей;

- осуществлять сравнительный анализ фактической и плановой себестоимости;

- осуществлять анализ смет статей затрат производственной себестоимости.

Таким образом, экономическая служба ОАО «Стойленский ГОК», представленная финансовым отделом и бухгалтерией, имеет тесную взаимосвязь с другими структурными подразделениями предприятия.

## 2.2. Анализ основных финансовых показателей и результатов деятельности ОАО «Стойленский ГОК»

Основные финансовые показатели деятельности организации представлены в ее бухгалтерском балансе (Приложение А) и отчете и финансовых результатах (Приложение Б). По этим данным можно сделать обобщенную характеристику деятельности предприятия. По данным агрегированного бухгалтерского баланса, представленного в Приложении В и графику на рисунке 2.1 видно, что в 2018 году валюта баланса значительно выросла, в отличие от 2016, 2017 годов, при том, что тенденция роста в данный период также отмечался.

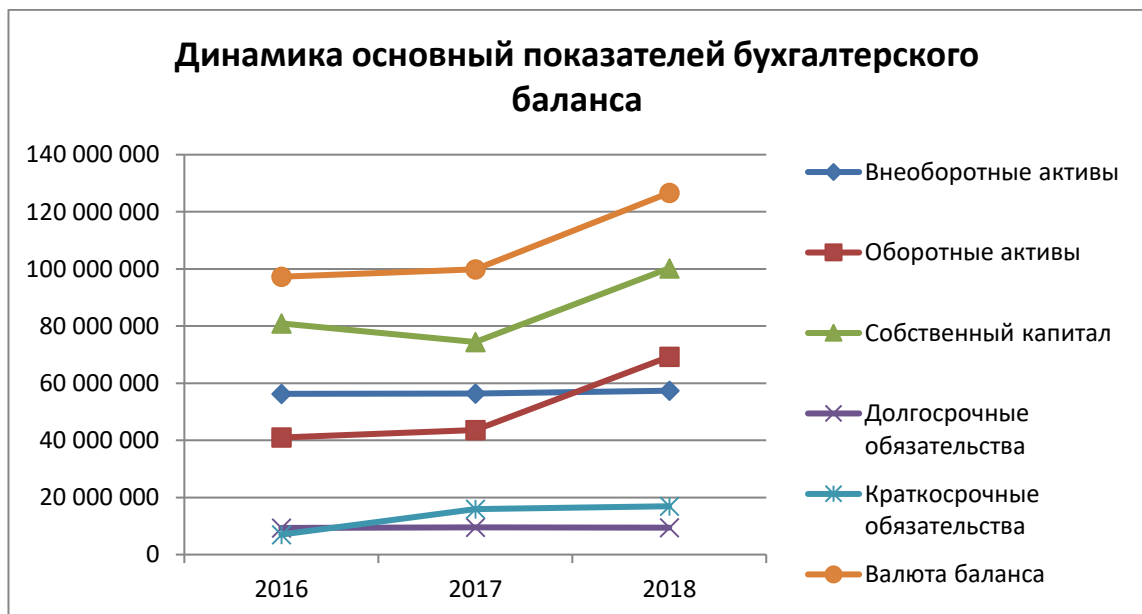


Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей бухгалтерского баланса

На увеличение валюты баланса повлиял рост таких показателей как собственный капитал и оборотные активы. В 2018 году сильно увеличился

собственный капитал, относительно 2017 года он вырос на 25 829 623 тыс.руб. или на 34,7 %. Это произошло из-за того, что в 2018 году вырос объем нераспределенной прибыли на 34%. На рост оборотных активов в 2018 году по сравнению с 2017 годом повлияло увеличение финансовых вложений на 23 865 764 тыс. руб. и объема денежных средств на 3 004 503 тыс. руб. Данные изменения привели к тому, что в 2018 году по сравнению с 2017 оборотные активы выросли на 59% или 25 702 459 тыс.руб. Внеоборотные активы держаться почти на одном уровне в течении исследуемого периода, также как и долгосрочные обязательства. А вот краткосрочные обязательства в 2017 году по сравнению с 2016 выросли на 127,4 % или 8 932 732 тыс.руб. из-за увеличения кредиторской задолженности на 201% или 9 153 860 тыс.руб. В 2017 и 2018 годах значение данного показателя практически одинаковые, рост составил 6,2 %.

Также немаловажным является анализ отчета о финансовых результатах предприятия, в которой отражена чистая прибыль предприятия (либо убыток), а также ряд показателей, которые могли на это повлиять, что показано на рисунке 2.2.

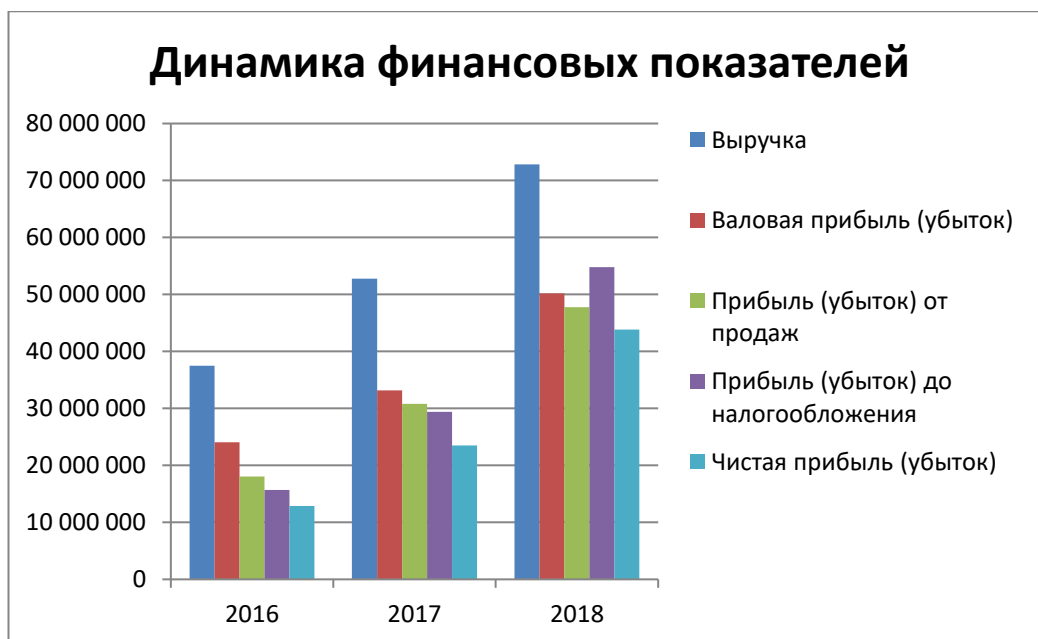


Рисунок 2.2 – Динамика финансовых показателей за 2016-2018 года

По данным представленной таблицы видно, что чистая прибыль предприятия растет с каждым годом и наиболее значительное увеличение заметно в 2018 году по сравнению с 2017 годом, что составило 86,4% или 20 317 859 тыс.руб.. вообще можно отметить, что все показатели, которые влияют на чистую прибыль предприятия возросли за исследуемый период. Так, например, выручка, которая в 2017 году по сравнению с 2016 годом выросла на 40,7%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 38,1%. На рост прибыли от продаж повлияло не только увеличение валовой прибыли, но и снижение коммерческих расходов в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 90%, а в 2018 году они еще снизились на 15%. На значительное увеличение прибыли до налогообложения кроме вышесказанного повлиял рост прочих доходов, который в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил 1159% или 6 657 555 тыс.руб. Также в 2018 году выросли доходы от участия в других организациях на 677% или 50 539 тыс.руб. За исследуемый период вырос текущий налог на прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 56%, а в 2018 году по сравнению с 2017 на 141%. Все эти изменения привели к увеличению чистой прибыли.

Для того, что бы увидеть полную финансовую картину предприятия необходимо провести детальный анализ, который включает в себя анализ ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу баланса, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке их убывания по степени ликвидности с обязательствами по пассиву, сгруппированные по срокам их погашения и расположенных в порядке возрастания сроков [20, с. 98]. Расчетные данные наглядно представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ степени ликвидности баланса ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Название группы	Показатели	2016	2017	2018	Темп роста	
					2017\2016	2018\2017
A1	Наиболее ликвидные активы	32 764 910	30 913 497	57 783 764	94,3	186,9
A2	Быстрореализуемые активы	6 169 674	10 853 186	9 679 764	175,9	89,2
A3	Медленнореализуемые активы	576 460	1 780 820	1 797 218	308,9	100,9
A4	Труднореализуемые активы	56 275 486	56 331 704	57 372 575	100,1	101,8
П1	Наиболее срочные обязательства	4 551 277	13 705 137	11 125 186	301,1	81,2
П2	Краткосрочные пассивы	3 203 923	9 960 475	10 410 150	310,9	104,5
П3	Долгосрочные пассивы	9 585 436	9 821 291	9 852 867	102,5	100,3
П4	Постоянные пассивы	80 918 225	74 415 750	100 245 373	92,0	134,7

По данным представленной таблицы видно, что в 2018 году по сравнению с 2017 годом значительно выросли наиболее ликвидные активы и постоянные пассивы. Все остальные показатели держаться примерно на одном уровне, с незначительным понижением в некоторых случаях. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошел рост таких показателей как быстрореализуемые и медленно реализуемые активы, а также наиболее срочные обязательства и краткосрочные пассивы. Все это оказало влияние на указанные в таблице 2.3 итоговые неравенства.

Таблица 2.3 – Итоговые неравенства при анализе ликвидности баланса ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Группы показателей	Неравенство	Группы показателей
2016 год		
A1	>+	П1
A2	> +	П2
A3	< -	П3
A4	< +	П4
2017 год		
A1	>+	П1
A2	> +	П2
A3	< -	П3
A4	< +	П4
2018 год		
A1	> +	П1
A2	< -	П2
A3	< -	П3
A4	< +	П4

Как видно по представленной таблице, то ни в один из исследуемых периодов предприятие нельзя назвать абсолютно ликвидным. Так в 2016 и 2017 годах не выполняется третье неравенство, при том, что остальные неравенства выполняются. Это говорит о том, что в данный момент предприятие способно покрыть свои срочные и краткосрочные обязательства в короткие сроки за счет мобилизации своих денежных средств, финансовых вложений и возврата дебиторской задолженности, однако в будущем у предприятия могут возникнуть проблемы с платежеспособностью и возможностью расплачиваться своевременно с кредиторами при условии своевременного поступления денежных средств, о чем свидетельствует невыполнение третьего неравенства. В 2018 году добавляется также невыполнение второго неравенства, т.е. у предприятия недостаточно средств, что бы покрыть краткосрочные обязательства. На это повлияло повышение краткосрочных кредитов и займов, и оно составило 177% или 3 462 382 тыс.руб. по сравнению с 2017 годом.

В общем по проведенному анализу можно сказать, что наилучшее состояние предприятия наблюдается в 2016 и 2017 годах, однако предприятию необходимо продолжать выполнять все необходимые меры, для того что бы уже в следующем году оно стало полностью финансово устойчивым.

Для того, что бы точно определить ликвидность предприятия необходимо рассчитать и коэффициенты платежеспособности, указанные в таблице 2.4, которые позволяют определить, конкретно какие показатели влияют на финансовое положение предприятия. Так как оборачиваемость активов является одним из основополагающих показателей, на которые обращают внимание при оценки финансового состояния предприятия, т.к. он характеризует способность организации в короткие сроки отвечать по своим обязательствам.

Таблица 2.4 – Коэффициенты платежеспособности ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Показатель	Норма	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение	
					2017\2016	2018\2017
Коэффициент срочной ликвидности	0,2-0,7	0,1	0,1	0,2	0	0,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,7	4,9	2,0	3,5	-2,9	0
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1,5	5,8	2,7	4,1	0,4	0,2
Коэффициент текущей ликвидности	1-3	5,8	2,7	4,1	-3,1	0,2
Коэффициент общей ликвидности	>1	4,0	1,7	3,3	0,0	1,6
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	>0,1	0,6	0,42	0,6	-0,2	0,2

Согласно проведенному анализу и представленным данным видно, что у предприятия проблемы только со срочной ликвидностью, т.к. в 2016 и 2017 годах показатели ниже нормы. Это связано с тем, что в данный период у предприятия было недостаточно денежных средств, а вот в 2018 году объем денежных средств вырос и коэффициент пришел в норму. Так как он находится в пределах нижней границы, руководителям компании следует обратить на это внимание и недопустить его снижения. Такие показатели как коэффициент абсолютной, текущей и критической ликвидности значительно превышают норму. Однако не всегда превышение показателей говорит о хорошем состоянии предприятия, так одной из причин может быть нерациональная структура капитала.

В принципе по этим данным можно сказать, что предприятие способно погасить свои краткосрочные, текущие обязательства за счет денежных средств, поступлений по расчетам с дебиторами, в общем всех оборотных средств.



Задачей определения финансовой устойчивости является оценка независимости предприятия от заемных источников, что отражено в таблице 2.5. По результатам проведенного анализа можно определить, насколько организация независима с финансовой точки зрения.

Таблица 2.5 – Анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Показатель	2016	2017	2018	Темп роста, %	
				2017\2016	2018\2017
Собственный капитал	80 918 225	74 415 750	100 245 373	92	135
Внеоборотные активы	56 275 486	56 331 704	57 372 575	100	102
Долгосрочные пассивы	9 328 825	9 530 019	9 462 327	102	99
Краткосрочная кредиторская задолженность	7 011 828	15 944 560	16 925 959	227	106
Запасы	1 312 634	1 786 381	1 797 387	136	101
СОК	24 642 739	18 084 046	42 872 798	73	237
ФК	33 971 564	27 614 065	52 335 125	81	190
ОИ	40 983 392	43 558 625	69 261 084	106	159
+/- СОК	23 330 105	16 297 665	41 075 411	70	252
+/- ФК	32 658 930	25 827 684	50 537 738	79	196
+/- ОИ	39 670 758	41 772 244	67 463 697	105	162

По представленной таблице видно, что в 2017 году снизился объем собственного капитала, это произошло за счет снижения нераспределенной прибыли. В 2018 году по сравнению с 2017 годом собственный капитал снова вырос на 35%, что превысило даже его сумму в 2016 году. Внеоборотные активы и долгосрочные пассивы в исследуемый период остались примерно на одном уровне. Запасы в 2017 и 2018 годах немного выросли по отношению к 2016 году. Однако видно, что с каждым годом растет кредиторская задолженность, в 2017 году по сравнению с 2016 годом она выросла в 2 раза, вот в 2018 году увеличение уже незначительное. Данные изменения наглядно видно на рисунке 2.3.

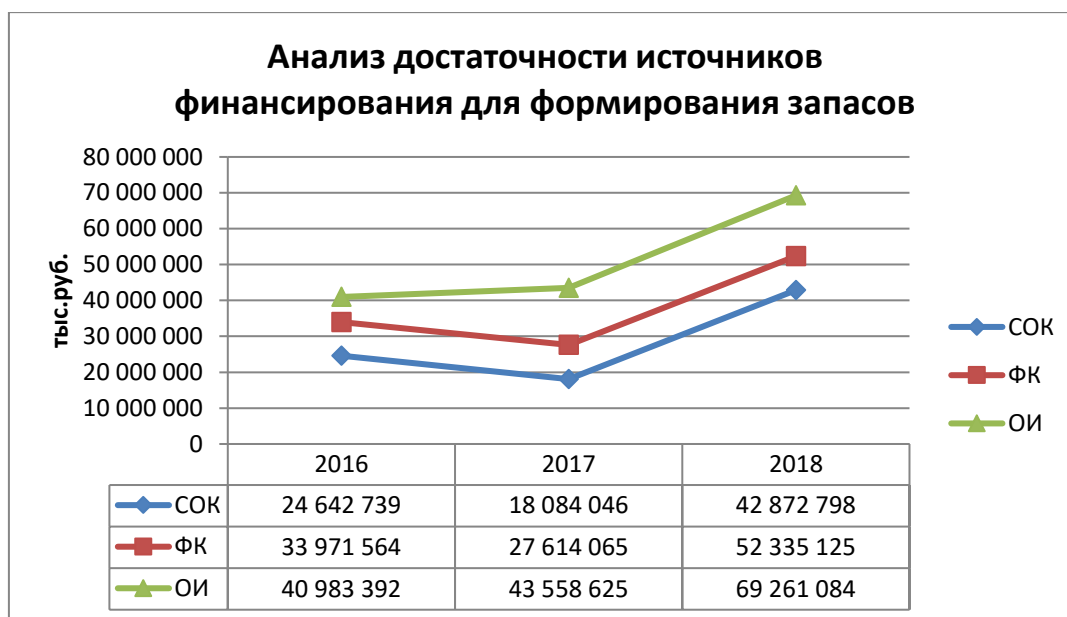


Рисунок 2.3 – Анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов

По данному графику видно падение показателей в 2017 году и их значительный рост в 2018 году. Данные изменения показателей в организации и балансе привели к следующим результатам, которые представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Сводная таблица показателей по типам финансовой ситуации ОАО «Стойленский ГОК» в 2016-2018 годы

Показатели	Тип финансовой ситуации		
	2016	2017	2018
$\pm\Phi^C = \text{СОС} - \text{Зп}$	$\Phi^C > 0$	$\Phi^C > 0$	$\Phi^C > 0$
$\pm\Phi^T = \text{КФ} - \text{Зп}$	$\Phi^T > 0$	$\Phi^T > 0$	$\Phi^T > 0$
$\pm\Phi^O = \text{ВИ} - \text{Зп}$	$\Phi^O > 0$	$\Phi^O > 0$	$\Phi^O > 0$
Состояние	Абсолютно устойчивое	Абсолютно устойчивое	Абсолютно устойчивое

По представленным данным видно, что в исследуемом периоде во все года финансовое положение предприятия является абсолютно устойчивым. Это значит, что данное предприятие независимо от внешних источников финансирования и обладает достаточным объемом собственных средств для дальнейшего нормального функционирования и развития.

Далее необходимо проанализировать экономический потенциал предприятия, который включает в себя деловую активность и финансовую устойчивость. Анализ деловой активности проявляется прежде всего в анализе скорости оборота средств, что отражено в таблице 2.7.

В расчетах используются среднегодовые значения. Такой способ расчета помогает увеличить точность получаемых в итоге данных и включает в себя все изменения, которые произошли с показателями за исследуемый период.

Таблица 2.7 – Анализ деловой активности ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Показатели	Ед. измер.	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение 2017/2016	Абсолютное отклонение 2018/2017
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	обороты	0,4	0,5	0,6	0,1	0,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	обороты	0,9	1,2	1,3	0,4	0,0
Коэффициент отдачи нематериальных активов	обороты	2580,6	2814,7	2868,4	234,1	53,7
Фондоотдача	обороты	0,8	0,9	1,3	0,2	0,4
Коэффициент отдачи собственного капитала	обороты	1	1	1	0,2	0,2
Оборачиваемость материальных средств	дни	12,3	10,7	9,0	-1,6	-1,7
Оборачиваемость денежных средств	дни	3	0	8	-2,3	7,4
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	обороты	5	6	7	1,1	0,9
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	обороты	5,8	5,8	5,9	-0,1	0,1
Срок погашения дебиторской задолженности	дни	71	59	51	-12,3	-7,4
Срок погашения кредиторской задолженности	дни	63	63	62	0,6	-0,9
Финансовый цикл	дни	21	6	-2	-14,5	-8,2

Как видно из представленного графика, большинство показателей растет в течении всего исследуемого периода, однако есть несколько таких

показателей, которые наоборот уменьшились, что привело к значительному снижению финансового цикла.

Коэффициент общей оборачиваемости данного предприятия с каждым годом растет, т.е. капитал оборачивается с каждым годом быстрее и соответственно каждый вложенный рубль организации приносит больше прибыли. Этот показатель часто используют инвесторы для оценки эффективности использования капитала и целесообразности вложения средств.

Вместе с увеличением общей оборачиваемости растет и оборачиваемость оборотных средств, что говорит об улучшении эффективности использования оборотных средств, например, ускорение сбыта продукции, снижение материалоемкости и энергоемкости продукции, улучшение ее качества.

Увеличение фондоотдачи говорит о том, что на предприятии повысилась эффективность эксплуатации основных средств. На это повлияло открытие новой фабрики окомкования, а также обновление оборудования.

Оборачиваемость материальных средств с каждым годом снижается, т.е. материальные средства предприятия, в частности запасы и сырье, оборачиваются все быстрее, что говорит об эффективности их использования.

А вот оборачиваемость денежных средств в днях наоборот увеличилась, что является нехорошей тенденцией для предприятия, т.к. они используются нерационально, что может привести к сбоям в производственной деятельности предприятия из-за недостатка финансирования, а также подвергает опасности финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах с каждым годом растет, что является хорошей тенденцией, а срок погашения дебиторской задолженности уменьшается, т.е. предприятие стало быстрее получать свои деньги и пускать их в оборот. Вместе с этим показателем увеличивается и

коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, т.е. предприятию необходимо меньше времени для того, что бы погасить эту задолженность. На это может повлиять либо увеличение средств для погашения, либо улучшения отношений с кредиторами и утверждения с ними более выгодных условий сотрудничества.

Оборачиваемость кредиторской задолженности оценивают совместно с оборачиваемостью дебиторской задолженности. Неблагоприятна для предприятия ситуация, когда коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности превышает коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. В данном случае такая ситуация была в 2016 году, несмотря на то что превышение незначительное, оно могло привести к дефициту финансовых средств. В 2017 и 2018 годах превышает коэффициент дебиторской задолженности, т.е. в случае чего у предприятия хватит средств что бы рассчитаться по своим обязательствам.

Все эти изменения привели к тому, что начал снижаться финансовый цикл, а в 2018 году стал отрицательным. Снижение финансового цикла является положительной тенденцией, что говорит об улучшении использования оборотного капитала предприятия, а отрицательное значение свидетельствует о том, что у предприятия достаточно собственных средств и оно не нуждается в пополнении оборотного капитала. Уменьшение продолжительности финансового цикла говорит об улучшении финансового состояния организации, а также о повышении эффективности управления кредиторской, дебиторской задолженностью и оборотными активами. Увеличение платежеспособности и ликвидности.

Также, важное значение для анализа предприятия имеет расчет показателей финансовой устойчивости, который наглядно представлен в таблице 2.8 «Показатели финансовой устойчивости ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы», так как он характеризует степень зависимости предприятия от заемных средств.

Таблица 2.8 – Показатели финансовой устойчивости ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Наименование показателя	2016	2017	2018	Нормальное ограничение	Абсолютное отклонение 2017/2016	Абсолютное отклонение 2018/2017
Коэффициент капитализации	0,2	0,3	0,3	не выше 1,5	0,1	-0,1
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,6	0,4	0,6	нижняя граница 0,1, но оптимально >0,5	-0,2	0,2
Коэффициент финансовой независимости	0,8	0,7	0,8	0,4-0,6	-0,1	0,0
Коэффициент финансирования	5,0	2,9	3,8	0,7-1,5	-2,0	0,9
Коэффициент финансовой устойчивости	0,9	0,8	0,9	>0,6	-0,1	0,0

По данным таблицы все показатели находятся в пределах своей нормы, это говорит о независимости предприятия от внешних источников финансирования. Это наглядно видно по графику отраженному на рисунке 2.4.

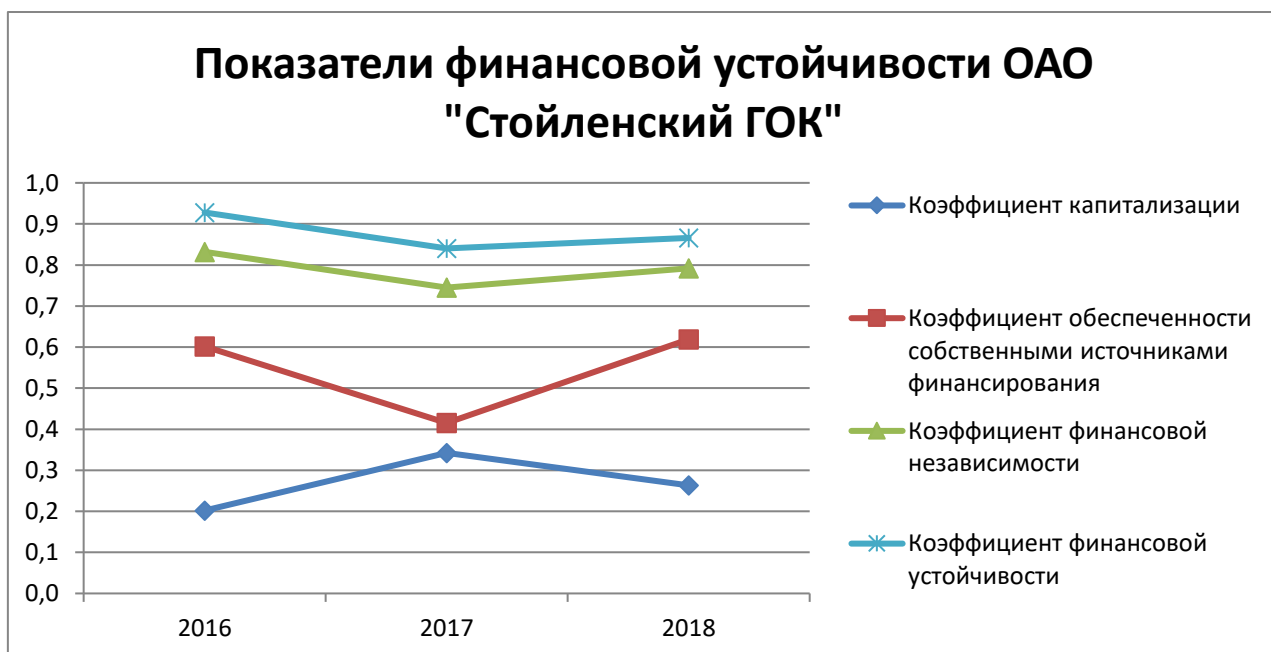


Рисунок 2.4 – Показатели финансовой устойчивости предприятия ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

По данным таблицы и представленному графику видно, что в 2017 году показатели немного снизились, хоть и не вышли за пределы нормы. Коэффициент капитализации наоборот в 2017 и 2018 годах немного вырос, т.е. компания кампания стала привлекать больше заемных средств для своей деятельности. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования сначала немного снизился, а потом снова вырос, это говорит о том, что в 2018 году предприятие на 60% обеспечивает потребность в оборотных активах за счет собственных средств. Похожая ситуация складывается и с коэффициентом финансовой независимости, который в 2018 году равен 0,8 – это довольно высокий показатель. Большая доля активов организации покрывается за счет собственных источников финансирования, также предприятие способно погасить за счет них все свои обязательства перед кредиторами, т.е. оно является финансово устойчивым. Коэффициент финансирования в течении исследуемого периода снижается, однако его значение все равно остается высоким, т.е. большая часть имущества предприятия сформирована за счет собственного капитала. Финансовое устойчивое предприятие также имеет высокие значения и это означает, что финансовое положение предприятия является устойчивым.

В целом по проведенному анализу можно сказать, что финансовое положение ОАО «Стойленский ГОК» является устойчивым, однако есть ряд проблем с ликвидностью. На данный момент предприятие способно покрыть свои срочные и краткосрочные обязательства в короткие сроки за счет мобилизации своих денежных средств, финансовых вложений и возврата дебиторской задолженности, однако в будущем у предприятия могут возникнуть проблемы с платежеспособностью и возможностью расплачиваться своевременно с кредиторами при условии своевременного поступления денежных средств, о чем свидетельствует невыполнение третьего неравенства. Это все напрямую отражается на экономической безопасности предприятия и говорит о том, что ее необходимо доработать и улучшить, что бы в дальнейшем предотвратить негативные последствия.

### 2.3 Анализ инновационной деятельности предприятия

ОАО «Стойленский ГОК» на сегодня является одним из крупнейших и развитых предприятий железорудной промышленности России по добыче и переработки железных руд, на котором увеличивается объем выпуска продукции, улучшается ее качество, внедряются новые технологии. Также как и любое крупное производство, у данного комбината существует множество угроз.

Прежде чем вводить различные инновации в деятельность предприятия, изначально необходимо проанализировать ее состояние с разных сторон, оценить уровень обеспечения экономической безопасности, найти угрозы, а потом уже на основе этих данных вводить различные инновационные технологии, которые будут полностью соответствовать запросам организации на данный момент времени и помогут избежать проблем, которые сейчас не дают ей нормально функционировать [46, с. 28].

Угрозы экономической безопасности можно оценить с разных сторон, это и финансовые угрозы, и производственные, также имущественные и конечно конкуренты. Для точного результата необходимо анализировать все составляющие [62, с. 38]. Одна из методик оценки экономической безопасности основана на использовании индикаторной системы, которая подразумевает сравнение фактических показателей с пороговыми значениями и в итоге выявление угроз, что представлено в таблице 2.9. Эти индикаторы включают в себя 3 сферы – это производственная, финансовая и социальная [64, с. 19].

После проведения оценки экономической безопасности предприятия будет видно, в каких направлениях предприятию необходимо внедрять какие-то инновации, что бы улучшить свое положение и увеличить эффективность деятельности.



Таблица 2.9 – Система индикаторов и критериев экономической безопасности ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Индикаторы экономической безопасности	Пороговое значение	Фактическое значение					
		2016	+/-	2017	+/-	2018	+/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Доля работников с высшим образованием, %	$\geq 85$	89	+	89	+	90	+
Доля рабочих в общей численности работников, %	$\geq 25$	40	+	43	+	42	+
Доля персонала в возрасте 18-35 лет, %	$\geq 40$	47	+	55	+	60	+
Производительность труда, %	$\geq 100$	5807	+	9002	+	12343	+
Коэффициент стабильности кадров	0,6-0,8	1,01	-	0,9	-	0,9	-
Численность персонала, повысившего уровень квалификации, за год, %	$\geq 15$	21	+	23	+	25	+
Доля продукции, имеющей устойчивый спрос, %	$\geq 60$	85	+	85	+	85	+
Уровень рентабельности, %	$\geq 10$	48,1	+	58,4	+	65,6	+
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	1,4	-	0,8	-	0,9	-
Износ активной части основных фондов, %	$\leq 60$	49	+	42	+	39	+
Ежегодный уровень обновления активной части оборудования, %	$\geq 5$	83	+	43	+	22	+
Превышение прироста средней заработной платы над официальным темпом инфляции, %	$\geq 15$	1,2	-	7,55	-	2,11	-
Коэффициент финансирования	0,7 – 1,5	5	-	2,9	-	3,8	-
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,8	+	0,7	+	0,8	+
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 0,7$	0,2	+	0,3	+	0,3	+
Коэффициент платежеспособности	0,5 – 0,7	5	-	3	-	4	-
Коэффициент текущей ликвидности	1,2 – 2,5	5,8	-	2,7	-	4,1	-
Коэффициент оборачиваемости капитала	Рост в динамике	0,4	+	0,5	+	0,6	+
Фондоотдача	Рост в динамике	0,8	-	0,9	+	1,3	+
Чистая рентабельность	Рост в динамике	17	+	30	+	48	+

По приведенной таблице видно, что в 2016 году 65% индикаторов находится в пределах своих пороговых значений. Одни из отклонений является значительное превышение нормы таких коэффициентов как финансирование, платежеспособности, текущей ликвидности. Однако превышение данных коэффициентов говорит о том, что предприятие

является финансово устойчивым и обладает достаточным объемом собственных средств для продолжения своей деятельности. Также он показывает, что данное предприятие не зависит от посторонних источников финансирования. Превышение нормы показателей ликвидности свидетельствует о том, что АО «Стойленский ГОК» способен погасить достаточную часть своей текущей задолженности за счет собственных средств в быстрые, непродолжительные сроки. Также не соответствует норме такой показатель, как соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. На данный момент объем дебиторская задолженность превышает кредиторскую, то есть деньги у предприятия есть, но по факту их нет. Однако, при условии своевременного возврата денежных средств дебиторов, предприятие имеет возможность покрыть свою кредиторскую задолженность за счет этих средств.

Так как 35% показателей не соответствуют норме состояние экономической безопасности нельзя назвать стабильным и оно относится к предкризисному.

В 2017 году 70 % индикаторов находятся в пределах пороговых значений. Опять же отклонение находятся в финансовой сфере, что также говорит о предкризисном состоянии. В этом году ситуация с соотношением дебиторской и кредиторской задолженности изменилась, теперь объем кредиторской задолженности превышает дебиторскую, что является отрицательной тенденцией, т.к. данное предприятие должно денег больше, чем оно может получить от своих дебиторов и тем самым покрыть свою задолженность. Это может привести к финансовому дефициту и кассовым разрывам. В этом году выросла средняя заработная плата одного работника, вследствие чего показатель прироста зарплаты над темпом инфляции стал намного выше, однако к своему пороговому значению так и не приблизился. По всем показателям состояние экономической безопасности предприятия является предкризисным.

В 2018 году состояние экономической безопасности не изменилось, 70% индикаторов соответствуют своим пороговым значениям. Отклонения коснулись опять же финансовой сферы, все такие же высокие значения коэффициентов платежеспособности, ликвидности и финансирования свидетельствуют о том, что у предприятия достаточно собственных источников финансирования для покрытия своих долговых обязательств и продолжения дальнейшей деятельности. Также показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности почти приблизился к 1 и равен 0,9, т.е. он почти достиг своего идеального значения равенства. В этом году состояние экономической безопасности находится в предкризисном состоянии.

Все негативные показатели, которые были выявлены в ходе анализа, являются угрозами экономической безопасности, которые без соответствующего решения, могут повлечь за собой очень плохие последствия. По проведенному анализу оценки экономической безопасности видно, что ее состояние хоть и не кризисное, но и его нельзя назвать стабильным, так как есть ряд показателей, которые оказывают негативное влияние. В частности это касается управления кредиторской и дебиторской задолженностью, а также ликвидностью предприятия. Следовательно, для решения выявленных проблем необходимо проанализировать инновационную деятельность предприятия и выяснить, разрабатываются и проводятся ли мероприятия по решению существующих проблем.

Так как предприятие является промышленным, то, прежде всего инновации касаются сферы производства и защиты окружающей среды. Одно из нововведений является новая технология обращения с пустой породой. Группа НЛМК приступила к испытаниям второй очереди узла сгущения цеха хвостового хозяйства на Стойленском ГОКе. Проект позволит предприятию перейти на более эффективный и экологичный метод обработки, транспортировки и складирования пустой породы (хвостов) после обогащения [80]. Новая технология обращения с пустой породой в отличие

от прежней – самотечной системы – предусматривает извлечение жидкости и дальнейшую принудительную транспортировку хвостов в сгущенном состоянии. Это позволяет экономить природные ресурсы - 80% используемой при транспортировке технологической воды возвращается в процесс обогащения. Помимо этого, существенно снижается пыление хвостохранилища. Переход Стойленского ГОКа на новую технологию начался в 2013 году с вводом первой очереди узла сгущения, которая обеспечила переработку около 13 млн тонн добываемой руды в год (40% объема на тот момент). Запуск второй очереди позволяет охватить новой технологией 100% возросших объемов добычи – до 37 млн тонн год, начиная с 2018 года. Новый гидротехнический комплекс - один из важных проектов перспективного развития Стойленского ГОКа [80]. Он устраняет технологические ограничения для решения нашей главной стратегической задачи – дальнейшего увеличения производства железорудного сырья до полного само обеспечения Группы НЛМК.

Также сюда можно отнести открытие новой фабрики окомкования в 2016 году. Стойленский ГОК заключил контракт с финской компанией Outotec на разработку проекта увеличения установленной мощности фабрики окомкования на треть - с 6 до 8 млн тонн окатышей в год. Контракт предусматривает проектирование, поставку основного оборудования и систем автоматизации и консультации специалистов Outotec в ходе монтажа и пусконаладки. Проект планируется завершить до конца 2020 года. Увеличение мощностей фабрики окомкования направлен на 100% обеспечение собственным сырьем дополнительных объемов производства стали НЛМК [80]. Для этого необходимо построить корпус доизмельчения, применить новую технологию фильтрации, провести реконструкцию схемы газо-воздушных потоков обжиговой машины, обновить комплекс систем управления с использованием цифровых технологий. Для обеспечения фабрики окомкования сырьем планируется также в 2019-2021 гг. на 14% увеличить добычу и обогащение руды за счет

модернизации других переделов Стойленского ГОКа. Это позволит комбинату увеличить объем переработки руды с 37 до 42 млн тонн и производства концентрата – с 17,4 млн до 20 млн тонн в год.

Также инновации коснулись и системы управления персоналом и обеспечения их безопасности. Стартовал пилотный проект внедрения системы позиционирования персонала. Система повысит безопасность открытых горных работ, так как позволит своевременно реагировать на чрезвычайные ситуации за счет мониторинга и анализа действий персонала и работы оборудования [80]. Система в режиме реального времени определяет местоположение работников в карьере, автоматически выдает сменные задания на выполнение работ и контролирует результаты. Помимо этого, она предупреждает диспетчера о нахождении или приближении сотрудников к опасным зонам и нарушениях технологических параметров и режимов эксплуатации оборудования.

На предприятии внедрена система экологического менеджмента. Внедрение системных методов управления в области охраны окружающей среды демонстрирует приверженность компании ОАО Стойленский ГОК природоохранным принципам и ответственность перед обществом за состояние окружающей среды. В рамках данной системы действует экологическая программа до 2020 года. В данной сфере проводятся Реконструкция и модернизация систем аспирации; Монтаж системы орошения и пылеподавления пляжей хвостохранилища; Модернизация системы оборотного водоснабжения - строительство трех очередей узла сгущения [80], оборотного водоснабжения и транспортировки хвостов; внедрение лесозащитной технологии для уменьшения воздействия производства на окружающую среду.

Также на Стойленском ГОКе стараются вводить инновации в сфере энергосбережения. Сюда можно отнести:

- постоянное улучшение производственных процессов для снижения потребления энергетических ресурсов;

- технологическая модернизация, обновление оборудования, применение новых технологий;
- улучшение систем управления потреблением энергетических ресурсов;
- соблюдение соответствия требованиям законодательства, регулирующего вопросы потребления ресурсов;
- модернизация систем освещения на компаниях Группы НЛМК;
- оптимизация ремонтных работ генерирующего оборудования для увеличения выработки собственной электроэнергии и утилизации вторичных топливных газов [80];
- снижение потерь благодаря модернизации теплоизоляции сетей паро- и горячего водоснабжения и прочие проекты.

Также не обходят стороной и охрану труда. В рамках новой стратегии в сфере охраны труда и промышленной безопасности на комбинате проводятся тренинги и семинары по безопасности производства с участием руководителей цехов и подразделений комбината, конкурсы и другие мероприятия, направленные на вовлечение персонала в работу по выявлению опасных производственных факторов и разработку корректирующих мероприятий на предприятии [80]. В 2014 году на комбинате стартовала программа «Управление рисками», которая охватывает все предприятия Группы НЛМК в России и за рубежом и направлена на выявление и устранение опасностей, потенциально ведущих к производственным травмам. Важнейший элемент программы мероприятия «В поисках безопасности» направлен на вовлечение в эту работу всех сотрудников комбината.

Так видно, что большинство инноваций касается именно производственной деятельности, охраны окружающей среды, использования энергоресурсов и охраны безопасности работников. Безусловно, это очень важно, однако заметно, что касательно именно администрирования предприятием нововведений довольно мало. Можно сказать, что

инструменты производства постоянно обновляются, а вот система управления ими остается прежней и отстает в своем развитии. Это приводит к тому, что в итоге инновационной деятельности компания не всегда получает те результаты, которые изначально были определены. Следовательно, для решения данной проблемы и улучшения эффективности внедрения инноваций необходимо пересмотреть методы администрирования и возможно внести туда соответствующие изменения.

### ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

#### 3.1. Основные направления инновационного развития администрирования на предприятии

Современная экономическая и управленческая теория и практика характеризуется ярким разнообразием концепций и бизнес-моделей. На протяжении последних лет возникло много разноплановых организационно-управленческих теорий [98, с. 24].

Во все времена актуальным для всех предприятий является организовать процесс производства с наименьшими затратами и наибольшей прибылью. Полностью избежать потерь в производственном и управленческом процессе не удастся даже самым современным и успешным компаниям мира. Однако при этом существует множество концепций, которые позволяют снизить уровень затрат к минимуму и обеспечить предприятию практически безотходное производство с наименьшими затратами ресурсов и времени. Одни из современных концепций представлены на рисунке 3.1.

Почетное место из современных подходов занимает «Бережливое производство», так как именно оно удовлетворяет главное желание собственников минимизировать затраты и при этом оставить то же качество и максимизировать прибыль [37, с. 237]. Данный подход направлен на обеспечение стабильности предприятия, ускорение развития с минимальными затратами и потерями, а также стабильный уровень экономической безопасности. Бережливое производство является довольно актуальным сейчас, потому что включает в себя две важные составляющие успешного развития компании – это ориентация на потребителя и в то же время стратегическое планирование и управление по целям.





Рисунок 3.1 – Современные подходы в управлении

Популярность бережливого производства обусловлена несколькими причинами. Во-первых, объективно развитие менеджмента качества движется в сторону освоения наиболее эффективных методик управления бизнесом, среди которых бережливое производство считается наиболее современной. Во-вторых, бережливое производство базируется на таких принципах, которые особо актуальны в кризисном состоянии экономики, направлены на всестороннее снижение потерь и не предполагают инвестиций для более полного удовлетворения потребительских требований к качеству продукции. В-третьих, история развития бережливого производства - это совокупность историй успеха самых известных компаний в различных

отраслях мировой экономики. В-четвертых, бережливое производство является наиболее удачным симбиозом рыночных принципов хозяйствования (производи только то, что востребовано) и административно-командных (стратегическое планирование и управление по целям). В-пятых, бережливое производство наиболее актуально подходит для российской действительности и решает целый ряд задач: модернизация не только оборудования, но и институтов (организационных технологий бизнеса), наведение порядка и повышение ответственности на своем рабочем месте, снижение возможностей «серых» схем благодаря переходу на новые принципы хозяйствования (делегирование полномочий, создание команды единомышленников, прозрачность и понятность потока создания ценности).

Бережливое производство (англ. Lean production или lean manufacturing) – это концепция, которая основывается на стремлении предприятия ликвидировать все виды затрат при помощи вовлечения в процесс управления каждого работника и максимальной ориентации на потребителя, что предусматривает изготовления столько продукции, сколько требует рынок [68, с. 47]. Ее разработал Таити Оно в 1950 году на японском предприятии «Тойота». Теория бережливого производства стала всемирно известной теорией после выхода книги Womack&Jones «The Machine That Changed The World» или «Машина, которая изменила мир». Теория бережливого производства дает возможность на практике улучшить деятельность предприятий, которые в свою очередь сосредотачивают свои усилия на устранении некоторых или всех чрезмерных затрат.

Ключевым понятием, позволяющим раскрыть сущность бережливого производства является понятие ценности. С точки зрения конкуренции ценность – это та сумма, которую покупатели согласны заплатить за то, что им предоставляет фирма. Ценность измеряется общим доходом, отражающим цену, которую можно назначить за продукт, и количеством единиц такого продукта, которое можно продать. Потребитель покупает товар, потому что он имеет для него определенную ценность. В процессе

производства происходит добавление ценности, когда материалы так изменяются, что приобретают ценность для потребителя. Если предприятие поднимает цену, а ценность останется той же, то предприятие рискует потерять своего потребителя.

Вторым важным понятием является понятие потерь (муда). Потери – это действия, которые требуют временных и иных затрат, но при этом не добавляют ценности продукту. С точки зрения бережливого менеджмента качества каждое действие должно быть подвергнуто проверке на факт создания им необходимой величины ценности. Только в этом случае могут быть устранены причины проблем, ведущих к потерям. В концепции бережливого производства потери могут быть, во-первых, связаны с действиями, не прибавляющими ценности, но в данный момент необходимыми для осуществления операций. Такие действия ничего не дают клиенту, но помогают менеджерам или заинтересованным сторонам. Во-вторых, необходимо различать потери, связанные с действиями, которые не только не прибавляют, но и отбирают ценность с точки зрения каждого заинтересованного лица, включая клиентов, акционеров и сотрудников.

Таити Оно выделил такие виды затрат [69, с. 247]:

- потери в результате перепроизводства;
- потери в результате чрезмерных запасов;
- потери из-за брака;
- потери в результате выполнении лишних операций;
- потери в результате простоя и ожидания;
- потери при транспортировке;
- потери в результате нереализованного потенциала работников;
- потери в результате нерационального использования ресурсов.

Все виды потерь контролирует фирма.  $\text{Цена} = \text{потери} + \text{прибыль}$ . Цену и прибыль определяет внешняя среда, а потери контролирует само предприятие, и она должна сводить их к минимуму при неизменном качестве товара.

Внедрение бережливого производства на предприятии должно быть основано на таких принципах как:

1. Стратегическая направленность, т.е. определение стратегических целей, определение задач, планирование действий и результатов.

2. Ориентация на потребителя, т.е. необходимо создавать те продукты и услуги, условия существования, которые востребованы у жителей региона.

3. Создание ценности для потребителя, т.е. повышение спроса потребителей на определенные товары и услуги.

4. Модернизация, т.е. постоянное улучшение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг и товаров.

5. Вытягивание, т.е. производитель предоставляет ровно столько услуг и товаров, сколько требуется потребителю и четко в то время, когда это необходимо.

6. Минимизация потерь, т.е. увеличение прибыли достигается не повышением цен, а снижением себестоимости, либо другой вариант – это увеличение ценности для потребителя из-за которой он готов приобрести товар по этой или большей цене.

7. Соблюдение стандартов и качества, т.е. снижение себестоимости должно достигаться не за счет использования дешевых некачественных товаров и услуг, а за счет оптимизации процессов производства и предоставления услуг.

Использование различных подходов, которые наилучшим образом будут подходить под сложившуюся ситуацию, таких как система «5S», кайдзен, визуальный менеджмент [38, с. 43], стандартизированные операционные инструкции, канбан, быстрая переналадка, всеобщий уход за оборудованием, «вытягивающее производство» и др.

Существует целый ряд инструментов, которыми оперирует концепция бережливого производства:

1. Система 5S (sort, set in order, shine, standardise, sustain) – объединяет пять принципов. Сортировка – отделение нужных инструментов, деталей, документов от ненужных с целью удаления последних. Стандартизация – создать свое место и так расположить принадлежности, детали и инструменты на нем, что бы с ними было удобно работать [95, с. 215]. Сохранение чистоты – поддерживать чистоту на рабочем столе. Соблюдение ответственности – регулярно выполнять первые 3 правила, что бы поддерживать рабочее место в идеальном порядке. Совершенствование – исполнять все правила по привычке.

2. Система TPM (Total Productive Maintenance) – совокупность идеологии, методов и инструментов, которые направлены на поддержание постоянной работоспособности оборудования для обеспечения непрерывности производственных процессов.

3. Система SMED (Single-Minute Exchange of Dies) – быстрое перенастройка и переоснащение оборудования.

4. Кайдзен – непрерывное улучшение процессов производства, оказания услуг, дополнительных бизнес-процессов, управления [39, с. 61], т.е. всех аспектов жизни компании с целью увеличения ценности и уменьшения потерь.

5. Система Рока-юке или защиты от ошибок – создается такое техническое или программное средство, которое предупреждает потребителя или сотрудника об ошибке. Это еще называют «принцип нулевой ошибки». Например, sim-карта имеет с одной стороны срезанный угол, поэтому каждый человек знает, какой стороной нужно ее вставлять.

6. Система «вытягивания» или Канбан – обеспечивает непрерывный материальный поток. Работа по принципу вытягивания означает поставки только после получения сигнала от заказчика об их необходимости. Суть заключается в следующем: сигналом от заказчика (внутреннего заказчика) является наличие карточки в определённом месте (в кармашке, на доске канбан и т.п.), количество изделий для пополнения прописано в карточке, т.е.

информирование предыдущей производственной стадии о том, что нужно начинать работу с использованием небольших карточек.

7. Система «точно в срок»– политика, которая обеспечивает поток материалов, услуг в тот момент, когда они нужны.

Идеи бережливого производства основаны на всемерном снижении времени производственного цикла. С этой целью осуществляется выравнивание объемов производства между процессами, синхронизация всех процессов, уменьшение размера транспортируемой партии до одного изделия, улучшение расположения рабочих участков, уменьшение размера партии, сокращение сроков поставки. Все это приводит к устранению задержек процессов и партий, уменьшает объем транспортировок и складских запасов, оптимизирует производственный цикл. Выравнивание производственного процесса по такту (когда каждый работник выполняет свои операции с одинаковой частотой) [83, с. 214] имеет и социально-значимый эффект. При одинаковой загрузке и вкладе каждого работника в общую прибыль предприятия создается «эффект команды», растет производительность труда, снижается вероятность конфликтов.

Большинство владельцев придерживаются такого мнения, что применения бережливого производства требует дополнительной автоматизации производственного процесса или приобретение нового высокотехнического оборудования. Но в японских компаниях думают по-другому. Они считают, что деньги тратить совсем не нужно, а их топ-менеджеры работают по принципу «Если нет денег, работайте умом или работайте интенсивней». Основные источники увеличения эффективности производственного процесса следующие:

- устранение операций, которые не создают ценности для потребителя;
- снижение производственных потерь за счет ликвидации всех потерь в производственном процессе;
- увеличение гибкости производства за счет внедрения системы быстрой перенастройки SMED;

- сокращение технологических и аварийных простоев оборудования в случае внедрения системы обслуживания оборудования ТРМ;
- выравнивание производственных процессов и снижение объемов партии продукции;
- сокращение запасов с использованием системы «вытягивания» продукции с предыдущей операции [34, с. 341].

Для реализации принципов «бережливого производства» на предприятии необходимо придерживаться следующих направлений:

- создание культуры «бережливого производства» в компании;
- формирование и развитие инновационного кластера;
- внедрение принципов «бережливого производства» во всех структурных единицах;
- обучение руководителей и работников методам и инструментам бережливых технологий;
- создание необходимой инфраструктуры, обеспечивающей предприятия специалистами, компетентными в вопросах «бережливого производства»;
- стимулирование руководителей и сотрудников постоянно применять методы и принципы бережливого производства к своей работе.

Практика показывает, что изменения бизнес-процессов на предприятии с использованием инструментов бережливого производства обеспечивают:

- сокращение затрат в производстве до 75%;
- снижение производственных затрат до 40%;
- сокращение цикла исполнения заказа до 50%;
- снижения затрат труда до 45%;
- сокращение запасов до 80%;
- увеличение объемов производства до 50%.

В итоге можно сказать, что устойчивое развитие предприятия в дальнейшем будет определяться эффектом от внедрения технологий «бережливого производства». Данная концепция является разносторонней,

она может быть применена в любых сферах деятельности компании, она способствует постоянному развитию предприятия, улучшению качества продукции, оптимизации затрат на предприятии, улучшению финансовой устойчивости, укреплению связей компании как внешних так и внутренних, улучшению инновационной деятельности предприятия, повышению уровня эффективности экономической безопасности и следовательно усилению конкурентных позиций организации на внутреннем и внешнем рынке.

### 3.2. Эффективность внедрения инноваций в управлении предприятием и обеспечения экономической безопасности

Данная концепция хороша тем, что она применима не только для прибыльных организаций, но и для тех, которые столкнулись с трудностями, так как она нацелена на улучшение основных процессов без привлечения дополнительных инвестиций. Достаточно владеть знаниями lean-технологии, а также иметь навыки их практического применения, т.е. особо сильных материальных ресурсов не нужно. Необходимо понимать, что использование методов бережливого производства не обеспечит мгновенного результата и увеличения оборота, так как эта технология работает совместно с правильным управлением капитала и сокращением затрат.

Сначала необходимо сосредоточиться на внедрении принципов бережливого производства небольшими шагами, сконцентрированными на непрерывном улучшении, т.е. на тех возможностях, которые смогут давать реальные результаты. После достижения необходимых результатов в одной сфере, постепенно расширять использование lean-технологий на другие бизнес-процессы и функции, которые в конечном итоге порождают инициативу для новых улучшений и продолжения создания ценностей. Перспективы внедрения принципов «бережливого производства» связаны, в первую очередь, с адаптацией уже существующих принципов развития и



управления компанией, существующей в ней экономической, производственной и социальной обстановки.

Так, проанализировав финансовое положение ОАО «Стойленский ГОК» и определив состояние экономической безопасности предприятия можно сказать, что в нем присутствует ряд проблем. Какой-то конкретной глобальной проблемы нет, а вот различные недочеты есть, которые по итогу и влияют на итоговое состояние предприятия. Это и может являться предпосылкой внедрения программы, которая упорядочит деятельность компании и решит существующие проблемы. А также будет стимулировать работников и руководителей к дальнейшему постоянному улучшению своего предприятия и внедрению различных инноваций.

Улучшение финансового состояния является одной из главных предпосылок. Так как успешность реализации программы по созданию бережливого производства в большей степени зависит от того, насколько хорошо предприятие обеспечено средствами, необходимыми для обучения персонала основам бережливости, перестройки и автоматизации оборудования под требования системы, разработки новых организационных проектов, оплаты консультационной поддержки внешних консультантов, и т.д. При этом, внедрение принципов и инструментов бережливого производства не требует существенных вложений по сравнению с установкой нового оборудования, строительства новых предприятий или цехов, других дорогостоящих капиталовложений.

Переход к любой новой концепции требует комплексный подход по перестройке системы управления. Однако залогом успешного внедрения и применения подхода является сознательное отношение работников предприятия (как руководителей, так и исполнителей) к процессу организационных изменений. Фактически, самой сложной задачей является создание условий для плодотворного сотрудничества персонала на всех уровнях.

Это означает, что необходимо создать и внедрить такие механизмы взаимодействия, благодаря которым люди будут стремиться совершенствованию своей деятельности. Сюда можно отнести осознанное отношение к выполнению заданий, понимание целей и приоритетов развития и применения различных технологий, постоянное обучение и повышение уровня знаний. Также одной из задач является формализация процедур подачи и рассмотрения предложений, максимальная информативность персонала на всех уровнях, групповое взаимодействие работников, организация работы проектных команд, получение положительного подкрепления в любой форме за правильные действия (система стимулирования).

Основными этапами процесса внедрения «Бережливого производства» являются:

1. Диагностика – данный этап направлен на определение уже существующего состояния предприятия, выявление проблем, потерь и потенциальных возможностей усовершенствования. На этом этапе должны быть разработаны и проанализированы карты процессов, выявлены места возникновения простоев и потерь, оценена продуктивность процессов, которые создают или не создают ценность.

2. Формулировка целей развития и стратегических приоритетов – этот этап ориентирован на определение желаемого результата. Цель должна определяться на базе оценки ситуации в целом, характера источников потерь и потенциала усовершенствования. Также необходимо создать четкую, прозрачную систему оценки деятельности каждого сотрудника на каждом рабочем месте по всем уровням иерархии. На этом этапе создаются кратко- и долгосрочные цели, составляется план действий, информация доводится до каждого работника и разрабатываются ключевые показатели эффективности, по которым будут оцениваться результаты.

3. Обучение – предполагает обучение сотрудников принципам, инструментам и методам системы «Бережливого производства». На данном

этапе сотрудников можно отправить на обучение в виде прохождения курсов на базе какого-нибудь института либо школы управления, а другим вариантом может быть приглашение на предприятие специалиста данной сферы для обучения на месте и проведения консультаций.

4. Переход к работе по принципам бережливого производства. На этом этапе должен быть реализован комплекс мер по усовершенствованию материальных и информационных потоков, обеспечивается их непрерывность и устраняются те виды деятельности, которые не создают ценности для потребителя и не являются нужными для поддержки эффективного функционирования и развития предприятия. Также на данном этапе должна быть проведена стандартизация процедур, которая обеспечит сокращение времени наладки оборудования, минимизирует ошибки при работе, установит четкие нормативы времени на выполнение каждой операции и т.д.

5. Институционализация бережливого производства – предполагает формирование стабильных внутриорганизационных взаимодействий, основанных на формализованных правилах и неформальных корпоративных ценностях и нормах. Институционализация проводится для поддержания долгосрочных преимуществ на основе комплексного применения принципов бережливого производства. Это даст возможность уменьшить затраты, оптимально использовать трудовые и капитальные ресурсы, находить новые возможности, усовершенствовать взаимоотношения с поставщиками, иметь преимущество в конкурентной борьбе.

При этом сразу перевести на бережливое производство все предприятие очень сложно, изначально необходимо начинать с оптимизации какой-то определенной области, процесса или отдела, а потом уже постепенно расширять внедрение по всей организации. Для этого необходимо, чтобы успехи нового подхода постоянно закреплялись и развивались, т.е. формировалась культура высокой продуктивности. Для этого на всех уровнях организации необходимо создавать особое отношение

к работе и к новой стратегии. Все сотрудники от генерального директора до обычного рабочего должны четко понимать сущность и принципы бережливого производства и должны стремиться работать совместно. Необходимо все выстроить таким планом, что бы в первую очередь изменилось мышление и поведение сотрудника. Для этого переход к данному подходу можно начать с внедрения системы 5S и визуализации оперативного управления.

Также важным моментом является разрешение проявлять инициативу, т.е. поощрять предложение различных способов улучшения работы сотрудников и развития предприятия в целом.

6. Мониторинг – включает в себя систематическое наблюдение за процессом и результатами внедрения технологии. Это должно проводится для раннего обнаружения и устранения ошибок и преград, а также для поддержки постоянного усовершенствования деятельности. Также по результатам наблюдения должны делаться выводы об успешности работы сотрудников или отдельных отделов, а также их уровень достижения целевых показателей. При этом по результатам таких наблюдений лучших сотрудников или лучшие подразделения (отделы) необходимо вознаграждать, например, премии, продвижение по карьерной лестнице, дополнительные дни к отпуску или отгулы, что будет стимулировать других сотрудников к улучшению своей деятельности.

Для того, что бы осуществить комплексное внедрение данной концепции необходимо набрать группу сотрудников предприятия, в состав которых будут входить начальники управлений, и отправить их на обучение принципам «Бережливого производства» на базе НИУ БелГУ в г. Белгород.

В группу будут входить:

- директор по проектному управлению;
- директор Дирекции службы заказчика;
- начальник Управления автоматизации метрологии и систем менеджмента;

- начальник Энергетического управления (главный Энергетик общества);
- директор Дирекции ремонтного комплекса;
- директор Технической дирекции;
- директор Дирекции по производству;
- директор Дирекции по кадрам и социальным вопросам;
- начальник управления по безопасности СГОК Дирекции по безопасности ПАО «НЛМК»;
- начальник отдела бюджетирования ИД;
- начальник Управления по закупкам;
- начальник Правового управления.

НИУ «БелГУ» является первым вузом Российской Федерации и первой организацией Белгородской области, прошедшей сертификацию и оценку уровня зрелости системы менеджмента бережливого производства во Всероссийском научно-исследовательском институте сертификации, вошел в Ассоциацию бережливых вузов с участием ректора в качестве заместителя председателя.

На данный момент для производственных предприятий составлено 2 курса: «Основы бережливого производства» и «Инструменты бережливого производства».

Целевая аудитория:

- Руководители производственных предприятий;
- Руководители частных компаний;
- Все, кто хочет усовершенствовать и повысить эффективность работы своего предприятия/отдела/команды.

«Основы бережливого производства» включает:

- Основы бережливого управления. Философия Кайдзен;
- Базовые инструменты бережливого производства: 5s, картирование, визуальный менеджмент, система проведения совещаний Канбан;
- Имитационная игра «Фабрика процессов»;

- Практика внедрения концепции бережливого производства в деятельности органов исполнительной власти Белгородской области.

Программа позволит вам достичь результатов:

- сокращение срока выполнения заказа в 5-10 раз;
- рост производительности труда на 50-200%;
- снижение затрат на 10-30%.

Расписание занятий: 3 дня (в будние дни с 14.00 до 18.00)

Продолжительность обучения: 18 часов.

Стоимость обучения: 5000р

По окончании: удостоверение о повышении квалификации.

«Инструменты бережливого производства» включает:

- Картирование потоков создание ценности;
- Построение карт текущего и будущего состояния;
- Система организации рабочих мест (5S);
- Стандартизация рабочей детальности.

Расписание занятий: 3 дня (в будние дни с 14.00 до 18.00)

Продолжительность обучения: 18 часов.

Стоимость обучения: 5000р

По окончании: удостоверение о повышении квалификации.

Для начала необходимо ознакомить сотрудников с общей системой бережливого производства, поэтому целесообразно изначально отправить на курс обучения «Основы бережливого производства». В случае, если этого будет недостаточно для дальнейшей разработки методических рекомендаций уже на самом предприятия для каждого из отделов, то можно направить на обучение на второй курс, который более детально раскроет понятия инструментов бережливого производства и способов их использования.

Для того, что бы отправить руководителей на обучение необходимо произвести определенные затраты денежных средств, указанные в таблице 3.2, и оформить каждому из них командировку на 3 дня либо с проживанием

в Белгороде, либо с условием поездок каждый день. Удобнее будет отправить на обучение с проживанием в гостинице.

Таблица 3.2 – Расходы по оформлению командировки на изучение курса «Основы бережливого производства» на 3 суток

Наименование затрат	Расходы на 1 человека в сутки, руб.	Расходы на одного 1 за 3 суток, руб.	Цена за 10 человек в сутки, руб.	Цена за 10 человек на 3 суток, руб.
Обучение	5 000	5 000	50 000	50 000
Проезд в г. Белгород	350	350	3 500	3 500
Проезд в г. Старый Оскол	350	350	3 500	3 500
Суточные	700	2100	7 000	21 000
Гостиница	3 000	6 000	30 000	60 000
Итого	9 400	13 800	94 000	138 000

Как видно из таблицы, общей суммой расходов на обучение будет являться 138 000 руб. По приезду на обучение, в первый день будет теоретическая часть, во второй день сотрудники отправятся на площадку в инжиниринговую школу, где им наглядно в фабрике производственных процессов покажут, как можно применять инструменты lean-технологий в производственном процессе, а в третий день сотрудники слушают лекцию, проводят картирование процессов в организации и пишут итоговый тест. По окончании курса сотрудники получают удостоверение о повышении квалификации. По возвращению на комбинат директора должны будут разработать методические рекомендации для своего отдела и внедрить в процесс работы, а впоследствии контролировать исполнение данных рекомендаций. Таким образом, будет разработана наиболее эффективная и гибкая программа, которая будет отвечать тем запросам, которые актуальны в отделе на данный момент и в будущем бережливое производство будет плавно и равномерно внедряться в деятельность компании на всех уровнях.

В итоге это приведет к тому, что эффективность работы каждого отдела увеличится, что непосредственно будет отражаться на общем состоянии предприятия и уровне ее экономической безопасности.

При составлении своих методических рекомендаций руководители должны придерживаться следующих целевых ориентиров и мероприятий:

#### 1. Минимизация затрат.

Она должна достигаться не только через сокращение всех видов затрат при производстве продукции и других видах деятельности предприятия (маркетинговая, проектная, конструкторская, логистическая, инновационная, управленческая и т.д.), а прежде всего за счет элиминации ненужных затрат, от которых не только можно, а и нужно избавиться. Устранение затрат должно осуществляться по всевозможным направлениям – затрат времени (простой оборудования из-за некорректного планирования сроков поставок), затрат оборудования (поломка оборудования из-за несвоевременного технического осмотра), затрат денежных средств (получение брака в результате изготовления продукта согласно проектной документации, которая содержала в себе ошибки) и т.д. Важно понимать, что главным является не экономия на всем, а устранение ненужных, лишних, бесполезных процессов и видов деятельности.

#### 2. Максимизация.

Под этим термином необходимо понимать не механическое усиление контроля качества продукции и услуг, а планомерное обеспечение и непрерывное повышение качества всего, что делается. Контроль качества изготовленной продукции гарантирует, что потребитель не отправит назад брак. Поэтому одновременно с поиском и устранением всех ненужных затрат необходимо и следить за качеством: входящих ресурсов, проектно-конструкторской документации, сырья и материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, оборудования, инструментов, работы персонала, поступающей информации, всех процессов (технологичных обслуживающих, вспомогательных, управленческих и т.д.), конечных результатов (отзывы



заказчиков, самих сотрудников предприятия), а также отходами производства, экологической обстановкой.

3. Обеспечение гибкого и быстрого реагирования на смену условий функционирования.

Так как современный рынок и внешняя обстановка является динамичным и быстроразвивающимся, постоянно происходят какие либо изменения, создаются новые технологии, выводятся новые продукты и услуги, потребителю становятся все более требовательными, а конкуренты все более активными. Поэтому, что бы не просто выживать, а обеспечивать себе достойное место на рынке и хорошую прибыль предприятие должно улавливать тенденции будущих изменений по самым первым, еще слабым сигналам и иметь способность быстро на них реагировать, подстраиваясь под новые требования. Это не значит, что нужно кидаться из стороны в сторону вслед за всеми изменениями, а наоборот необходимо их правильно оценивать и понимать, на что нужно реагировать, а что можно пропустить мимо и придерживаться выбранной линии развития, внедряя при этом собственные разработки и инновации в соответствии с развитием рынка и запросов. Тем самым можно и самим осуществлять влияние на бизнес среду, самим задавая тренды.

4. Устойчивость поточного функционирования и развития.

Обеспечение этого мероприятия должен акцентировать внимание менеджеров на характер и динамику совершаемых процессов и полученных результатов. На первый взгляд, сохранять стабильность при быстрой смене условий функционирования достаточно проблематично, но именно это и является главной задачей деятельности предприятий – соединять внутреннюю стойкость предприятия с его внешней гибкостью, на что и направлена система бережливого производства.

5. Рациональная организация рабочих мест, достижение максимального порядка.

Данное мероприятие должно включать: правильную организацию рабочего места, содержание его в чистоте, сохранение стандартизованных условий работы и хранения средств труда, поддержка дисциплины. Сюда можно отнести:

- распределение предметов на столе на 3 группы, постоянно используемые предметы хранятся на рабочем месте, предметы временно необходимые располагаются дальше зоны рабочего места, а ненужные предметы убираются;

- расставить предметы оставшиеся на рабочей зоне согласно степени использования, так что бы их было удобно быстро доставать;

- постоянно держать свое рабочее место в чистоте;

- обязательное выполнение общих правил порядка и чистоты, визуализация правил в виде рисунков и схем, визуализация контроля выполнения правил, стандартизация всех определений, унификация носителей информации;

- нести персональную ответственность за поддержку чистоты, выполнение правил и дисциплины.

#### 6. Постоянный контроль за оборудованием.

Предполагается привлечение к контролю не только специалистов по техническому оборудованию и ремонту, но и линейных менеджеров, инженеров по производству, специалистов качества и операторов, т.е. всего персонала основного производства, а также подразделений, которые занимаются проектированием и изготовлением оборудования. Это приведет к уменьшению ошибок и сокращению простоев, а также повышению продуктивности и усовершенствования оборудования.

#### 7. Изготавливать только в необходимом объеме.

Сюда можно отнести использование системы JIT(точно-вовремя) или «Вытягивание». Это означает, что необходимо изготавливать только тот объем продукции, который нужен поставщику и точно ему в срок, что бы не было лишнего простоя оборудования. Сырье, полуфабрикаты,

комплектующие изделия поставляются небольшими партиями непосредственно в точки производственного процесса, обходя складские помещения и готовая продукция отгружается непосредственно после завершения производства. В итоге должен получиться сбалансированный непрерывный производственный поток.

#### 8. Создание карт стандартных операций.

В этих картах должна отражаться информация последовательности выполняемых действий, длительность, объем работ, конкретизация какие работники могут выполнять эту работу и с каким оборудованием.

#### 9. Работа в коллективе.

Сюда необходимо включить все действия, которые направлены на улучшение взаимосвязи между сотрудниками как своего уровня, так и вышестоящего. Настроить систему подачи предложений по усовершенствованию деятельности предприятия для обычных сотрудников, создание контрольных групп, которые будут принимать предложения и выносить их на собрания высшего руководства, где в процессе обсуждения будут приниматься решения. Когда каждый сотрудник будет понимать, что он тоже может повлиять на деятельность предприятия, улучшить его, то это сплотит коллектив, улучшит личные показатели работы каждого сотрудника. Другими словами необходимо внедрить принцип коллективности, тогда каждый сотрудник будет чувствовать свою важность в компании и будет стремиться улучшать ее.

Так, придерживаясь данных ориентиров и мероприятий, можно значительно улучшить показатели деятельности предприятия и уровня ее экономической безопасности, что отражено в таблице 3.3. Так как при условии внедрения предложенных мер и оптимизации производственных и управленческих процессов, показатели, которые понижали уровень экономической безопасности, придут в норму, а также повысятся и другие показатели.

Таблица 3.3 – Оценка уровня экономической безопасности после внедрения инструментов «Бережливого производства» на ОАО «Стойленский ГОК»

Индикаторы экономической безопасности	Пороговое значение	Фактическое значение		Абсолютное отклонение	Тпр, %
		2018	Итог		
Доля работников с высшим образованием, %	$\geq 85$	90	90	0	0
Доля рабочих в общей численности работников, %	$\geq 25$	42	42	0	0
Доля персонала в возрасте 18-35 лет, %	$\geq 40$	60	65	5	8,3
Производительность труда, %	$\geq 100$	12 343	15 560	3 217	26
Коэффициент стабильности кадров	0,6-0,8	0,9	0,8	-0,1	-11
Численность персонала, повысившего уровень квалификации, за год, %	$\geq 15$	25	26	1	4
Доля продукции, имеющей устойчивый спрос, %	$\geq 60$	85	89	4	4,7
Уровень рентабельности, %	$\geq 10$	65,6	74	8,4	12,8
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	0,9	1	0,1	11
Износ активной части основных фондов, %	$\leq 60$	39	35	-4	-10
Ежегодный уровень обновления активной части оборудования, %	$\geq 5$	22	35	13	59
Коэффициент финансирования	0,7 – 1,5	3,8	3,5	-0,3	-8
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,8	0,9	0,1	12,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 0,7$	0,3	0,4	0,1	33,3
Коэффициент платежеспособности	0,5 – 0,7	4	3,7	-0,3	-7,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,2 – 2,5	4,1	3,9	0,2	-4,8
Коэффициент оборачиваемости капитала	Рост в динамике	0,6	0,7	0,1	16,6
Фондоотдача	Рост в динамике	1,3	1,5	0,2	15,3
Чистая рентабельность	Рост в динамике	48	59	11	23

По представленной таблице видно, что после внедрения бережливого показатели экономической безопасности улучшились, так в 2018 году они соответствовали 75% нормативных значений, а после внедрения на 80%. Большинство показателей повышается, например, производительность труда,

фондоотдача, рентабельность, оборачиваемость капитала, обновление оборудования, все это говорит об улучшении производства. Вместе с этим есть показатели, которые наоборот снизились, но в данной ситуации это хорошо, так как они приближаются норме. Например, коэффициент стабильности кадров, фактически он довольно высокий, что говорит о застое сотрудников на предприятии, а после проведения оптимизации среди персонала, он слегка снизился, что говорит об обновлении сотрудников. Это позитивная тенденция, так как вместе с новыми сотрудниками приходят и новые идеи по развитию, свежий взгляд на вещи. Уменьшился износ активной части фондов, т.е. его использование стало более рациональным.

И опять же, большинство показателей (коэффициент финансирования, платежеспособности и текущей ликвидности), которые не соответствуют норме, наоборот превышают её, т.е. это нельзя назвать негативным показателем. Превышение данных коэффициентов говорит о том, что предприятие является финансово устойчивым и обладает достаточным объемом собственных средств для продолжения своей деятельности. Также он показывает, что данное предприятие не зависит от посторонних источников финансирования.

Превышение нормы показателей ликвидности свидетельствует о том, что ОАО «Стойленский ГОК» способен погасить достаточную часть своей текущей задолженности за счет собственных средств в быстрые, непродолжительные сроки. Хотя экономическая безопасность предприятия и находится в предкризисном состоянии, однако уровень ее обеспечения увеличился после внедрения бережливого производства. Следовательно, данная система является эффективной и ее дальнейшее развитие на предприятии будет способствовать повышению уровня экономической безопасности.

В итоге можно сказать, что комплексное внедрение бережливого производства дает возможность не только оптимизировать технологический процесс, но и создать особую, ориентированную на постоянное обновление

организационную культуру. Любая компания в любой стране может успешно освоить принципы бережливого производства. Самое главное, что нужно понимать – это необходимость комплексного подхода. Изменения должны охватывать три взаимосвязанные сферы: применение инструментов бережливого производства; оптимизация организационной модели; изменение управленческой культуры.

Внедрение бережливого производства связано прежде всего с поддержанием баланса между этими тремя составляющими. Важно не допустить главной ошибки – это внедрение принципов бережливого производства локально. Предприятия, которые осваивали лишь отдельные инструменты увеличили продуктивность, уменьшили затраты и сократили сроки выполнения заказов и поставок. Но эти достижения или оказались быстропротекающими либо не способствовали дальнейшим изменениям. Что бы это не допустить, необходимо понимать, что бережливое производство – это не цель, не конечный результат, а способ жизни предприятия, и тот, кто это принимает, тот избегает преград, что мешают развитию.

Комплексный переход к бережливому производству обеспечивает конкурентоспособность не только в узком, но и в широком смысле, так как дает возможность создать на предприятии действенный управленческий механизм и обеспечивает стабильно высокий уровень обеспечения экономической безопасности предприятия, что в итоге приведет к долгосрочному эффективному функционированию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первоначально понятие экономической безопасности рассматривалось как обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секретов предприятия. Экономическая безопасность предприятия – это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при которых достигается устойчивая реализация главных коммерческих интересов и целей уставной деятельности предприятия.

Экономическая безопасность подвержена воздействию различных факторов, причем не только экономических. На нее оказывают существенное влияние геополитические, социальные, экологические и другие факторы. Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности теснейшим образом связаны между собой и такое деление довольно условно. Что немаловажно, внутренняя составляющая экономической безопасности имеет первостепенное значение. Основная функция обеспечения экономической безопасности заключается в минимизации ущерба потенциалу предприятия в условиях неустойчивой внешней и внутренней среды.

Организации постоянно сталкиваются с «вызовами» современной конкуренции, стремительным технологическим прогрессом и прежде всего трудностями адаптации к постоянным переменам рыночных условий. Вместе с этим возрастает роль инноваций. В этих условиях критически необходимо разрабатывать и внедрять на предприятии новые методы и структуры управления, т.е. непрерывно включать инновации в управленческую деятельность организации.

ОАО «Стойленский ГОК» на сегодня является одним из крупнейших и развитых предприятий железорудной промышленности России по добыче и переработки железных руд, на котором увеличивается объем выпуска продукции, улучшается ее качество, внедряются новые технологии. Также

как и любое крупное производство, у данного комбината существует множество угроз.

Прежде чем вводить различные инновации в деятельность предприятия, изначально необходимо проанализировать ее состояние с разных сторон, оценить уровень обеспечения экономической безопасности, найти угрозы, а потом уже на основе этих данных вводить различные инновационные технологии, которые будут полностью соответствовать запросам организации на данный момент времени и помогут избежать проблем, которые сейчас не дают ей нормально функционировать.

В целом по проведенному анализу можно сказать, что финансовое положение ОАО «Стойленский ГОК» является устойчивым, однако есть ряд проблем с ликвидностью. На данный момент предприятие способно покрыть свои срочные и краткосрочные обязательства в короткие сроки за счет мобилизации своих денежных средств, финансовых вложений и возврата дебиторской задолженности, однако в будущем у предприятия могут возникнуть проблемы с платежеспособностью и возможностью расплачиваться своевременно с кредиторами при условии своевременного поступления денежных средств, о чем свидетельствует невыполнение третьего неравенства. Это все напрямую отражается на экономической безопасности предприятия и говорит о том, что ее необходимо доработать и улучшить, что бы в дальнейшем предотвратить негативные последствия.

Все негативные показатели, которые были выявлены в ходе анализа, являются угрозами экономической безопасности, которые без соответствующего решения, могут повлечь за собой очень плохие последствия. По проведенному анализу оценки экономической безопасности видно, что ее состояние хоть и не кризисное, но и его нельзя назвать стабильным, так как есть ряд показателей, которые оказывают негативное влияние.

Одной из проблем предприятия является слабое внимание к управлению предприятием. Это хорошо видно из анализа инновационной



деятельности предприятия. Большинство инноваций касается именно производственной деятельности, охраны окружающей среды, использования энергоресурсов и охраны безопасности работников. Касательно именно администрирования предприятием нововведений довольно мало.

На протяжении последних лет возникло много разноплановых организационно-управленческих теорий. Почетное место из современных подходов занимает «Бережливое производство», так как именно оно удовлетворяет главное желание собственников минимизировать затраты и при этом оставить то же качество и максимизировать прибыль. Данный подход направлен на обеспечение стабильности предприятия, ускорение развития с минимальными затратами и потерями, а также стабильный уровень экономической безопасности.

После внедрения бережливого показателя экономической безопасности улучшились, так в 2018 году они соответствовали 75% нормативных значений, а после внедрения на 80%. Большинство показателей повышается, например, производительность труда, фондоотдача, рентабельность, оборачиваемость капитала, обновление оборудования, все это говорит об улучшении производства.

В итоге можно сказать, что комплексное внедрение бережливого производства дает возможность не только оптимизировать технологический процесс, но и создать особую, ориентированную на постоянное обновление, организационную культуру. Бережливое производство – это не цель, не конечный результат, а способ жизни предприятия, и тот, кто это принимает, тот избегает преград, что мешают развитию.

Комплексный переход к бережливому производству обеспечивает конкурентоспособность не только в узком, но и в широком смысле, так как дает возможность создать на предприятии действенный управленческий механизм и обеспечивает стабильно высокий уровень обеспечения экономической безопасности предприятия, что в итоге приведет к долгосрочному эффективному функционированию.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2018 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2018. – 29 с.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: офиц. текст. – М.: Азбука Права, 2018. – 45 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая, третья и четвертая : текст с изм. и доп. на 1 апр. 2018 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2018. – 860 с.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая : текст с изм. и доп. на 26 мая 2018 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2018. – 656 с.
5. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).
6. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 №135 – ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).
7. О стандартизации в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.06.2015 №662 – ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).
8. Об информации, информатизации и защите информации : Федеральный закон от 27.07.2006 №162 – ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).
9. О лицензировании отдельных видов деятельности Федеральный закон от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ/ КонсультантПлюс [Электронный журнал]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

10. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

11. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования: Федеральный закон от 24.07.2009 № 212-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

12. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

13. Об аудиторской деятельности: Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

14. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ президента РФ от 13.05.2017 № 208 / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.03.2019).

15. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ президента РФ от 32.12.2015 № 683 / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.03.2019).

16. ГОСТ Р 56404-2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации / разработ. АО «Центр "Приоритет». – Введ. 2015-05-27. – Офици. изд. – М.: Стандартинформ, 2015. – 12 с.

17. ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации / разработ. АО «Центр "Приоритет». – Введ. 2015-05-27. – Офици. изд. – М.: Стандартинформ, 2015. – 11 с.

18. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации / разработ. ООО «Приоритет-БИТ». – Введ. 2014-05-12. – Офиц. изд. – М.: Стандартинформ, 2015. – 13 с.
19. Абалкин, П.И. Экономическая безопасность России [Текст] / П.И. Абалкин. М.: Вестн. РАН. – 2018. – 874 с.
20. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.
21. Аглиева, В.Ф. Внедрение инструментов «бережливого производства» для улучшения качества производства продукции [Текст] / В.Ф. Аглиева // Техника и технологии: пути инновационного развития. – 2015. – № 1. – С. 9 – 12.
22. Анискин, Ю.П. Управление инновациями в системе управления инновационным развитием компании [Текст] : Учебник / Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2018. – 768 с.
23. Архипов, А.В. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения [Текст] / А.В. Архипов, А.С. Городецкий, Б.К. Михайлов // Вопросы экономики. – 2019. – № 12. – С. 15 – 23.
24. Атрамонова, А.С. Формирование системы обеспечения экономической безопасности на корпоративном уровне [Текст] / А.С. Атрамонова // Микроэкономика. – 2017. – № 1. – С. 98 – 110.
25. Балтачева, Н.Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности производства на предприятии [Текст] / Н.Р. Балтачева // Science Time. – 2015. – № 8. – С. 19–23.
26. Баранчев, В.П. Управление инновациями [Текст] : Учебник для бакалавров / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 711 с.

27. Бауэр, В.П. Факторы рисков и угроз экономической безопасности [Текст] / В.П. Бауэр, А.С. Чертков // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – С. 3 – 5.
28. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
29. Богомолов, В.А. Введение в специальность "Экономическая безопасность" [Текст] : Учебное пособие / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 279 с.
30. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст] / А.А. Бовин, Л.Е. Чердникова, В.А. Якимович. – М.: Омега-Л, 2015. – 144 с.
31. Бухтиярова, Т.И. Организация экономической безопасности текущей предпринимательской деятельности [Текст] / Т.И. Бухтиярова, В.В. Кутиков. – Челябинск: УрГЭУ, 2015. – 97 с.
32. Василенко, В.П. Вопросы обеспечения экономической безопасности – одно из направлений деятельности субъектов предпринимательства [Текст] / В.П. Василенко // Логистика: проблемы и решения. – 2017. – №5. – С. 34 – 41.
33. Васильев, В.Л. Инновационная система как фактор экономической безопасности [Текст] / В.Л. Васильев, Р.Р. Кашбиева // Инновации. – 2018. – № 3. – С. 45 – 56.
34. Васильев, В.Л., Вдовина Т.Е., Сабанова В.И. Бережливое производство на предприятии: основные принципы обеспечения конкурентоспособности и управления затратами [Текст] / В.Л. Васильев, Т.Е. Вдовина, В.И. Сабанова // Вестник экономики, права и социологии, – №1. – 2016, – С. 9 – 13.
35. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика [Текст] / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2018. – 432 с.
36. Водянова В.В. Экономическая безопасностью. Системное представление [Текст] / В. В. Водянова. – М.: Изд-во ГГУ. 2015. – 177 с.

37. Вумек, Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Дж. Вумек. – М.: Альпина Паблишер. – 2017. – 472 с.
38. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства. Руководство по практике применения Lean [Текст] : учебное пособие / М. Вэйдер. – М.: Альпина Паблишер. – 2017. – 160 с.
39. Вэйдер, М.К. Как оценить бережливость компании. Практическое руководство [Текст] : учебное пособие / М.К. Вэйдер. – М.: Альпина Паблишер. – 2017. – 136 с.
40. Гаврилов, Л.П. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения [Текст] : Учебное пособие / Л.П. Гаврилов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 184 с.
41. Гайфутдинова, О.С. Инновационная конкурентоспособность как фактор укрепления экономической безопасности предприятия [Текст] / О.С. Гайфутдинова // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 19. – С. 8 – 12.
42. Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий [Текст] / В.Ф. Гапоненко. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 153 с.
43. Гапоненко, В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы [Текст] / В.Ф. Гапоненко, А.А. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось-89», 2017. – 350 с.
44. Герасимов, П.А. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов [Текст] / П.А. Герасимов. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2015. – 376 с.
45. Грунин, О.А. Экономическая безопасность [Текст] : учебник / О.А. Грунин, А.Д. Макаров, Л.А. Михайлов, А.С. Скаримов. – М.: Дрофа, 2017. – 270 с.
46. Довбня, С.Б. Диагностика экономической безопасности предприятия как инструмент инновационного развития [Текст] / С.Б. Довбня, Н. Ю. Гичова // Экономический вестник НГУ. – 2015. – №3. – с. 23 – 31.

47. Долятовский, Л.В. Креативные методы в развитии предприятия [Текст] / Л.В. Долятовский, Н.Ю. Гамалей // Креативная экономика. – 2019. – № 3. – С. 54 – 74.
48. Герасименко, О.О. Управление знаниями [Текст] / О.О. Герасименко // Инновационное развитие. – 2017. – № 5. – С. 148 – 153.
49. Годовой отчет открытого акционерного общества «Стойленский ГОК» за 2016 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/081/sgok\\_buhotchet\\_2016.pdf](http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/081/sgok_buhotchet_2016.pdf) (дата обращения 25.02.2019).
50. Годовой отчет открытого акционерного общества «Стойленский ГОК» за 2017 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/973/sgok\\_buhotchet\\_2017.pdf](http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/973/sgok_buhotchet_2017.pdf) (дата обращения 25.02.2019).
51. Годовой отчет открытого акционерного общества «Стойленский ГОК» за 2018 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/9a6/otchet-byh\\_2018.pdf](http://sgok.nlmk.com/upload/iblock/9a6/otchet-byh_2018.pdf) (дата обращения 25.02.2019).
52. Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности [Текст] / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2015. – 336 с.
53. Ильина, О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации [Текст] / О. Н. Ильина. – М.: Креативная экономика, 2018. – 186 с.
54. Иванюта, Т.Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях [Текст] / Т.Н. Иванюта // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 175 – 201.
55. Игнатов, А.Ю. Управление финансовой деятельностью предприятия: анализ и пути улучшения [Текст] : Практическое пособие / А.Ю. Игнатов –Москва: Лаборатория книги, 2017. – 209 с.
56. Карзаева, Н.Н. Основы экономической безопасности [Текст] : Учебное пособие / Н.Н. Карзаева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 276 с.

57. Ключков, А.В. КРІ и мотивация персонала [Текст] : учебник / А.В. Ключков. – М.: Эксмо, 2017. – 170 с.
58. Коженко, Я.В. Современные тренды инновационного развития экономики [Текст] / Я.В. Коженко. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2016. – 108 с.
59. Козаченко, А.А. Экономическая безопасность предприятия: Сущность и механизм обеспечения [Текст] : учебное пособие / А.А. Козаченко, А.С. Ляшенко, В.К. Пономарев. – М.: КноРус, 2018. – 390 с.
60. Козловская, Э.А. Экономика и управление инновациями [Текст] : Учебник / Э.А. Козловская, Д.С. Демиденко, Е.А. Яковлева. – М.: Экономика, 2016. – 359 с.
61. Копытко, М.И. Методология оценки уровня экономической безопасности промышленных предприятий [Текст] / М.И. Копытко // Современные технологии управления. – 2019. – №7. – С. 48 – 62.
62. Корецкий, Б.М. Диагностика экономической безопасности хозяйствующих субъектов [Текст] / Б.М. Корецкий // Научные записки КубГУ. – 2016. – №15. – С. 34 – 45.
63. Коршунова, Е.Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием [Текст] : Учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин. – М.: Курс, 2018. – 272 с.
64. Костин, В.И. Критерии, индикаторы, пороговые значения экономической безопасности [Текст] / В.И. Костин. // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 18 – 21.
65. Краснощек, А.А. Анализ факторов в системе экономической безопасности предприятия [Текст] / А.А. Краснощек, С.Н. Назаров, В.А. Данилов // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2018. – № 3. – С. 74 – 89.
66. Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием [Текст] : Учебник / Е.М. Кудрявцев. – М.: АСВ, 2017. – 464 с.



67. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства [Текст] : Монография: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 239 с.
68. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний [Текст] : учебное пособие / Дж. Лайкер, М. Хосеус. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 354 с.
69. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] / Дж. Лайкер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 421 с.
70. Лелюхин, С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности [Текст] : Учебник / С.Е. Лелюхин, А.М. Коротченков, У.В. Данилова. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.
71. Литвиненко, А.Н. Экономическая безопасность предприятия: проблема управления рисками [Текст] / А.Н. Литвиненко. – М.: Экономист, 2016. – 315с.
72. Лукашин, В.И. Экономическая безопасность [Текст] : Учебно-практическое пособие. — М.: МЭСИ, 2017. – 197с.
73. Масленников, А.А. Экономическая безопасность [Текст] / А.А. Масленников, Д.Е. Плисецкий // Банковское дело. – 2016. – № 12. – С. 5 – 8.
74. Манохина, Н.В. Экономическая безопасность [Текст] : Учебное пособие / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
75. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: Форум, Инфра-М, 2017. – 192 с.
76. Николаева, А.Н. Инновации – основа конкурентоспособности и экономической безопасности предприятия [Текст] / А.Н. Николаева, А.Е. Яковлев // Креативная экономика. – 2017. – № 11. – С. 29 – 32.
77. Новикова, И.В., Красников Н.Н. Индикаторы экономической безопасности [Текст] / И.В. Новикова, Н.Н. Красников // Вестник Томского государственного университета. — 2015. — №4. – С. 13 – 19.

78. Олейников, Е.А. Основы экономической безопасности [Тест] : учебное пособие / Е.А. Олейников. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 288 с.

79. Орехова, Т.Р. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: Монография [Тест] / Т.Р. Орехова, О.В. Карагодина, В.И. Орехов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 105 с.

80. Официальный сайт ОАО «Стойленский ГОК» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://sgok.nlmk.com/ru/> (дата обращения: 05.03.2019).

81. Паскаль, Д. Основы бережливого производства. Путеводитель по самой эффективной в мире системе производства [Текст] / Д. Паскаль. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 224 с.

82. Печерица, Е.В., Тестина Я.С. Комплексный подход к эффективному обеспечению экономической безопасности на предприятиях [Текст] / Е.В. Печерица, Я.С. Тестина // Фундаментальные исследования. – 2016.– № 7. – С. 201 – 215.

83. Погребняк, С.И. Бережливое производство. Формула эффективности [Текст] / С.И. Погребняк. – М.: Триумф, 2018. – 350 с.

84. Родионова, В.Н. Организация производства и управление предприятием [Текст] : Учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – М.: ИЦ РИОР, 2015. – 128 с.

85. Савенков Д.Л. Практика внедрения "бережливого производства" на промышленных предприятиях [Текст] / Д.Л. Савенков. – М.: Проспект, 2018. – 224 с.

86. Саматова, Т.Б. Бережливое производство: анализ и возможности снижения потерь [Текст] / Т.Б. Саматова // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 6. – С. 112–142.

87. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России [Текст] / В.К. Сенчагов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 816 с.

88. Серебрякова, Н.А., Волкова С.А., Волкова Т.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Н.А. Серебрякова, С.А. Волкова, Т.А. Волкова // Вестник Воронежского государственного университета. – 2016. – № 4. – С. 460 – 465.

89. Смекалов, П.В. Анализ финансовой отчетности предприятия [Текст] / П.В. Смекалов, Д.Г. Бадмаева, С.В. Смолянинов. – М.: Проспект Науки, 2017. – 472 с.

90. Соловьев, Б.А. Бережливое производство как базовая концепция совершенствования производственных систем [Текст] / Б.А. Соловьев // Институциональные проблемы развития национальной экономики. – 2017. – № 3. – С. 32–39.

91. Соложенцев, Е.Д. Топ-экономика. Управление экономической безопасностью социально-экономических систем [Текст] / Е.Д. Соложенцев // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – № 2 – 1. – С. 21 – 29.

92. Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст] : Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, В.Б. Родионов. – М.: Инфра-М, 2017. – 208 с.

93. Туровец, О.Г. Управление предприятием [Текст] : Учебник / О.Г. Туровец. – М.: Инфра-М, 2019. – 544 с.

94. Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность. Учебник и практикум [Текст] / В.Ш. Уразгалиев. – М.: Юрайт, 2016. – 376 с.

95. Фабрицио, Т. 5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место [Текст] / Т. Фабрицио. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 321 с.

96. Фирсова, О.А. Экономическая безопасность предприятия: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / О.А. Фирсова; Межрегиональная Академия безопасности и выживания. – Орел : МАБИВ, 2016. – 174 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php>.

97. Хадеев, Н.Р. О развитии бережливых производств в современных условиях [Текст] / Н.Р. Хадеев // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. – 2015. – № 3. – С. 84–97.

98. Хлыстунова Н.В. Особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия в современных условиях [Текст] / Н.В. Хлыстунова // Инновационное развитие. – 2018. – № 5. – С. 15 – 29.

99. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 367 с.

100. Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление [Текст] / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.

101. Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / Н.Д. Эриашвили, В.А. Богачалов, Е.Н. Барикаев. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 102 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

# Приложение А

## Бухгалтерский баланс ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы



ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
на 31 декабря 2018 г.

Организация **ОАО «Стойленский ГОК»**  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид деятельности **Добыча железных руд открытым способом**  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
**Открытое акционерное общество/Частная собственность**  
Единица измерения - тыс. руб.  
Адрес **309500, Белгородская область, г. Старый Оскол, юго-западный промрайон, площадка Фабричная, проезд-4**

К О Д Ы	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31.12.2018
по ОКПО	00186826
ИНН	3128011788
По ОКВЭД	07.10.2
по ОКПФ / ОКФС	12247 / 16
по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код	На 31.12.2018	На 31.12.2017	На 31.12.2016	Раскрытие в Пояснениях
1	2	3	4	5	6
<b>А К Т И В</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Нематериальные активы	1110	34 724	16 048	21 430	2.1, 3.1
Результаты исследований и разработок	1120	3 031	10 304	22 426	2.2
Основные средства	1150	56 321 173	56 236 778	55 660 203	2.3, 3.2
Финансовые вложения	1170	50	3 426	2 628	2.4, 3.3
Отложенные налоговые активы	1180	145 201	55 412	46 723	2.13, 3.11
Прочие внеоборотные активы	1190	868 396	9 736	522 076	2.5, 3.5.1
Итого по разделу I	1100	57 372 575	56 331 704	56 275 486	
<b>II. Оборотные активы</b>					
Запасы	1210	1 797 387	1 786 381	1 312 634	2.6, 3.4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	169	5 561	736 174	
Дебиторская задолженность	1230	9 679 764	10 853 186	6 169 674	2.7, 2.9, 3.5.1
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	54 760 461	30 894 697	32 718 259	2.4, 3.3
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 023 303	18 800	46 651	2.8, 3.6
Итого по разделу II	1200	69 261 084	43 558 625	40 983 392	
<b>БАЛАНС (сумма строк 1100 + 1200)</b>	<b>1600</b>	<b>126 633 659</b>	<b>99 890 329</b>	<b>97 258 878</b>	

Бухгалтерский баланс





ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

Форма 0710001 с. 2

Наименование показателя	Код	На 31.12.2018	На 31.12.2017	На 31.12.2016	Раскрытие в Пояснениях
1	2	3	4	5	6
<b>П А С С И В</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	1310	3 114	3 114	3 114	3.7
Переоценка внеоборотных активов	1340	444 701	447 222	448 581	3.7
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	669	669	669	3.7
Резервный капитал	1360	156	156	156	3.7
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	99 796 733	73 964 589	80 465 705	3.7
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>100 245 373</b>	<b>74 415 750</b>	<b>80 918 225</b>	
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	1410	6 504 477	6 725 466	7 835 667	2.7, 2.10, 3.8
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 957 764	2 804 553	1 414 475	2.13, 3.11
Прочие обязательства	1450	86	—	78 683	
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>9 462 327</b>	<b>9 530 019</b>	<b>9 328 825</b>	
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	1510	5 410 233	1 948 151	2 203 940	2.7, 2.10, 3.8
Кредиторская задолженность	1520	11 125 186	13 705 137	4 551 277	2.7, 2.9, 3.5.2
Оценочные обязательства	1540	390 540	291 272	256 611	2.11, 3.9
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>16 925 959</b>	<b>15 944 560</b>	<b>7 011 828</b>	
<b>БАЛАНС (сумма строк 1300 + 1400 + 1500)</b>	<b>1700</b>	<b>126 633 659</b>	<b>99 890 329</b>	<b>97 258 878</b>	

Руководитель ОАО «Стойленский ГОК»

С.А. Напольский

15 февраля 2019 г.

Бухгалтерский баланс



## Приложение Б

# Отчет и финансовых результатах ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы



ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
за 2018 г.

Организация **ОАО «Стойленский ГОК»**  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид деятельности **Добыча железных руд открытым способом**  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
**Открытое акционерное общество/Частная собственность**  
Единица измерения - тыс. руб.

	К О Д Ы
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31.12.2018
по ОКПО	00186826
ИНН	3128011788
По ОКВЭД	07.10.2
по ОКФС / ОКФС	12247 / 16
по ОКЕИ	384

Наименование показателя	код	За 2018 год	За 2017 год	Раскрытия в Пояснениях
1	2	3	4	5
Выручка	2110	72 816 201	52 774 377	
Себестоимость продаж	2120	(22 602 847)	(19 602 338)	2.12, 3.10.1
Валовая прибыль (убыток)	2100	50 213 354	33 172 039	
Коммерческие расходы	2210	(387 869)	(457 059)	
Управленческие расходы	2220	(2 057 400)	(1 898 829)	2.12, 3.10.1
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>47 768 085</b>	<b>30 816 151</b>	
Доходы от участия в других организациях	2310	58 000	7 461	3.3
Проценты к получению	2320	1 213 802	668 267	2.4, 3.3
Проценты к уплате	2330	(76 847)	(58 654)	2.10, 3.8
Прочие доходы	2340	6 657 555	528 661	
Прочие расходы	2350	(836 803)	(2 553 413)	2.12, 3.10.2
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>54 783 792</b>	<b>29 408 473</b>	
Текущий налог на прибыль	2410	(10 885 418)	(4 519 547)	
в том числе:				
постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(7 918)	19 241	2.13, 3.11
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(153 211)	(1 390 078)	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	89 789	8 689	
Прочее	2460	(4 970)	(3 373)	
Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	3 306	11 265	2.13
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>43 833 288</b>	<b>23 515 429</b>	

Отчет о финансовых  
результатах







ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

Форма 0710002 с. 2

Наименование показателя	код	За 2018 год	За 2017 год	Раскрытия в Пояснениях
1	2	3	4	5
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>43 833 288</b>	<b>23 515 429</b>	
СПРАВОЧНО				
Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб.)	2900	154 821,75	83 057,88	3.7

Руководитель ОАО «Стойленский ГОК»

15 февраля 2019 г.

С.А. Напольских



ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2016 год

Организация **ОАО «Стойленский ГОК»**  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид деятельности **Добыча железных руд открытым способом**  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
**Открытое акционерное общество/Частная собственность**  
Единица измерения - тыс. руб.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
за 2016 г.

	К О Д Ы
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31.12.2016
по ОКПО	00186826
ИНН	3128011788
По ОКВЭД	07.10.2
по ОКОПФ / ОКФС	12247 / 16
по ОКЕИ	384

Наименование показателя	код	За 2016 год	За 2015 год	Раскрытия в Пояснениях
1	2	3	4	5
Выручка	2110	37 498 910	33 755 170	
Себестоимость продаж	2120	(13 458 182)	(12 969 035)	2.12, 3.12.1
Валовая прибыль (убыток)	2100	24 040 728	20 786 135	
Коммерческие расходы	2210	(4 486 446)	(3 972 169)	2.12, 3.12.1
Управленческие расходы	2220	(1 508 940)	(1 406 586)	
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>18 045 342</b>	<b>15 407 380</b>	
Доходы от участия в других организациях	2310	35 026	6	3.4
Проценты к получению	2320	854 473	981 276	2.4, 3.4
Проценты к уплате	2330	(4 948)	(6 180)	2.10, 3.10
Прочие доходы	2340	41 629 537	54 788 489	2.12, 3.12.2
Прочие расходы	2350	(44 874 936)	(50 342 375)	
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>15 684 494</b>	<b>20 828 596</b>	
Текущий налог на прибыль	2410	(2 882 021)	(4 160 444)	
в том числе:				
постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	3 127	69 421	2.13, 3.13
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(267 891)	(82 769)	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	9 886	8 073	
Прочее	2460	23 167	(43 331)	
Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	315 002	70 432	2.13
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>12 882 637</b>	<b>16 620 557</b>	

Отчет о финансовых  
результатах

11

6





ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2016 год

Форма 0710002 с. 2

Наименование показателя	код	За 2016 год	За 2015 год	Раскрытия в Пояснениях
1	2	3	4	5
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>12 882 637</b>	<b>16 620 557</b>	
СПРАВОЧНО				
Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб.)	2900	45 502,23	58 704,78	3.9

Руководитель ОАО «Стойленский ГОК»

С.А. Напольских

06 марта 2017 г.

## Приложение В

### Агрегированный бухгалтерский баланс ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Структура, %			Тпр, %	
				2017\2016	2018\2017	2016	2017	2018	2017\2016	2018\2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Нематериальные активы	21 430	16 048	34 724	-5 382	18 676	0,1	0,02	0,5	-25,1	116,4
Результаты исследований и разработок	22 426	10 304	570 130	-12 122	559 826	0,1	0,1	44,5	-98,2	5433,1
Основные средства	55 660 203	56 236 778	56 321 173	576 575	84 395	57,2	56,3	0,1	-0,1	0,2
Финансовые вложения	2 628	3 426	50	798	-3 376	0,1	0,1	0,1	6752,0	-98,5
Отложенные налоговые активы	46 723	55 412	145 201	8 689	89 789	0,1	0,1	0,7	-61,8	162,0
Прочие внеоборотные активы	522 076	9 736	868 396	-512 340	858 660	0,5	0,1	45,3	-98,9	8819,4
Внеоборотные активы	56 275 486	56 331 704	57 372 575	56 218	1 040 871	57,9	56,4	1,4	-1,8	1,8
Запасы	1 312 634	1 786 381	1 797 387	473 747	11 006	1,3	1,8	0,1	-0,6	0,6
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	736 174	5 561	169	-730 613	-5 392	0,8	0,1	7,6	3190,5	-97,0
Дебиторская задолженность	6 169 674	10 853 186	9 679 764	4 683 512	-1 173 422	6,3	10,9	43,2	12,1	-10,8
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	32 718 259	30 894 697	54 760 461	-1 823 562	23 865 764	33,6	30,9	2,4	0,1	77,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	46 651	18 800	3 023 303	-27 851	3 004 503	0,1	0,1	54,7	-99,4	15981,4
Оборотные активы	40 983 392	43 558 625	69 261 084	2 575 233	25 702 459	42,1	43,6	100,0	-37,1	59,0
<b>Валюта баланса</b>	<b>97 258 878</b>	<b>99 890 329</b>	<b>126 633 659</b>	2 631 451	26 743 330	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-21,1	26,8
Уставный капитал	3 114	3 114	3 114	0	0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Переоценка внеоборотных активов	448 581	447 222	444 701	-1 359	-2 521	0,5	0,4	0,4	0,6	-0,6
Добавочный капитал	669	669	669	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Резервный капитал	156	156	156	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	80 465 705	73 964 589	99 796 733	-6 501 116	25 832 144	82,7	74,0	78,8	-25,9	34,9
Собственный капитал	80 918 225	74 415 750	100 245 373	-6 502 475	25 829 623	83,2	74,5	79,2	-25,8	34,7
Заемные средства	7 835 667	6 725 466	6 504 477	-1 110 201	-220 989	8,1	6,7	5,1	0,1	-3,3
Отложенные налоговые обязательства	1 414 475	2 804 553	2 957 764	1 390 078	153 211	1,5	2,8	2,3	-5,2	5,5
Прочие обязательства	78 683	0	86	-78 683	86	0,1	0,1	0,1	-100	0
Долгосрочные обязательства	9 328 825	9 530 019	9 462 327	201 194	-67 692	9,6	9,5	7,5	0,7	-0,7
Заемные средства	2 203 940	1 948 151	5 410 233	-255 789	3 462 082	2,3	2,0	4,3	0,1	177,7
Кредиторская задолженность	4 551 277	13 705 137	11 125 186	9 153 860	-2 579 951	4,7	13,7	8,8	23,2	-18,8
Оценочные обязательства	256 611	291 272	390 540	34 661	99 268	0,3	0,3	0,3	-25,4	34,1
Краткосрочные обязательства	7 011 828	15 944 560	16 925 959	8 932 732	981 399	7,2	16,0	13,4	-5,8	6,2
<b>Валюта баланса</b>	<b>97 258 878</b>	<b>99 890 329</b>	<b>126 633 659</b>	2 631 451	26 743 330	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-21,1	26,8

## Приложение Г

### Движение основных средств ОАО «Стойленский ГОК» за 2016-2018 годы



ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

#### 3. 2 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Наличие основных средств

(тыс. руб.)

Наименование	На 31.12.2018			На 31.12.2017			На 31.12.2016		
	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка
<b>Основные средства</b>									
Здания	15 070 935	(1 595 734)	13 475 201	13 572 281	(1 122 149)	12 450 132	7 006 397	(722 710)	6 283 689
Соружения	14 453 784	(3 400 934)	11 052 850	13 705 184	(2 504 167)	11 201 017	8 022 751	(1 742 598)	6 280 152
Машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь и другие объекты	34 506 359	(16 300 718)	18 205 641	30 811 097	(11 962 353)	18 848 744	22 976 239	(7 927 883)	15 048 355
Транспортные средства	5 956 863	(3 659 591)	2 297 272	5 216 330	(3 215 311)	2 001 019	4 603 659	(2 868 196)	1 735 463
Земельные участки и расходы на улучшение земель	4 301 266	–	4 301 266	4 300 866	–	4 300 866	4 300 866	–	4 300 866
<b>Итого</b>	<b>74 289 207</b>	<b>(24 956 977)</b>	<b>49 332 230</b>	<b>67 605 758</b>	<b>(18 803 980)</b>	<b>48 801 778</b>	<b>46 909 912</b>	<b>(13 261 387)</b>	<b>33 648 525</b>
<i>Справка:</i>									
<i>Стоимость объектов недвижимости, принятых в эксплуатацию и находящихся в процессе государственной регистрации</i>	4 447	X	X	4 447	X	X	4 447	X	X
<i>Стоимость переданных в аренду основных средств</i>	1 456 402	(87 168)	1 369 234	1 459 729	(87 827)	1 371 902	1 401 368	(41 359)	1 360 009
<b>Незавершенные капитальные вложения</b>									
Строительство объектов	X	X	5 767 764	X	X	7 199 582	X	X	21 306 250
Приобретение объектов	X	X	723 091	X	X	20 382	X	X	252 213
Оборудование и установка	X	X	37 000	X	X	102 987	X	X	368 064
Материалы и запасные части для строительно-монтажных работ	X	X	537 045	X	X	188 006	X	X	161 108
<b>Итого</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>7 064 900</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>7 510 957</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>22 087 635</b>

Крупнейшими объектами незавершенного строительства на 31.12.2018 являются система осушения карьера 1 очереди, ствол №4 и программа увеличения объемов добычи.

Пояснения





ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2018 год

Движение основных средств (первоначальная стоимость)

(тыс. руб.)

Наименование	За 2018 год		За 2017 год	
	Поступило	Выбыло	Поступило	Выбыло
Здания	1 502 654	(4 000)	6 565 884	--
Сооружения	880 448	(131 848)	5 707 070	(24 637)
Машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь и другие объекты	3 825 784	(130 522)	7 903 028	(68 170)
Транспортные средства	774 012	(33 479)	680 888	(68 217)
Земельные участки и расходы на улучшение земель	400	--	--	--
<b>Итого</b>	<b>6 983 298</b>	<b>(299 849)</b>	<b>20 856 870</b>	<b>(161 024)</b>
<i>Справочно:</i>				
Увеличение стоимости объектов в результате достройки, дооборудования, реконструкции	2 691 088	--	3 411 790	--

Неамортизируемые основные средства

(тыс. руб.)

Наименование	Первоначальная стоимость		
	На 31.12.2018	На 31.12.2017	На 31.12.2016
Земельные участки	4 301 266	4 300 866	4 300 866
Объекты, переведенные на консервацию	31 821	31 821	30 305
Объекты жилищного фонда	1 091	1 187	1 187
Прочие	20	20	20
<b>Итого</b>	<b>4 334 198</b>	<b>4 333 894</b>	<b>4 332 378</b>

Общество по состоянию на 31.12.2018 арендует основные средства в размере 453 582 тыс. руб., на 31.12.2017 – 426 109 тыс. руб., на 31.12.2016 – 423 105 тыс. рублей. Общество арендует земельные участки производственного назначения общей площадью 833 тыс. кв. метров. Арендные земли располагаются в Белгородской области.

Кроме того, по состоянию на отчетную дату в составе незавершенного строительства Общества числится завод по обогащению мела. Фактические затраты на строительство составили 362 882 тыс. рублей. Объект капитального строительства не оформлен актами приемки в эксплуатацию, документы по нему не могут быть переданы на государственную регистрацию из-за отсутствия технической документации. Поскольку объекты завода по обогащению мела фактически эксплуатировались и приносили Обществу доход, по ним была начислена и отражена в составе себестоимости продукции амортизация за 2006 и 2007 годы в сумме 75 957 тыс. рублей. Таким образом, незавершенное строительство в балансе отражено за минусом начисленной амортизации завода по обогащению мела.

С 1 августа 2007 года деятельность завода по обогащению мела прекращена, амортизация не начисляется.





ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2016 год

### 3. 2 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

На 31.12.2014 расходы по незаконченному НИОКР по проведению испытаний железной руды Стойленского месторождения и разработку технико-экономического обоснования увеличения производственной мощности составили 22 717 тыс. рублей. В 2015 году введен в эксплуатацию НИОКР в виде испытаний по измельчению железной руды на сумму 22 426 тыс. руб., списано незаконченных НИОКР на прочие расходы на сумму 291 тыс. рублей. На 31.12.2016 в составе НИОКР отражены испытания по измельчению железной руды на сумму 22 426 тыс. рублей.

### 3. 3 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Наличие основных средств

(тыс. руб.)

Вид основных средств	На 31.12.2016			На 31.12.2015			На 31.12.2014		
	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка	Первоначальная стоимость	Амортизация	Балансовая оценка
Здания	7 026 417	(725 505)	6 300 912	3 658 022	(605 420)	3 052 602	3 599 540	(492 324)	3 107 216
Сооружения	7 883 701	(1 733 761)	6 149 940	5 325 334	(1 345 844)	3 979 490	4 753 495	(1 033 490)	3 720 005
Машины и оборудование	24 309 536	(8 759 040)	15 550 496	12 055 902	(7 432 017)	4 623 885	11 155 581	(6 192 762)	4 962 819
Транспортные средства	3 371 562	(2 028 426)	1 343 136	2 998 817	(1 762 092)	1 236 725	2 902 250	(1 492 490)	1 409 760
Производственный и хозяйственный инвентарь	17 810	(14 655)	3 155	17 504	(13 378)	4 126	16 937	(12 208)	4 729
Земельные участки и объекты природопользования	4 300 866	—	4 300 866	4 299 866	—	4 299 866	4 299 866	—	4 299 866
Прочие	20	—	20	20	—	20	20	—	20
<b>Итого</b>	<b>46 909 912</b>	<b>(13 261 387)</b>	<b>33 648 525</b>	<b>28 355 465</b>	<b>(11 158 751)</b>	<b>17 196 714</b>	<b>26 727 689</b>	<b>(9 223 274)</b>	<b>17 504 415</b>

Стоимость объектов недвижимости, принятых в эксплуатацию и находящихся в процессе государственной регистрации, на 31.12.2016, на 31.12.2015 и на 31.12.2014 составила 4 447 тыс. рублей.







ОАО «Стойленский  
ГОК»

Бухгалтерская  
(финансовая)  
отчетность  
за 2016 год

Движение основных средств (первоначальная стоимость)

(тыс. руб.)

Вид основных средств	За 2016 год		За 2015 год	
	Поступило	Выбыло	Поступило	Выбыло
Здания	3 368 529	(134)	60 694	(2 212)
Сооружения	2 559 502	(1 135)	571 839	--
Машины и оборудование	12 343 179	(89 545)	981 665	(81 344)
Транспортные средства	387 995	(15 250)	119 570	(23 003)
Производственный и хозяйственный инвентарь	349	(43)	616	(49)
Земельные участки и объекты природопользования	1 000	--	--	--
<b>Итого</b>	<b>18 660 554</b>	<b>(106 107)</b>	<b>1 734 384</b>	<b>(106 608)</b>

Неамортизируемые основные средства

(тыс. руб.)

Наименование	Первоначальная стоимость		
	На 31.12.2016	На 31.12.2015	На 31.12.2014
Земельные участки	4 300 866	4 299 866	4 299 866
Объекты, переведенные на консервацию	30 305	27 330	27 617
Объекты жилищного фонда	1 187	1 187	1 187
Прочие	20	20	20
<b>Итого</b>	<b>4 332 378</b>	<b>4 328 403</b>	<b>4 328 690</b>

Иное использование основных средств

(тыс. руб.)

Наименование	На 31.12.2016	На 31.12.2015	На 31.12.2014
	Переданные в аренду основные средства, числящиеся на балансе, - <b>всего</b>	<b>1 401 368</b>	<b>1 423 879</b>
в том числе:			
здания	15 620	32 608	21 530
сооружения	36 510	36 510	30 603
машины, оборудование, транспортные средства	28 891	34 127	25 269
земельные участки	1 320 347	1 320 634	1 318 520
Полученные в аренду основные средства, числящиеся за балансом, - <b>всего</b>	<b>423 105</b>	<b>375 800</b>	<b>263 181</b>
в том числе:			
машины и оборудования	52 118	--	--
земельные участки	370 987	375 800	263 181

Пояснения

30

25

