

Экономика и менеджмент горного производства

Курс лекций

ТЕМА 1. СПЕЦИФИКА ДЕЙСТВИЯ РЫНОЧНОГО МЕХАНИЗМА В ГОРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Понятие экономики предприятия

Понятие «экономика» имеет древнегреческое происхождение. Оно является соединением двух греческих слов – «хозяйство» и «закон». Поэтому в буквальном изначальном смысле «экономикой» следует понимать как «хозяйство, ведущееся в соответствии с законами, правилами, нормами». При этом следует помнить, что хозяйство Древней Греции было в основном натуральным, домашним, поэтому в то время экономика понималась не как хозяйство страны, а, скорее всего, как домоводство, как искусство ведения домашнего хозяйства.

Естественно, что за две с лишним тысячи лет смысл понятия «экономика» изменился и значительно обогатился, и теперь в него вкладывается гораздо больше смысла.

Во-первых, экономика – это само хозяйство в широком смысле слова, т.е. совокупность всех средств, предметов, вещей, которые используются людьми в целях обеспечения условий жизни и удовлетворения потребностей. В этом смысле экономикой надо воспринимать как систему жизнеобеспечения, воспроизведения жизни людей, поддержания и улучшения условий существования.

Во-вторых, экономика – это наука, совокупность знаний о хозяйстве и связанной с этим деятельностью людей, об использовании разнообразных ресурсов в целях обеспечения жизненных потребностей людей и всего общества в целом.

В-третьих, экономикой можно охарактеризовать как отношения, возникающие между людьми в связи с процессами производства, распределения, обмена, потребления товара и в ходе этих процессов.

В целом, можно дать следующее определение экономики.

Экономика – это хозяйство, наука о хозяйстве и хозяйствовании, а также отношения между людьми в процессе хозяйствования.

Экономическая наука зародилась намного позже, чем сама экономика. В течение тысячелетий люди хозяйствовали, опираясь на опыт предшественников. Знания и представления носили эмпирический характер, не были обобщены и синтезированы в единую научную систему. Знания по экономике освещались в философии и социологии.

Предмет экономики как самостоятельной области знаний определился около 300 лет назад, когда зародилась политическая экономия.

Представление об экономической науке, экономической теории как области знаний, оперирующей только формулами, математическими зависимостями, числами, расчетами, глубоко ошибочно. Как показывает анализ экономической и хозяйственной деятельности на всех уровнях (государство, отрасль, регион, предприятие, домашнее хозяйство), только примерно 40% экономических проблем, задач решаются посредством количественных, числовых расчетов, с помощью математики, а точнее – арифметики. Остальные задачи, а их большинство, носят преимущественно качественный характер и не могут быть решены посредством только четырех действий арифметики. Такие задачи, наиболее трудные для экономической науки, называют неформализуемыми или частично формализуемыми.

Например, ни один ученый-экономист не может однозначно убедить только расчетами, какова должна быть продолжительность рабочего дня, какие цены следует регулировать, а какие - нет, надо ли ограничивать производство и продажу спиртных напитков и табачных изделий, в какой мере оказывать экономическую и военную помощь другим государствам и оказывать ли ее вообще.

Другой пример – пенсия. В каком возрасте следует ее предоставлять? А как можно с помощью математики или формальной логики обосновать тот факт, что пенсионный возраст в России для мужчин установлен на пять лет выше, чем для женщин? При этом продолжительность жизни мужчин на десять лет меньше, чем женщин.

Эти и другие экономические проблемы решаются качественными методами: посредством социального анализа, использования аналогий, опроса общественного мнения, коллективного обсуждения, которые основаны на логике рассуждений и на интуиции.

Большинство экономических понятий относится к типу размытых, им невозможно дать единое, однозначное определение. Экономические законы

носят преимущественно качественный характер, объясняются в целом. Поэтому использование положений экономической науки на практике сопряжено с рядом трудностей и требует высокого профессионализма, то есть глубоких знаний и опыта.

Экономической науке очень непросто учесть сумму факторов политического характера, которые оказывают сильное влияние на хозяйственную деятельность. В высокой степени на экономические процессы оказывает влияние индивидуальная, групповая и общественная психология, которую нельзя измерить количественно.

В экономике отсутствует твердая система «единиц мер и весов», поскольку цены и курсы валют изменяются во времени. Это приводит к объективно обусловленной расплывчатости, неопределенности экономической науки.

Таким образом, экономика, это, с одной стороны, наука расчетов и числовых показателей, определяемых с разной степенью достоверности, а с другой – наука суждений, предположений, мнений, утверждений.

Существуют другие определения экономики, и одно из них следующее.

Экономика – наука о том, как общество использует определенные ограниченные ресурсы для производства полезной продукции (услуг), и распределяет их среди различных групп людей.

Экономика предприятия является наукой о том, как данная задача решается в рамках отдельно взятого предприятия.

Экономика предприятия – совокупность факторов производства, непроизводственных факторов, фондов обращения, готовой продукции, денежных средств, ценных бумаг, доходов или прибыли, полученных в результате реализации продукции и оказания различных услуг.

Содержание дисциплины раскрывает сущность производственных ресурсов предприятия, экономических и хозяйственных механизмов функционирования производства в процессе создания материальных ценностей.

1.2. Принципы рыночной экономики

В рыночной экономике существует несколько принципов, на основе которых строятся все хозяйственные отношения.

1. ***Многообразие форм собственности.*** Этот принцип можно назвать исходным, на основе которого развиваются все остальные.

2. **Свободный выбор видов и форм деятельности.** Любой человек вправе выбирать по своему усмотрению вид деятельности и организационную форму предприятия.

3. **Всеобщность рынка** предполагает свободное движение ресурсов, то есть основное оборудование, материалы, сырье свободно покупаются и продаются.

4. **Самостоятельное финансирование всей деятельности.** Высший менеджмент предприятия самостоятельно изыскивает финансовые ресурсы, как для покрытия текущих расходов, так и для развития предприятия в стратегическом периоде.

5. **Равноправие всех рыночных субъектов.** Предприятия всех форм собственности имеют равные права для осуществления всех видов своей деятельности. В нашей стране в начале перехода к рынку этот принцип нарушался, приоритет отдавался приватизации.

6. **Самостоятельное ценообразование.** При рассмотрении вопросов ценообразования следует учитывать различные методы, виды ценовой политики и ценовой стратегии.

7. **Принцип договорных отношений** основан на экономическом законе товарно-денежных отношений и означает, что предприятие самостоятельно заключает договора на поставку или закупку материально-технических ресурсов, оказание услуг, проведение научных исследований, рекламных мероприятий и т. д.

8. **Оптимальное сочетание централизованного и децентрализованного управления.** В начале перехода к рынку в нашей стране отмечалась всеобщая децентрализация. Многие функции управления с верхнего уровня перешли на уровень предприятий (вопросы производства продукции, ее сбыта, закупки ресурсов, финансирования, стратегического планирования). В последние годы наблюдается централизация управления, но это не означает возврата управленческих функций на высшие уровни управления. Централизация принимает другую форму – создание крупных интегрированных компаний, в которые входит несколько предприятий: поставщики сырья, перерабатывающие предприятия, сбытовые организации. Для управления интегрированной компанией создается специальная компания-холдинг, которая владеет контрольным пакетом акций. Такая картина характерна для всего мира, однако за рубежом в таких компаниях имеются предприятия из разных отраслей.

9. **Экономическая ответственность.** В случае банкротства предприятие отвечает по обязательствам всеми своими активами, которые числятся на балансе предприятия.

10. **Государственное регулирование.** Государство должно вмешиваться в решение всех экономических проблем. Вмешательство государства в экономику обозначается понятием «этатизм». Степень этатизма в разных странах различна. Например, в США, скандинавских странах, большинстве стран Европы государственные органы проводят надзор за ценами.

11. **Принцип социальной защиты** действует во всех рыночных странах, однако в нашей стране носит особый характер. За рубежом этот принцип реализуется в размере заработной платы (установленный законом минимум - \$3 в час). В нашей стране - это льготы отдельным категориям граждан, а зарплата остается на низком уровне. Средняя заработная плата – 6670 рублей, а многие граждане получают ее на уровне прожиточного минимума или даже меньше.

12. **Конкуренция** – неотъемлемая характеристика рынка, поэтому и в научных исследованиях, и в практической деятельности ей постоянно уделяется соответствующее внимание.

13. **Саморегулирование всей хозяйственной деятельности.** Этот принцип исходит из всех предыдущих принципов.

1.3. Характеристика и классификации рынков

Выделяется несколько основных подходов к объяснению понятия «рынок».

Первый подход основан на политико-идеологическом содержании рынка и рыночных отношений. В этом случае сущность рынка рассматривается следующим образом:

- рынок как способ организации общественного производства, основанный на свободе предпринимательства и ограниченной роли государства. Рынок противопоставляется организации производства, опирающейся на централизованное планирование и административное регулирование. В данном случае подчеркиваются противоположные принципы организации общественного производства, однако в реальной жизни наблюдаются формы управления, основанные на сочетании тех и других принципов;

- рынок как способ поведения хозяйственных субъектов, который определяет соответствующее мировоззрение участников хозяйственной деятельности — рыночное мышление.

Второй подход к трактовке понятия «рынок» основан на его конкретном экономическом содержании. В этом случае рынок рассматривается как механизм, позволяющий определить соотношение спроса и предложения на различные виды товаров и услуг.

Третья точка зрения рассматривает рынок как потенциальный или реальный процесс обмена, осуществляемый на основе взаимоприемлемых условий купли-продажи. Это узкое понимание рынка.

Четвертый подход: рынок - это вся внешняя среда предприятия, а участниками рынка являются изготовитель, продавцы, покупатели, брокеры, банки, центры маркетинговых исследований, рекламные агентства и другие организации и лица, оказывающие влияние на процесс принятия решения о покупке. Таково широкое понимание рынка.

В коммерческой практике существует множество товарных рынков, имеющих специфику для каждого вида товаров, например, рынки машин и оборудования, черных и цветных металлов, минеральных удобрений, бензина, рабочей силы и другие. Они отличаются друг от друга организацией торговли, предметами обмена, характером использования товара, объемом торговли, участниками, факторами, влияющими на принятие решения о покупке и другими данными.

Исходя из принадлежности товара к тому или иному виду рынка, специалисты применяют определенный набор коммерческих инструментов, соответствующих данному рынку. Так, например, производителю товаров широкого потребления не обязательно встречаться с каждым потенциальным потребителем и обсуждать детали, в то время как на рынке товаров промышленного назначения это является обязательным во многих случаях.

Товарные рынки классифицируют по следующим признакам.

1. *По территории* - внутренний, внешний, городской, районный, региональный, республиканский, мировой.

2. *По организации торговли* - оптовый и розничный рынки.

3. *По товарно-отраслевому признаку* - рынки готовых изделий; сырья и полуфабрикатов; услуг (рис. 1.1).

Рынки готовых изделий подразделяются на следующие: рынки машин и оборудования, бытовых промышленных изделий, прочих готовых изделий.

Рынки сырья и полуфабрикатов представлены рынками топлива, промышленного сырья, сельскохозяйственных товаров и лесных товаров.

Рынки услуг составляют рынки изобретений, технологий и ноу-хау, транспортных и прочих услуг.

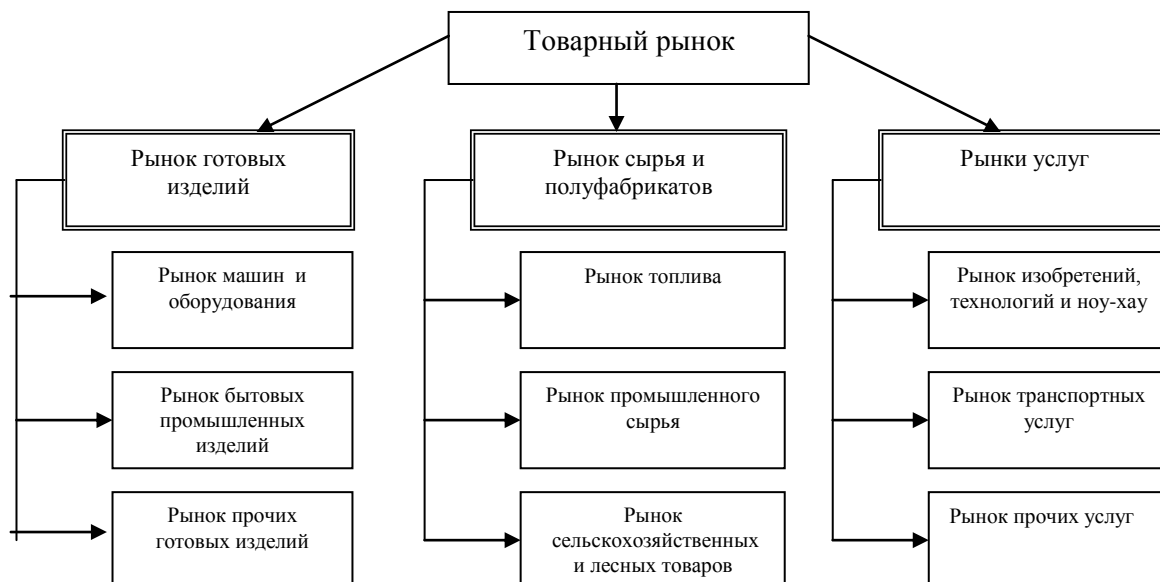


Рис. 1.1. Товарно-отраслевая классификация рынка

4. По региональному признаку - рынки стран и регионов (рис 1.2).

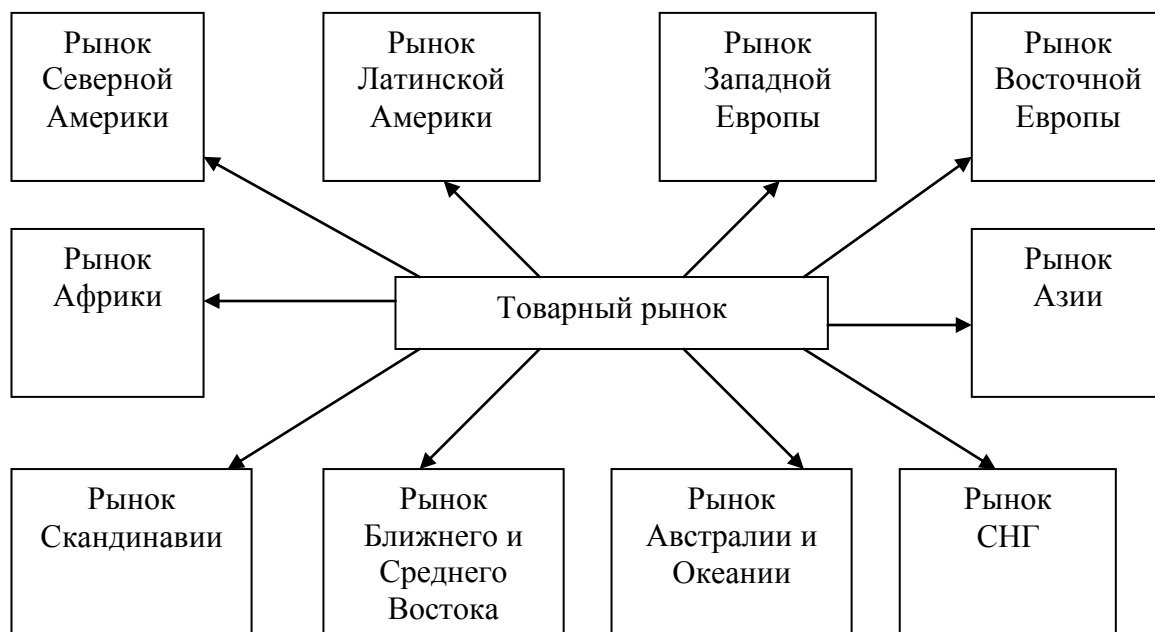


Рис. 1.2. Классификация рынков по региональному признаку

При выборе рынка по данному признаку, руководство предприятия принимает во внимание географическое местоположение покупателей, климатические условия, язык, исторические и культурные традиции населения.

1.4. Конъюнктура рынка

Для получения экономического эффекта в результате деятельности предприятия специалистам необходимо изучать конъюнктуру рынка.

Конъюнктура рынка представляет собой экономическую ситуацию, которая складывается на рынке. Она характеризуется уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, динамикой производства и потребления.

Изучение конъюнктуры мирового рынка включает в себя изучение условий продажи на мировых товарных рынках, уровень спроса, предложения, цен на этих рынках, тенденции их изменения.

Различают благоприятную, вялую и устойчивую конъюнктуру.

Благоприятная (повышательная) конъюнктура представляет собой такую ситуацию на рынке, которая характеризуется наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.

Вялая конъюнктура характеризуется низким уровнем спроса и деловой активности, небольшим количеством сделок, тенденцией к снижению цен на определенные виды товаров и услуг.

Устойчивая конъюнктура - ситуация на рынке, характеризуемая стабильным уровнем сделок купли-продажи, установившимися ценами.

Если предприятие реализует свою продукцию на бирже, специалисты говорят о *конъюнктуре биржевой*. Она представляет собой такую ситуацию на рынке, которая характеризуется представленными на бирже товарами, предложением, спросом, ценами на товары, тенденциями их изменения, деловой активностью.

Таким образом, можно сказать, что *конъюнктура рынка - форма проявления на рынке факторов и условий производства в их постоянном развитии и взаимодействии, в определенном соотношении спроса и предложения, динамике цен.*

Результат взаимодействия рассмотренных факторов как положение на рынке можно представить в виде следующих параметров рынка: объем рынка, потенциал рынка, объем сбыта продукции и доля рынка, потенциал сбыта продукции (рис. 1.3).

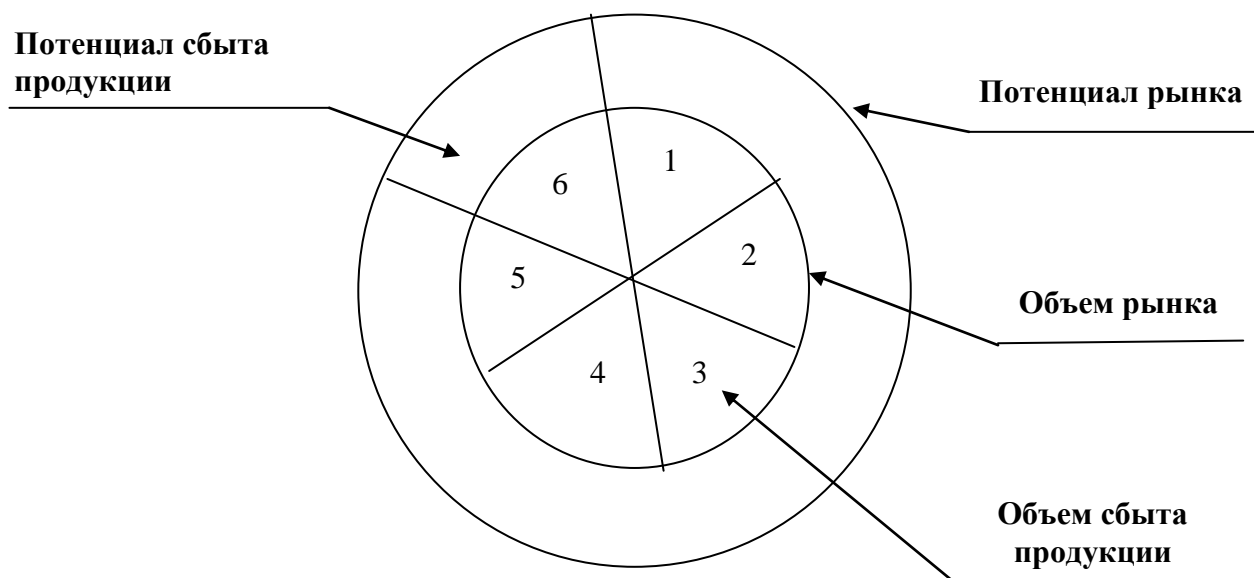


Рис 1.3. Параметры рынка

1. Объем рынка — фактический объем сбыта продукции на этом рынке всех его участников в денежном и натуральном выражении.

2. Потенциал рынка — объем возможных продаж определенного товара на рынке, его вместимость.

3. Объем сбыта продукции — фактический объем сбыта продукции предприятия на данном рынке в денежном или натуральном выражении.

Процентное соотношение объема сбыта продукции предприятия к объему рынка носит название - доля рынка.

4. Потенциал сбыта продукции — доля в рыночном потенциале, которую предприятие предполагает получить.

Данные по параметрам рынка сводят в таблицу и постоянно обновляют.

Специалисты опираются на параметры рынка не только при анализе конъюнктуры рынка, но и при анализе деятельности предприятия и разработке стратегии.

1.5. Факторы рынка минерального сырья

Роль минерального сырья в торговле обусловлена рядом факторов.

1. К их числу, прежде всего, следует отнести неравномерность распределения месторождений полезных ископаемых, как на территории отдельной страны, так и по планете в целом. Месторождения концентрируются в определенных зонах, где на различных этапах геологической истории существовали условия, благоприятные для их формирования. Для каждого вида полезных ископаемых таких крупных зон их концентрации – рудных поясов, нефтегазоносных, угленосных, соленосных бассейнов и провинций - на Земле всего несколько. Имеются также зоны меньшей концентрации, число которых также ограничено. Важно уточнить, что эти зоны располагаются на территориях далеко не всех стран. В первом приближении можно отметить, что чем больше территория государства, тем большая вероятность нахождения на ней различных месторождений. Однако имеются и небольшие по площади страны, которые богаты отдельными видами полезных ископаемых.

Примером может служить Кувейт - государство на северо-западном побережье Персидского залива. Основное богатство страны – нефть, которая дает примерно 90% национального дохода. В начале 80-х годов XX века. Добыча нефти стала сокращаться в целях сохранения в стране нефтяных богатств. Так, в 1981 г. было добыто 56 млн. т, в 1982 г. – 42 млн. т, в 1983 г. – 40 млн. т. Реализация нефти до 1975 г. была сосредоточена в руках двух иностранных компаний – американской «Галф ойл корпорейшен» и английской «Бритиш петролеум», которые объединились в «Кувейт ойл компани». Правительство Кувейта в декабре 1975 г. национализировало компанию. Еще ранее, в 1960 г. была организована Кувейтская национальная нефтяная компания, которой принадлежит нефтеперерабатывающий завод. Однако существует немало стран, которые не обладают крупными запасами необходимых им полезных ископаемых, способных удовлетворить потребности экономики.

2. Второй важной особенностью минерального сырья как товара является то, что качество добытого сырья почти полностью независимо от технического уровня производства. Конечно, по мере повышения уровня переработки (повышения степени передела) такая независимость в той или иной степени ослабевает, однако остаются отдельные виды сырья, для которых первичные природные свойства, т.е. принадлежность к конкретному

месторождению, остаются определяющими их уникальность и соответствующие товарные характеристики.

Наиболее ярким примером могут служить драгоценные и поделочные камни. Уникальные физические свойства – цвет, текстура, блеск, игра света – делают невозможным достижение при переработке одинаковых характеристик качества сырья из различных месторождений. Эта особенность минерального сырья делает отдельные предприятия и страны монопольными обладателями некоторых его видов вне зависимости от уровня развития их производительных сил. При этом необходимо заметить, что именно уровень развития производительных сил в других отраслях определяет качество товара и, соответственно, лидерство на мировом рынке.

3. Различия в затратах на добычу и переработку сырья разных месторождений. В этой особенности минерального сырья как товара сочетаются факторы фундаментального и конъюнктурного характера. К первым относятся горно-геологические и физико-географические условия месторождений, качество сырья, которые определяют различные затраты на освоение месторождений и переработку сырья. Природные условия изначально ставят в неравные условия производителей аналогичных видов сырья. Другая группа факторов обусловлена техническим уровнем развития предприятия, специфичностью применяемых технологий и структуры затрат. Эта группа факторов подвержена изменениям во времени, что позволяет отнести их к факторам конъюнктурным.

В сочетании с природными факторами, конъюнктурные обуславливают различия в издержках добычи сырья и производства полуфабрикатов, а это определяет широкий диапазон уровня прибыльности предприятий.

4. Необходимо отметить еще один фактор, который является следствием природных и технических причин. Это зависимость оптимального объема производства не столько от потребности, сколько от рационального выбора технологии и системы отработки, которые отражают индивидуальные особенности месторождения. Большинство, например, перерабатывающих производств изначально проектируется в расчете на заданный выпуск продукции, что диктует выбор технологии, которая дает минимум затрат при фиксированном объеме продукции. В добывающем производстве важной экономической задачей является обеспечение отработки конкретного месторождения с минимальными затратами в течение всего срока работы предприятия. На уровень затрат большое влияние оказывают масштабы

производства, которые и определяют выбор технологии. В результате нередко складывается следующая ситуация – предприятия добывают сырья больше, чем его может быть использовано внутри страны. Поэтому в некоторых государствах эта особенность горного производства способствует реализации минерального сырья за рубежом, причем, даже если первоначально цель его экспорта не ставилась.

5. Благоприятная рыночная конъюнктура для экспортно-импортных операций минерального сырья.

6. Неспособность некоторых стран осуществлять освоение собственной минерально-сырьевой базы без иностранной экономической и технической помощи.

7. Потребность в финансовых средствах для развития и отсутствие других источников их поступления, кроме как за счет продажи минерального сырья.

8. Краткосрочные возрастания потребления, связанные с осуществлением крупных хозяйственных или военных программ.

9. Разная степень геологической изученности и подготовленности месторождений к эксплуатации.

10. Экологические причины, ограничивающие развитие добычи и переработки сырья в некоторых странах.

Страны, которые являются участниками процесса торговли минеральным сырьем, решают разные задачи, что отражается на структуре их экономики, влияет на характер воспроизводственных процессов, порождает специфические для каждой страны проблемы. Взаимодействие экспортеров и импортеров сырья накладывает отпечаток на международные отношения, являясь причиной возникновения конфликтов, создания экономических и военно-политических союзов. Стремление к поддержанию и расширению экспорта вызывает дополнительные потребности в производстве сырья внутри страны, в развитии минерально-сырьевой базы. Импорт сырья следует рассматривать как источник удовлетворения потребностей и стимулирование развития несырьевых отраслей.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Понятие экономики предприятия.
2. Содержание принципов рыночной экономики.
3. Понятие рынка.
4. Подходы к классификации рынков.

5. Понятие конъюнктуры рынка.
6. Параметры рынка.
7. Факторы, действующие на рынке минерального сырья.

ТЕМА 2. РЕСУРСЫ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Характеристика горного предприятия

Горное предприятие - основное звено горнодобывающей промышленности, которое создается с целью добычи и обогащения полезного ископаемого. В зависимости от горно-геологических условий добыча может вестись открытым или подземным способом.

Для горного предприятия характерно производственно-техническое единство, которое определяется общностью назначения производимой продукции или процессов ее производства.

Одним из звеньев, связывающих предприятие в единое целое, является наличие общего подсобного и вспомогательного хозяйства, которое обслуживает все участки (цехи) предприятия. Для большей части предприятий характерна также общность территории. Этот признак может отсутствовать в организациях, структурные подразделения которых территориально разобщены.

Единство управления, организации производства, учета, хозяйственная деятельность и наделение предприятия правами юридического лица — все это организационные признаки, дополняющие социально-экономическую и производственно-техническую характеристику горного предприятия.

В горнодобывающей промышленности в соответствии с целями и задачами хозяйственной деятельности, особенностями структуры и организации управления рудники (шахты), карьеры (разрезы) либо являются самостоятельными предприятиями, либо входят в акционерные общества. Предприятие независимо от территориального расположения структурных единиц функционирует как единый производственно-хозяйственный комплекс, обеспечивает органическое сочетание интересов развития отраслей и территорий. Оно осуществляет свою деятельность на основе единого плана и баланса.

Горное предприятие в своем составе обычно имеет шахты, карьеры, дробильно-сортировочные, обогатительные или агломерационные фабрики. Они в свою очередь делятся на участки, секции, отделы, мастерские и другие

производственные подразделения. Кроме того, в состав предприятия включаются учебно-курсовые комбинаты, учреждения социальной сферы.

К производственным подразделениям относятся цехи и участки, занятые проведением горных выработок, добычей руды, ее дроблением, обогащением, а также ремонтом оборудования, зданий и сооружений.

Производственная структура горного предприятия определяется главным образом специфическим характером и объемами производства сырья, особенностями технологии добычи руды и ее обогащения.

Структурной единицей горных предприятий является цех.

Цех - это производственное обособленное подразделение предприятия, где изготавливается определенный промежуточный продукт или выполняется определенная стадия производства. Небольшие горные предприятия могут работать по бесцеховой структуре с делением на производственные участки. При этом упраздняется промежуточное звено в управлении - цех вместе с его административно-управленческим персоналом и вместо него образуется производственный участок, возглавляемый мастером, который подчиняется непосредственно главному инженеру и директору предприятия. Бесцеховая система управления повышает оперативность руководства процессами производства, увеличивает роль и ответственность мастера - непосредственного организатора и руководителя участка. Наряду с этим централизация функций управления позволяет наиболее рационально использовать наличный штат руководителей, специалистов и служащих.

Цехи и производственные участки в условиях горного производства подразделяются на цехи основные, вспомогательные и обслуживающие. В основных цехах выполняется определенная стадия технологического процесса или производится продукция. Вспомогательные цехи и участки обеспечивают основные цеха, создавая условия для их производительной работы. К их числу относятся компрессорная станция, цех сетей и подстанций, ремонтный цех и др.

Цехи подразделяются на производственные участки. Производственный участок - это обособленное рабочее место, где коллектив работников выполняет технологически однотипную работу или различные операции по изготовлению одинаковой продукции.

Структурными подразделениями шахты (цеха) являются горные участки, создаваемые для выполнения производственных процессов, связанных с проведением горных выработок и производством очистных работ (горно-подготовительные, горно-капитальные и эксплуатационные).

Число эксплуатационных участков зависит от объема добычи руды, числа очистных забоев и характера рудного тела. При определении границ эксплуатационного участка исходят из наиболее рационального ведения горных работ, эффективности использования горной техники и применения оптимальной организации производства и труда.

Для обеспечения необходимого фронта очистных работ создают подготовительные участки, занятые проведением подготовительных и нарезных горных выработок. На шахтах со значительным объемом горно-капитальных работ организуют специализированные участки по проведению капитальных выработок (углубка стволов, подготовка нижележащих горизонтов). Эти работы на рудниках выполняют отделы капитального строительства.

Подземный транспорт предназначен для транспортирования горной массы, материалов, оборудования и для перевозки людей в отдаленные забои. Подразделение подземного транспорта также осуществляет работы по поддержанию и ремонту основных откаточных выработок.

Участок вентиляции выполняет работы по проветриванию горных выработок, контролю над соблюдением пылевого и газового режимов на горных участках, поддержанию и ремонту основных вентиляционных выработок.

Первичным звеном в организации производственного процесса является рабочее место, открытая часть пространства, где рабочий или группа рабочих выполняет отдельные операции по добыче полезного ископаемого или обслуживанию процесса производства, используя при этом необходимые машины, оборудование и соответствующие приспособления.

Руководитель горного предприятия (генеральный директор, директор, начальник, управляющий) организует работу предприятия и несет ответственность за результаты работы предприятия перед государством и трудовым коллективом. Без доверенности он действует от имени предприятия, представляет его на всех предприятиях, в учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета предприятия. В пределах компетенции руководитель издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Решения руководителей структурных единиц и подразделений, мастеров и бригадиров обязательны для всех подчиненных им работников.

2.2. Экономические ресурсы

Материальные потребности общества, как правило, безграничны. В то же время экономические ресурсы, используемые для производства товаров, ограничены или редки. Проблема ограниченности экономических ресурсов предопределяет общество принимать решения по их использованию различными вариантами.

К экономическим ресурсам относятся природные, людские и произведенные человеком ресурсы, используемые для производства товаров и услуг. Их можно разделить на две крупные группы:

1. материальные ресурсы – земля, сырье, материалы, капитал;
2. человеческие ресурсы – труд и предпринимательский талант.

1. Рассмотрим материальные ресурсы.

Земля – это пахотные земли, леса, месторождения полезных ископаемых, водные ресурсы.

Сырье – это предметы труда, на получение которых был затрачен труд только в сырьевых отраслях материального производства. Это труд работников, занятых в добывающих, заготовительных отраслях или сельском хозяйстве. Исходя из этого признака к сырью можно отнести руду, нефть, газ, уголь, воду, самоцветы, зерно, хлопок, древесину, рыбу.

Материалы – это предметы труда, прошедшие переработку в обрабатывающих отраслях промышленности, но не являющиеся конечной продукцией. К ним относятся сталь, чугун, пиломатериалы, мука, нити, ткани, кожа и т.п.

Капитал (инвестиционные ресурсы) включает в себя все произведенные средства производства, используемые для выпуска товаров и услуг и доставку их потребителю – машины, оборудование, транспорт, все виды инструментов. Процесс производства и накопления этих средств производства называется инвестированием. Названные средства производства представляют собой инвестиционные товары. Они обеспечивают производство потребительских товаров, которые удовлетворяют потребителя и общество в целом непосредственно. Поэтому можно сказать, что инвестиционные товары удовлетворяют потребности общества косвенно.

2. Вторая группа – человеческие ресурсы - характеризуется следующим образом.

Труд рассматривается отдельно для рабочих, специалистов, служащих и предпринимателей. По уровню квалификации труд рабочих,

специалистов и служащих подразделяется на труд квалифицированный, малоквалифицированный и неквалифицированный.

К *квалифицированному труду* относится труд работников, которые выполняют работы, требующие сравнительно длительной специальной подготовки и больших навыков. К такому труду относится, например, труд инженера, экономиста.

Малоквалифицированный труд включает в себя труд работников с незначительной специальной подготовкой. Это, например, труд вспомогательных рабочих, отдельных категорий служащих.

К *неквалифицированному труду* относится труд работников для выполнения работ, не требующих специальной длительной подготовки. Как, например, труд курьеров, уборщиков помещений, подносчиков и т.п.

Особое место в группе труда занимает *предпринимательский талант* руководителя предприятия. Он является инициатором координации в единый производственный процесс таких факторов, как труд рабочих, специалистов и служащих, материалов и основного капитала. Руководитель принимает решения в области осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия, обновления номенклатуры и ассортимента продукции, внедрения новых технологий, методов организации производства.

Необходимо отметить, что руководитель предприятия, принимая решение, практически всегда идет на риск, поскольку в условиях рыночной экономики прибыль предприятия всегда носит вероятностный характер. В зависимости от степени правильности принятых решений можно получить прибыль или понести убытки. Принимая решение, руководитель предприятия рискует не только своим трудом и деловой репутацией, но и средствами, вложенными в дело им самим и акционерами. Таким образом, предпринимательский талант руководителя играет решающую роль в успешной деятельности предприятия. В связи с этим можно считать предпринимательские способности как особый вид человеческого ресурса и отдельным фактором производства.

2.3. Минерально-сырьевые ресурсы

Минеральные ресурсы относятся к важнейшему элементу природной среды. Роль окружающей человека природной среды двойка. С одной стороны, это среда обитания, которая обладает характерными элементами, необходимыми для жизнедеятельности людей. С другой стороны, природа как источник получения вещественных благ для производственного процесса является средством существования людей, условием развития производительных сил.

Природные ресурсы включаются в национальное богатство, они являются экономической категорией, человек не только добывает и использует их, но и воспроизводит, то есть они становятся не только результатом естественных процессов, но и частично продуктом труда.

Минеральное сырье – основной ресурс большей части продукции тяжелой промышленности. Его стоимость составляет свыше 50 % затрат на производство продукции в черной металлургии, химической и нефтехимической промышленности; 65 % затрат на производство тепловой энергии и до 85 % в цветной металлургии. ***Поэтому рациональное использование минерального сырья, т.е. возможно больший выход конечной продукции из каждой единицы добытого сырья, является важным элементом стратегии горного предприятия.***

При получении товарной продукции из минерального сырья его добыча во много раз превышает вес конечного продукта. Так, необходимо разведать, добыть и переработать для получения одной тонны готовой продукции: меди - около 100 т медной руды, слюды - 150 т исходного сырья, никеля - 200 т руды, олова - 300 т руды, асбеста - 70 т горной массы, тантала - 8 000 т руды, циркония - 500 т руды.

Минеральное сырье имеет большое значение для оборонной промышленности страны. В группу стратегического минерального сырья включают десятки видов полезных ископаемых. Особое значение при этом имеет группа редких металлов, которые применяются в различных отраслях промышленности: космической, авиационной, радиоэлектронике, ядерной энергетике и др.

Исключительное значение минеральное сырье имеет при производстве минеральных удобрений, от которых зависит урожайность. Разведка и разработка уникальных месторождений агрономических руд обусловила возможность производства минеральных удобрений.

Темпы жилищного строительства во многом зависят от развития добычи неметаллического сырья. Для производства важнейших строительных

материалов - цемента, кирпича, керамики, фаянса, стекла - ежегодно расходуются десятки миллионов тонн цементного сырья, песка, глин. Сотни миллионов кубометров горной массы расходуется на производство блоков из естественного камня.

Особое место в жизнедеятельности человека занимают камни-самоцветы. Они выделяются не только среди других видов минерального сырья, но и среди товаров для промышленного производства и индивидуального потребления ввиду множества направлений применения в практической деятельности.

В отличие от водных, лесных, земельных ресурсов полезные ископаемые не возобновляются, воспроизводственный цикл по ним не может быть замкнутым, как, например, по воде. Их воспроизводство осуществляется в основном за счет открытия новых месторождений.

Экономические потребности общества обуславливают дальнейший рост извлечения полезных ископаемых из недр. Поэтому становятся объективно необходимыми поиск и реализация путей более рационального их использования с уменьшением негативного влияния на качество природной среды. Из этого следует, что обоснование перспектив развития минерально-сырьевой базы страны, определение рационального уровня использования минеральных ресурсов должно учитывать факторы развития регионов страны, конкретные территориальные условия. Минеральные ресурсы как экономическая категория отражают производственные отношения в ходе многостадийного потребления полезных ископаемых в процессе создания материальных благ, а также условий формирования образа жизни людей.

2.4. Производство и потребление минерально-сырьевой продукции

В экономике существуют две точки зрения на производство и потребление:

- 1) о независимости и обособленности производства и потребления;
- 2) об их полном единстве с распределением и обменом.

Единство производства и потребления предполагает рассмотрение каждого с учетом характера и специфики другого. Рассматривая вопросы потребления минерального сырья необходимо принимать во внимание весь цикл производства от добычи и обогащения до получения конечной продукции. Потребление минерального сырья имеет своей целью удовлетворение потребностей различных отраслей производства и соответственно определенных свойств этого сырья (например, в энергетике –

теплотворная способность топлива). Минеральное сырье отличается также полифункциональностью применения.

Спрос на минеральную продукцию не оставался без внимания ученых и практиков даже во времена административной экономики. Хотя в целом по стране для большинства отраслей промышленности реализация продукции далеко не всегда была в центре внимания руководителей, но в горнопромышленной отрасли вопросы потребления продукции были в центре внимания плановых органов. В стране составлялись межотраслевые балансы, в которых отражались производство и потребление продукции по каждой отрасли. В 1971г. и 1975г. акад. А.В. Сидоренко опубликовал статью «Геология в 2000 году», в которой отметил: «нас интересует, как будет расти потребление минерального сырья, какой спрос предъявит промышленность на то или другое полезное ископаемое».

Вопросы по определению потребности в минерально-сырьевой продукции являются сложными, и одной из причин этого является возможность замены одного вида продукции на другой. Особенно трудно предсказать потребность в тех видах минерального сырья, потребление которых в настоящее время незначительно. Также трудно определить, как с развитием новых технологий вырастет потребность в новых видах минерального сырья.

Существует несколько методов, применяя которые можно определить объемы потребления минерально-сырьевой продукции.

1. Потребность экономики в том или ином виде сырья определяется исходя из показателя среднего уровня его потребления на душу населения в экономически развитых странах (Россия: титан – 4-4.5 кг/чел в год). Этот метод применим более всего для статистических данных, и используется для сравнения потребления полезных ископаемых (ПИ) между Россией и другими странами.

Это показатель весьма условен, и его применение считается неправомерным по следующим причинам:

- в разных странах организационный и научно-технический уровень производства могут значительно отличаться. Экономика стран в результате воздействия множества факторов отличается по структуре и объемам производства, а это приводит к различным показателям;

- неодинаковая социально-экономическая политика государств также приводит к различным уровням потребностей.

2. Второй метод основан на вычислении значений конечного потребления по официальным статистическим данным о реальных ежегодных объемах потребления за предыдущий период. При использовании этого метода происходит корректировка данных, и этот метод применяется в целом в масштабе страны и носит название «Модель межотраслевого баланса». Этот метод в нашей стране сейчас не применим, поскольку, начиная с девяностых годов XX века, отсутствуют статистические данные потребления минерально-сырьевой продукции по отраслям.

3. При применении третьего метода осуществляется экстраполяция временных рядов объемов добычи ПИ. Реальные ежегодные объемы потребления за предыдущий период продолжают в будущее с учетом ресурсного потенциала разведанных месторождений ПИ. Этим методом можно пользоваться, когда есть определенность во внешней среде, т.е. резких изменений конъюнктуры рынка не предвидится. Этот метод невозможно применять в условиях неопределенности внешней среды или когда имеются предположения об изменениях конъюнктуры рынка, т.е. возможен уход одних потребителей или появление новых.

4. Для предприятий горнопромышленного комплекса может быть применен также метод анализа контрактов: при составлении планов на следующий период проводятся переговоры с потребителями и анализируются потенциальные потребители продукции (новые клиенты или когда-то отказавшиеся от закупок). Постоянным потребителям можно предложить новую или модернизированную продукцию.

2.5. Специфика экономики горного производства

Для эффективной организации горного производства и управления им важно рассмотреть специфику экономики горных предприятий. По нашему мнению, она состоит из следующих элементов (рис.2.1).

1. Минерально-сырьевая база - основа добывающей промышленности. Минерально-сырьевая база с экономической точки зрения рассматривается как основа добывающей промышленности, как один из элементов национального богатства и развития производительных сил общества. Она характеризуется следующими чертами:

1.1. резкая неравномерность размещения минерально-сырьевых ресурсов, как в масштабах страны, так и на глобальном уровне;

1.2. невозобновляемость месторождений и возможность восполнения ресурсов лишь путем разведки и освоения новых объектов;

1.3. ограниченное количество относительно благоприятных месторождений;

1.4. большая продолжительность цикла воспроизводства, его высокая капиталоемкость, фондоемкость и трудоемкость.



Рис. 2.1. Специфика экономики горных предприятий

2. Технологические особенности горных и обогатительных работ.

Они оказывают существенное влияние на затраты и, соответственно, на себестоимость и цену продукции. Месторождения разрабатываются открытым или подземным способом, поэтому существуют различия в проведении горно-подготовительных и добычных работ, следовательно, различны затраты на проведение всех видов горных работ.

Проектами строительства и эксплуатации может предусматриваться комбинированная отработка месторождений с последовательным или параллельным применением открытых и подземных горных работ. Так обрабатываются месторождения на ОАО «Апатит», за исключением Ньюкпахкского и Коашва, которые разрабатываются открытым способом.

Отмечается также разнообразие технологий обогащения сырья в рамках одного предприятия. На ОАО «Ковдорский ГОК» производятся железорудный, апатитовый и бадделеитовый концентраты. Производство

железорудного концентрата осуществляется на магнетитовой обогатительной фабрике (МОФ). Производство апатитового концентрата осуществляется на апатито-бадделеитовой обогатительной фабрике (АБОФ). Технология переработки руды на обогатительном комплексе (МОФ и АБОФ) предусматривает последовательное извлечение железорудного, апатитового и бадделеитового концентратов, что обеспечивает сбалансированность производства и сбыта всех видов продукции.

3. Ассортимент выпускаемой продукции. Горные предприятия с целью удовлетворения широкого спектра запросов потребителей производят продукцию, которая отличается по широте ассортимента.

4. Характер спроса на продукцию. Спрос на продукцию на промышленном рынке имеет вторичный характер. Он отличается тем, что возникает из-за спроса на потребительские товары, для производства которых требуется эта продукция. Вследствие своего вторичного характера спрос колеблется в широких пределах, следуя за изменениями на потребительском рынке. Потребитель горнопромышленной продукции нуждается в определенном запасе того или иного товара, который обеспечивает непрерывность производства (нормативный запас). При установленном размере его потребитель поддерживает закупки на таком уровне, чтобы наличие товара на складе всегда соответствовало норме.

5. Разнообразие потребительских свойств продукции. Потребительские свойства минерального сырья и другой товарной продукции горных предприятий, поставляемой на промышленный рынок, характеризуются значительным разнообразием физических характеристик.

Продукция предприятий может поставляться также на потребительский рынок, к такой продукции относятся, например, камнерезные изделия — облицовочная плитка и изделия с применением цветных и поделочных камней. Продукция, поставляемая на потребительский рынок — камнерезные изделия — характеризуется, кроме физических свойств, также эстетическими, символическими, эмоциональными свойствами.

6. Значительный объем экспортных поставок. Минерально-сырьевые ресурсы России, их экспортные поставки имеют большое значение для мировой экономики и, особенно, для стран СНГ. Российский экспорт более чем наполовину состоит из промышленных сырьевых товаров, включая нефтепродукты. Если же к этому добавить экспорт товаров, в стоимости которых велика доля сырья - черных и цветных металлов, удобрений - то эта доля составит три четверти всего экспорта.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Дайте характеристику горному предприятию.
2. Охарактеризуйте экономические ресурсы горного предприятия.
3. Минерально-сырьевые ресурсы.
4. Прогнозирование потребности в минерально-сырьевой продукции.
5. В чем состоит специфика экономики горного производства?

ТЕМА 3. ОСОБЕННОСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ПРОДУКЦИЮ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Методы ценообразования

Цена всегда была и до настоящего времени остается важным показателем в процессе купли-продажи, и именно цена в конечном итоге определяет уровень спроса на продукцию предприятия.

Методы ценообразования разнообразны:

- средние издержки плюс прибыль;
- анализ безубыточности и обеспечения целевой прибыли;
- установление цены на основе ощущаемой ценности товара;
- установление цены на основе уровня текущих цен;
- установление цены на основе закрытых торгов.

Метод “средние издержки плюс прибыль” наиболее часто применяем среди других методов. Сначала определяется себестоимость единицы продукции, а затем устанавливается цена. Размеры цены варьируются в широких пределах в зависимости от вида товаров.

При использовании метода ценообразования *“анализ безубыточности и обеспечения целевой прибыли”* компания стремится установить цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли. Так, компания может назначить на свои товары цены с расчетом получить 15-20% на вложенный капитал.

Метод *“установление цены на основе ощущаемой ценности товара”* используют все большее число компаний. Основным фактором при этом методе считаются не издержки, а покупательское восприятие, с целью формирования которого используются неценовые приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара. Компании, использующие этот метод, выявляют, какие именно ценностные представления имеются в сознании потребителей о товаре конкурентов, чтобы затем назначить цену на свой товар.

При методе “установление цены на основе уровня текущих цен” компания исходит из цен на товары конкурентов и меньше всего обращает внимание на показатели собственных издержек или спроса. Компания может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня цен конкурентов в зависимости от типа рынка. Этот метод применяется довольно широко, так как руководители компаний считают, что придерживаться уровня текущих цен - это означает стремление сохранять равновесие в рамках своей отрасли.

Метод “установление цены на основе закрытых торгов” применим в случаях борьбы за подряды в ходе торгов. При назначении цены компания исходит из предполагаемых предложений цены конкурентов, а не от цены и показателей собственных издержек или спроса. Для получения подряда необходимо назначить цену ниже цены конкурентов.

3.2. Ценовая политика и виды цен

Ценовая политика.

Существует несколько видов ценовой политики.

1. Политика высоких цен. Предприятие устанавливает на свою продукцию высокие цены. При этом объемы производства продукции могут быть незначительными.

2. Политика низких цен. Предприятие устанавливает низкие цены, получая прибыль за счет значительных объемов производства продукции

3. Региональная ценовая политика. Предприятие устанавливает различные цены на продукцию, реализуемую в разных странах и регионах.

4. Временная ценовая политика. Предприятие временно может установить цены, как выше рыночных цен, так и ниже рыночных цен в зависимости от ситуации, складывающейся для него в соответствии с его внутренними возможностями и внешними условиями.

5. Политика выравнивания цены. Применяется в ситуации, когда из-за снижения цены на один вид продукции вследствие падения потребительского спроса, предприятие вынуждено поднимать цены на другой вид продукции.

Виды цен.

Сезонные цены – изменяющиеся в зависимости от времени года (на сельскохозяйственную продукцию, одежду, обувь), сезонные колебания цен.

Цена демпинговая – в соответствии с антидемпинговым законом: экспортная цена, которая ниже, чем на внутреннем рынке (на 20% и более) или ниже мировой цены (на 8% и более).

Цена единицы товара – цена, указанная на упаковке (продавцом), позволяющая произвести перерасчет на единицу объема или веса товара, чтобы покупатель мог сопоставить цены на сходные товары.

Цена закупочная – цена, по которой государство осуществляет приобретение сельскохозяйственных продуктов, других видов товаров у производителей для государственных нужд, в целях поддержания сельскохозяйственного производства.

Цена контрактная – цена, фиксируемая в сделке по купле-продаже (контракте), в том числе при внешнеторговых операциях:

- твердая цена, зафиксированная на определенном уровне в момент подписания контракта;
- скользящая цена – изменяемая по согласованной схеме в течение периода действия контракта.

Цена мировая – денежное выражение интернациональной стоимости единицы реализуемого на мировом рынке товара.

Цена монопольная – цена, устанавливаемая на рынке монополистами с целью извлечения сверхприбыли.

Цена общая – 1) цена на весь купленный товар, состоящий из различных компонентов, материалов или предметов разных сортов, размеров; 2) цена, включая все расходы.

Цена оптовая – цена товара, продаваемого крупными партиями. Обычно оптовые цены ниже розничных цен.

Цена поясная – цена, дифференцированная с учетом географического положения места сделки; цена одного и того же товара, характерная для ряда регионов.

Цена прекращения производства – цена товара, при которой предприятие не покрывает свои затраты производства; она равна минимальным предельным издержкам.

Цена престижная – высокая цена, ориентированная на покупателей, более обеспокоенных качеством товара, его уникальностью, чем ценой.

Цена розничная – цена на товар, продаваемый в личное потребление в малых, единичных количествах; цена товара в розничной торговле.

Цена справочная – цена являющаяся исходной для продавца и покупателя при определении контрактной цены, фиксируемой в документе о сделке.

Цена уторговывания – цена, возникающая в результате переговоров, в ходе которых покупатель стремится снизить первоначально назначенную продавцом цену.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Раскройте содержание методов ценообразования.
2. Виды ценовой политики.
3. Виды цен.

ТЕМА 4. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

4.1. Финансирование затрат на производство и реализацию продукции

Основные принципы организации финансов предприятий всех отраслей едины. Это обусловлено общими экономическими законами товарного производства, сущностью денег и денежных отношений, единой природой основных финансовых категорий. Однако финансы предприятий каждой отрасли имеют также свои особенности.

Финансы промышленности занимают ведущее место в общей системе финансов предприятий, т.к. они обслуживают отрасль, содержащую большую часть национального дохода и денежных поступлений. Промышленные предприятия в процессе деятельности взаимосвязаны с другими отраслями, поэтому все финансы тесно взаимосвязаны.

Все затраты, связанные с производством и реализацией продукции, промышленные предприятия проводят значительно раньше их возмещения из выручки за реализацию. У предприятия возникает потребность на покупку необходимых видов сырья, ГСМ, на оплату труда и др.

Технологическая последовательность производства

Закупка сырья > п./фабрикат > незавершенное производство > готовая продукция

Потребность в финансовых средствах возникает у предприятия одновременно на каждой стадии. Взамен ранее купленного и израсходованного сырья на изготовление полуфабрикатов предприятию необходимо приобрести новую партию сырья и т.д. В результате непрерывности производства средства переходят из одной стадии в другую, совершая полный оборот. После его завершения они полностью

возмещаются предприятию из выручки от реализации. Они не расходуются безвозвратно, а только авансируются, постоянно находясь в обороте предприятия.

Готовая продукция – это такая продукция, которая прошла все стадии обработки, технический контроль и оприходована на складе готовой продукции.

Для горного производства технологическая последовательность аналогична, однако горные предприятия сырье не закупают, а добывают в недрах, превращая в минеральное сырье полезное ископаемое. Сырье подвергается обогащению, после чего концентраты учитываются на складе готовой продукции.

Технологическая последовательность горного производства

Добыча ПИ > минеральное сырье > концентрат > готовая продукция

Каждое предприятие для осуществления своей хозяйственной деятельности должно располагать определенной суммой средств. Государственные предприятия в момент их создания наделяются такими средствами за счет ассигнования из госбюджета. Предприятия наделяются собственными оборотными средствами для обеспечения запасами сырья, основных и вспомогательных материалов, ГСМ, незавершенного производства, готовой продукции, а также вложений в расходы будущих лет, необходимых для выполнения производственной программы.

В рыночной экономике создаваемые предприятия других форм собственности наделяются для этих целей средствами за счет собственных источников, а также привлеченных средств, т.е. кредитов и выпуска ценных бумаг. Основой для определения необходимой суммы собственных оборотных средств являются объемы производства, условия приобретения горюче-смазочных и других необходимых материалов.

4.2. Содержание и структура затрат на производство и реализацию продукции

Предприятия совершают материальные и денежные затраты на расширенное воспроизводство основных фондов, производство и реализацию

продукции, социальное развитие своих коллективов и текущие расходы. Наибольший объем занимают затраты на производство продукции. Они складываются из денежного выражения затрат, связанных с использованием основных фондов, материалов, сырья, ГСМ, энергии и труда.

Все виды затрат на производство продукции группируются по следующим элементам:

- 1) сырье и основные материалы, включая затраты, связанные с использованием природных ресурсов;
- 2) вспомогательные материалы, топливо, электроэнергия;
- 3) основная и дополнительная заработная плата;
- 4) отчисления на государственное социальное страхование, в пенсионный фонд и на медицинское страхование;
- 5) амортизация основных фондов;
- 6) прочие расходы - арендная плата, командировочные, оплата услуг связи, пожарной охраны и др.

Затраты на реализацию продукции, т.е. внепроизводственные расходы:

- 1) стоимость тары и процесса упаковки на складе готовой продукции;
- 2) транспортировка продукции;
- 3) отчисления сбытовым организациям;
- 4) прочие - реклама, потери.

Согласно положению о составе затрат в себестоимость продукции включается несколько видов налоговых платежей: плата за землю; налог на развитие городского транспорта; отчисления в дорожные фонды и др.

Совокупность производственных затрат показывает, во что обходится предприятию изготовление продукции, т.е. производственную себестоимость продукции. Производственная себестоимость и внепроизводственные расходы составляют полную себестоимость продукции.

На практике под себестоимостью понимают денежное выражение текущих затрат предприятия на производство и сбыт продукции.

В экономике принято подразделять предприятия по структуре затрат на следующие группы:

- 1) материалоемкие - горная промышленность, металлургия, пищевая, химическая промышленность;
- 2) трудоемкие - горная, нефтяная, угольная, лесная промышленности;

- 3) топливоеккие - предприятия энергетики;
- 4) с высокой долей амортизации - нефтедобывающая и газовая промышленность.

4.3. Финансовый план и источники финансирования

Финансовый план является основой рациональной организации работы во всех областях производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Главными задачами финансового планирования на горном предприятии являются следующие.

1. Обеспечение производственного процесса необходимыми финансовыми ресурсами.
2. Выявление путей наиболее рационального вложения финансовых ресурсов.
3. Увеличение прибыли за счет наиболее эффективного использования денежных средств.
4. Контроль над поступлением и расходами денежных средств.

Финансовый план в современных условиях базируется на финансовой стратегии предприятия. При разработке финансовой стратегии принимаются две группы решений.

- 1). По определению источников финансирования.
- 2). По определению приоритетных проектов (центров расходования финансовых средств).

Источниками финансирования деятельности предприятия могут быть следующие.

1. Собственные средства предприятия. Они создаются в результате получения прибыли от реализованной продукции и в результате получения амортизационных средств. Эти средства наиболее доступны; с точки зрения потенциального объема этот источник характеризуется минимальным размером.
2. Дополнительная эмиссия акций. Объем может быть значительным, доступность не ограничена. Сложность состоит в том, чтобы убедить акционеров в эффективности намечаемого проекта, в том, что дивиденды будут высокими.
3. Средства других организаций в рамках договоров о совместной деятельности.
4. Банковские кредиты. Объем может быть значительным. Сложность – может быть высокий процент.

5. Капитальные государственные вложения. Существует две их разновидности: 1 – безвозвратные, 2 – льготные. Потенциальный объем достаточно велик. Доступность регулируется внеэкономическими отношениями: высшему руководству необходимо убедить финансирующий орган в высокой эффективности намечаемых проектов.

После определения источников финансирования предстоит сложная задача по определению центров расходов. Руководитель предприятия может принять решение о направлении финансовых средств, например, на обновление автопарка и т. д. Может быть принято решение о направлении средств на решение вопросов в социальной сфере, например, на строительство санатория.

В качестве примера можно рассмотреть варианты инвестиционной деятельности ОАО «Апатит».

1. Развитие перерабатывающих производств. Например:

- реализация имеющегося проекта глиноземного завода;
- строительство цеха по производству фосфорной кислоты, что облегчит внедрение новых технологий извлечения редкоземельных элементов из фосфогипса, и других ценных компонентов из апатитового и нефелинового концентратов;
- организация производства титановых пигментов.

2. Создание новых совместных производств с предприятиями-переработчиками апатитового и нефелинового концентратов путем вертикальной интеграции.

3. Приобретение контрольного пакета акций и модернизация обанкротившихся химических заводов.

Финансовый план горного предприятия представляет собой баланс его доходов и расходов. В состав доходов включаются, прежде всего, доходы, получаемые за счет устойчивых источников собственных средств. При необходимости в доходную часть включаются суммы, получаемые за счет заемных средств.

Конечной целью финансового планирования на предприятии является увязка потенциальных доходов от его деятельности с необходимыми расходами.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Финансирование затрат на производство и реализацию продукции.
2. Понятие готовой продукции.

3. Содержание и структура затрат на производство и реализацию продукции.
4. Финансовый план горного предприятия.
6. Характеристика источников финансирования.
7. Варианты инвестиционной деятельности горного предприятия.

ТЕМА 5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ

5.1. Обоснование инженерных решений в процессе управления

Решение – это процесс выбора возможных вариантов из множества возможных по некоторым критериям.

При разработке решения приходится учитывать стоимостные и нестоимостные (технические, технологические, социальные) факторы. Основными критериями к управленческому решению, предопределяющими его эффективность, являются целевая направленность, научность и обоснованность. Процесс разработки решения состоит из нескольких этапов.

1. Определение цели. Основные требования к цели состоят в следующем:

а) комплексность цели – означает, что описание желаемого результата должно охватить основные аспекты проблемной ситуации, иначе решение может стать односторонним;

б) согласованность цели предполагает непротиворечивость всех элементов, а это может достигаться посредством ранжировки всех элементов с учетом временного периода. Примером несогласованности целей может служить постановка задачи достижения наибольших результатов с наименьшими затратами;

в) реальность цели – это наличие возможностей для ее достижения.

2. Формулирование проблемы. Один из вариантов формулирования проблемы – составление списка того, что имеется или отсутствует для достижения поставленной цели. Для уверенного выявления проблемы необходимо установить причины ее возникновения, а также всех связанных с нею смежных проблем и оценить нежелательные последствия.

3. Сбор информации. Поиск и сбор информации представляют собой большую и кропотливую работу, связанную с анализом того, что по решаемой проблеме уже достигнуто в науке и технике, на производстве. Следует иметь в виду, что информация быстро стареет, особенно экономическая; однако для решения многих инженерных задач информация

о прошлом имеет исключительное значение для настоящего и будущего. Сбор информации предполагает выделение основных факторов.

4. *Сбор альтернативных вариантов решений.* Регистрируются любые предложенные варианты. Количество исходных вариантов зависит от конкретных условий, а именно: типа и характеристики горной выработки, площади ее сечения, возможности обеспечения потребностей каждого варианта материальными, трудовыми, энергетическими и финансовыми ресурсами. Принятие того или иного варианта проведения выработок влияет на общие затраты.

5. *Оценка ограничений.* При любом виде производственной деятельности существуют различные ограничения. Примерами могут быть: недостаток финансовых средств; недостаточный опыт и знания ключевого персонала; устаревшая технология; изменение потребностей потребителей; в определенной степени это может быть противодействие конкурентов.

6. *Выбор решения.* Для оценки альтернатив необходимо выбрать имеющиеся варианты, установить факторы для их сравнения. В самом общем случае альтернативы сравнивают так: по прибыли, по потребности в ресурсах, по стоимости, по производительности, по времени.

7. *Оценка последствий принимаемого решения.* Процесс разработки решения обязательно следует завершить прогнозированием возможных последствий. Следует помнить, что последствия могут быть не только положительными, но и отрицательными.

Нередко в ходе разработки и принятия решения высшему менеджменту приходится рисковать, т.е. действовать в обстановке неопределенности. Причинами риска могут быть: неполнота информации, ресурсные ограничения, слабая подготовленность специалистов к предстоящей работе.

5.2. Понятие производственной мощности предприятия

Повышение экономической эффективности промышленного производства требует более полного использования производственных резервов предприятия. В этой связи первостепенное значение имеет разработка показателей, раскрывающих производственные возможности промышленного предприятия. Одним из таких показателей является производственная мощность предприятия. Этот показатель является комплексным, учитывающим все основные производственные факторы.

Производственная мощность предприятия – это способность основных фондов к максимально возможному выпуску продукции по конкретной номенклатуре в условиях наилучшего использования оборудования и производственных площадей при наиболее совершенной технологии и организации производства и труда.

Степень использования мощности является одним из показателей эффективности производства, а улучшение использования производственных мощностей – это больший выпуск продукции с каждой единицы оборудования, установок, производственной площади, с каждого рубля затраченных средств. Поэтому по своему количественному значению показатель «производственная мощность» является максимально возможной величиной. Фактический выпуск продукции на участке, в цехе, на предприятии не может быть выше расчетной производственной мощности. Превышение фактическим выпуском расчетной мощности указывает на неправильность выполнения расчета показателя «производственная мощность» соответствующими подразделениями предприятия. Например: расчет производственной мощности предприятия выполнялся с учетом номенклатуры выпускаемой продукции не текущего года, а прошлого периода. Поэтому возможно, что расчет показателя выполнялся без учета внедрения новой техники, без учета передового производственного опыта.

Существует два понятия мощности: проектная и производственная. Различие их состоит в том, что проектная мощность устанавливается для вновь строящегося предприятия, а производственная – для предприятия действующего. Расчеты производственной мощности выполняются с учетом нескольких факторов, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность производства. Результаты расчетов могут быть использованы для следующих целей:

1. разработка научно-обоснованных оптимальных планов производства и реализации продукции;
2. определение потребности в оборудовании и разработке планов его распределения по цехам;
3. вскрытие внутрипроизводственных резервов на предприятии;
4. выявление проблем на предприятии;
5. планирование финансов для расширения или реконструкции предприятия.

Производственная мощность предприятия определяется по производительности ведущего цеха или нескольких цехов. Мощность

ведущих цехов принимается в целом за производственную мощность данного предприятия. Ведущие – такие цеха, в которых сосредоточена наибольшая часть основного оборудования и где на изготовление продукции затрачивается наибольшее количество труда. Производственная мощность ведущего цеха определяется по мощности ведущей группы оборудования, на котором выполняются самые трудоемкие технологические операции. При выборе ведущего цеха для определения производственной мощности принимается во внимание специфика промышленного предприятия. К ведущим цехам могут быть одновременно отнесены несколько цехов, имеющих примерно одинаковый удельный вес в основном оборудовании предприятия и равные по важности и трудоемкости технологические процессы. Такое положение наблюдается в горной промышленности, где к ведущим цехам относятся цехи горный и обогатительный. Оттого, насколько правильно выбраны ведущие производственные цехи, зависит объективность показателя производственной мощности, а также реальность выполнения планов производства промышленной продукции.

5.3. Система норм и нормативов предприятия

Специфика предприятия при планировании и анализе всех видов деятельности учитывается через систему норм и нормативов, т.к. они позволяют устанавливать определенные соотношения, меры использования различных видов производственных ресурсов.

Норма – это максимально допустимая или минимально необходимая величина расхода материалов, электроэнергии, топлива, живого труда на единицу продукции определенного качества или на единицу работ при данных организационно-технических условиях производства.

Норматив – показатель, характеризующий степень использования каждого вида ресурсов на принятую единицу времени, площади, объема продукции. Норматив может выражаться в виде коэффициента, в процентах, в денежном измерении.

Эффективность системы норм и нормативов определяется соответствием их следующим требованиям.

1). Система норм и нормативов формируется комплексно, т.е. для планирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности. Это позволяет регулировать все основные стороны деятельности предприятия.

2). Нормы и нормативы, на которых основываются расчеты и плановые показатели, должны быть научно обоснованными и прогрессивными. Но при

этом прогрессивные нормы должны быть реально достижимыми. Поэтому необходимо учитывать специфику условий того производства, для которого они устанавливаются.

3). Нормы и нормативы должны быть стабильны на протяжении установленного срока их действия. Их частые изменения вызывают неустойчивость условий хозяйствования, нарушение соотношений между количеством труда и объемом зарабатываемых средств, а также ослабляют заинтересованность в повышении эффективности производства.

Однако стабильность норм и нормативов не отрицает возможности их изменения. Научно-технический прогресс и совершенствование уровня организации производства ведут к прогрессивным изменениям.

4). Своевременное и заблаговременное доведение норм и нормативов до исполнителей позволяет коллективам при планировании своей деятельности точнее определить, какими средствами они будут располагать при выполнении плановых заданий.

Методы определения норм и нормативов.

Нормы и нормативы должны иметь прогрессивный характер. Критерием степени прогрессивности норм и нормативов может быть их уровень; он не может быть ниже среднего уровня в отрасли промышленности.

1). Расчетно-аналитический метод. Предусматривает изучение и обобщение опыта работы передовых предприятий, цехов, участков, отдельных бригад.

2). Статистический метод. Определение норм на основе отчетных данных, собранных за длительный период времени. Недостаток: все недочеты предыдущего периода механически переносятся в условия нового планового периода. Поэтому считается, что этот метод оправдан в том случае, когда нет необходимых данных для использования расчетно-аналитического метода.

3). Опытный метод. Проводится эксперимент, и на основе результатов определяют нормы и нормативы.

Исходные материалы для разработки норм и нормативов:

- отчетные данные за последний период;
- информация о показателях работы, достигнутых передовиками производства;
- информация о более прогрессивных нормах и нормативах, действующих на других предприятиях отрасли;

- результаты научно-исследовательских работ.

5.4. Классификация норм и нормативов предприятия

Нормы и нормативы, используемые в плановой работе на предприятии, классифицируются по разным признакам.

1. По характеру планов — для перспективного годового и текущего планирования.

2. По роли в процессе производства — нормативы для проектирования, строительства и эксплуатации предприятий.

3. По месту формирования — местные, действующие в пределах отрасли; межотраслевые, действующие в ряде отраслей.

4. По характеру использования в процессе производства:

- 1) нормы и нормативы затрат живого труда;
- 2) нормы и нормативы средств труда;
- 3) нормы и нормативы организации производства;
- 4) нормы и нормативы качества готовой продукции;
- 5) нормы и нормативы предметов труда;
- 6) нормы и нормативы экономического стимулирования.

1. Нормы и нормативы затрат живого труда

Состав этих норм и нормативов определяется задачами плана по труду и заработной плате. Этот план включает в себя расчет численности работников по предприятию, по отдельным видам работ и подразделениям, расчет производительности труда, обоснование фондов заработной платы по категориям работающих. Для осуществления этих расчетов необходимо иметь следующие нормы и нормативы:

- 1) нормы выработки;
- 2) нормы времени;
- 3) нормы времени по обслуживанию;
- 4) нормы выработки по обслуживанию;
- 5) нормативы численности управленческого персонала повременщиков, вспомогательных рабочих;
- 6) тарифные ставки и должностные оклады;
- 7) долгосрочные нормативы заработной платы на 1 рубль произведенной продукции.

2. Нормы и нормативы средств труда

Нормативная база по средствам труда включает в себя:

- 1) норматив использования оборудования по мощности;

2) норматив использования оборудования по времени. Этот норматив показывает, какое количество дней в году используется оборудование;

3) норматив использования наличного оборудования;

4) норматив ремонта оборудования, поскольку безаварийность работы оборудования можно обеспечить только при условии выполнения системы плано-предупредительных ремонтов.

3. Нормы и нормативы организации производства

На основе нормативов и норм использования отдельных элементов труда устанавливается обобщающий показатель — норматив производственной мощности.

Производственная мощность предприятия — это максимально возможный выпуск продукции за определенный период времени при наиболее полном использовании производственных фондов, освоения прогрессивной технологии и применении передовых методов организации производства и труда.

4. Нормы и нормативы качества

Они определяют потребительские свойства продукции предприятия.

К потребительским свойствам относятся:

- технические,
- физические,
- химические (например, материал, консистенция, составные части, конструкция),
- эстетические, символические, эмоциональные (например, запах, вкус, ощущения, форма, цвет).

5. Нормы и нормативы предметов труда

Предприятия работают со следующими видами предметов труда:

- 1) сырье;
- 2) топливно-энергетические ресурсы;
- 3) вспомогательные материалы.

На предметы труда этих видов устанавливаются следующие нормы и нормативы:

- на изготовление основной продукции;
- на изготовление инструментов;
- на ремонтно-эксплуатационные нужды;
- на создание производственных запасов;
- на незавершенное производство.

Норма расхода сырья вспомогательных материалов, топливно-энергетических ресурсов устанавливаются по каждому виду продукции и в целом по предприятию.

6. Нормы и нормативы стимулирования

Конечный экономический итог хозяйственной деятельности предприятия, то есть его финансовый результат, отражается в форме прибыли. Прибыль выполняет 2 функции:

1) является главным источником финансирования затрат на производство и социальное развитие предприятия, а платежи в бюджет из прибыли – важнейший элемент доходов госбюджета;

2) характеризует конечные финансовые результаты деятельности предприятия, размер его денежных накоплений, зависящих от объема реализованной продукции, её качества, эффективности использования всех видов ресурсов, качества работы предприятия (выполнения обязательств перед банком, клиентами, поставщиками).

На предприятии создаются фонды специального назначения и целевого финансирования. Фонд специального назначения образуется за счет отчислений из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Специальный фонд подразделяется на фонд накопления и фонд потребления. Фонд накопления направляется на производственное развитие предприятия, техническое перевооружение, выпуск и распространение акций и других ценных бумаг. Фонд потребления направляется на социальное развитие и материальное поощрение персонала. Величина этих фондов определяется по нормативам, устанавливаемым предприятием. Кроме фонда накопления для воспроизводства существует и другой источник – амортизационные отчисления.

Размеры амортизационных накоплений устанавливаются в процентах к балансовой стоимости основных средств и называются нормами амортизационных отчислений.

Резервный фонд создается в соответствии с законодательством и учредительными документами предприятия на покрытие возможных в будущем непредвиденных потерь. Резервный фонд образуется за счет прибыли в размере норматива, установленного уставом или учредительными документами.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Этапы процесса разработки решения.
2. Как определяется производственная мощность предприятия?
3. Дайте определение норме и нормативу.

4. Эффективность системы норм и нормативов.
5. Методы определения норм и нормативов.
6. Классификация норм и нормативов предприятия.

ТЕМА 6. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

6.1. Основные элементы экономического анализа

Предметом экономического анализа являются хозяйственные процессы предприятий и организаций, а также конечные результаты их деятельности, которые отражены в системе экономической информации за определенный период времени.

Система экономической информации включает в себя ряд **источников**, которые можно разделить следующим образом:

1. бухгалтерская отчетность, статистическая отчетность, оперативные данные по производству и реализации продукции.
2. материалы налоговых проверок, объяснительные и докладные записки, материалы ревизии;
3. внешние источники информации - данные специализированной периодической печати, банковские бюллетени, информация торгово-промышленной палаты;
4. планово-нормативные материалы.

Основные задачи экономического анализа:

- оценка выполнения планов;
- определение факторов, влияющих на использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- анализ динамики показателей;
- выявление скрытых резервов;
- итоговая оценка деятельности предприятия и разработка организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности его работы.

Виды экономического анализа классифицируют в зависимости от времени его проведения и степени охвата изучаемого явления.

1). **Предшествующий анализ** проводится на предприятии перед началом новой для него деятельности с целью выявления резервов, оценки

возможностей и потенциальных перспектив. Он проводится на основании различных нормативных материалов и специальных исследований.

2). *Последующий анализ (резервов)* может быть оперативным и периодическим.

Оперативный анализ имеет целью быстро и наглядно оценить состояние и динамику развития предприятия в связи с внезапным возникновением потребности в этой информации.

Периодический анализ проводится регулярно, обычно 1 раз в год и является более детальным. Цель – более подробная характеристика деятельности предприятия в истекшем отчетном периоде. Кроме того, вторая цель – определение возможностей развития предприятия на перспективу.

3). *По степени охвата изучаемого явления*: тематический анализ (анализ какой-либо одной стороны деятельности предприятия) и комплексный анализ (анализу принадлежат все стороны деятельности предприятия).

4). *По пространственному назначению*: внутрехозяйственный анализ - его объектом является производственно-хозяйственная деятельность конкретных предприятий и межхозяйственный анализ - изучает результаты совместной деятельности нескольких хозяйствующих субъектов.

В процессе анализа можно применять различные **методы исследования технико-экономических показателей (ТЭП)**.

1). *Метод сравнения* наиболее широко применяется в анализе. Фактические показатели сравниваются со следующими показателями:

- с плановыми (нормативными) показателями - для определения степени выполнения плана (норм),
- с лучшими или средними показателями - для определения имеющихся резервов производства,
- ряда одинаковых по длительности периодов, что позволяет выявить характер развития техники и экономики производства,
- работы аналогичных предприятий отрасли - для получения информации о передовом опыте использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов.

2). *Метод детализации* применяют совместно с методом сравнения. Предусматривает разложение итогового показателя на составные части и определение степени влияния каждой части на общее значение.

3). *Балансовый метод* широко используется при планировании деятельности предприятия, в бухгалтерском учете. Проводят сопоставление имеющихся в наличии ресурсов предприятия с потребностью в них.

При проведении анализа используют графические материалы. Результаты экономического анализа служат основой для выработки управленческих решений при планировании всех направлений производственно-хозяйственной деятельности.

6.2. Производственные кадры и расчет численности

Эффективность любой человеческой деятельности в значительной степени зависит от участвующих в ней людей. Таких людей, соответствующим образом оформленных и организованных, называют производственными кадрами (производственным персоналом). Информация о состоянии производственных кадров используется для многих целей: определение статуса предприятия, выявление наиболее эффективных структур, решение вопросов налогообложения, оптимизация кадрового состава, обеспечение необходимой его подготовки.

Важнейшим параметром, характеризующим состояние производственного персонала, является численность работников предприятия. Различают численность работников списочную и среднесписочную.

В понятие «*списочная численность*» включают тех, кто работает по договору, а также собственников организации, получающих в ней заработную плату. Списочная численность фиксируется ежедневно, а также на определённую дату, например, на первое или последнее число месяца. В ней учитывают людей как фактически работающих в данный день, так и отсутствие их по каким-либо причинам. Работники, принятые в организацию по внешнему совместительству, в списки численности не входят. Их учёт ведут отдельно.

Среднесписочная численность рассчитывается за какой-либо период: месяц, квартал, с начала года, год. Например, для месяца расчёт производится путём суммирования списочной численности за каждый день, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней. Среднесписочную численность работников на предприятиях и в организациях, работающих неполный месяц, определяют путем деления суммы списочной численности за все дни работы организации в отчётном месяце, включая праздничные и выходные дни, на общее число календарных дней в этом месяце.

Структура кадров имеет значение для обеспечения эффективности производства. Для распределения всей численности по различным

категориям пользуются Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие постановлением № 367 Госстандарта России с 1 января 1996 года.

В соответствии с методикой Классификатора весь производственный персонал делят на рабочих, руководителей, специалистов и других служащих.

К *рабочим* относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также занятых обслуживанием производства и оказанием материальных услуг.

Руководителями считают работников, занимающих должности руководителей организации и их структурных подразделений.

В группу *специалистов* включают работников, выполняющих инженерно-технические задачи, экономические и другие подобные работы.

Другими служащими считают работников, осуществляющих подготовку и оформление документации, учёт и контроль, хозяйственное обслуживание. Примером других служащих могут служить должности делопроизводителей, архивариусов, учетчиков, чертежников и т.п.

Кроме рассмотренного разделения персонала в статистической практике осуществляют разработку информации по основному и неосновным видам деятельности предприятия. В зависимости от профиля деятельности организации отнесение к той или иной группе производят по соответствующим методикам. В частности, на промышленных предприятиях к работникам основной деятельности - производственно-промышленному персоналу - относят работников всех структурных подразделений, занятых подготовкой, осуществлением и обслуживанием всего цикла изготовления и реализации продукции, включая административный и технический персонал.

Персоналом, занятым в неосновной деятельности, считают работников таких структурных подразделений, которые совершенно не связаны с профильной деятельностью предприятия. Количество таких структурных подразделений бывает довольно значительным. Например, к неосновным подразделениям относят учреждения здравоохранения (здравпункты, санатории-профилактории), объекты культуры, спорта, жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, торговли и общественного питания, учреждения образования, подсобных сельскохозяйственных структур.

Современный этап развития производства и необходимость обеспечения его эффективности требует повышения образовательного и общекультурного уровня работников всех категорий.

Особо высокие требования предъявляются к *руководителям*. Их обязанностью является принятие производственно-хозяйственных решений, определяющих судьбу предприятия. Поэтому для включения в эту группу отбирают специалистов, обладающих производственным и жизненным опытом, в совершенстве владеющих современными методами организации производства, труда и управления, способных обеспечить высокую экономическую эффективность принимаемых решений. Руководителей должна отличать высокая интеллектуальная и общая культура, знания технологии, техники, экономики, менеджмента.

Высокие требования предъявляются также к *специалистам высшего и среднего звена*. Именно они подготавливают стратегические решения, всесторонне их обосновывают, проводя при этом необходимые исследования, расчёты и производственные эксперименты. Поэтому в виде обязательных признаков, необходимых для отнесения конкретного работника к этим квалификационным группам, служит наличие специального образования, допускающего претендента к выполнению управляющих функций, подготовке и принятию производственных решений.

Работники, отнесенные к группе, в которой основным содержанием является физическая работа, подразделяются по степени сложности их труда. Выделяют труд простой, средней сложности и сложный, таким образом, эта классификация отражает квалификацию работников.

6.3. Производительность труда

Производительность труда является одним из самых наглядных и объективных показателей, определяющих рациональность использования имеющихся на предприятии кадровых ресурсов.

Производительность труда – это количество продукции, изготавливаемой в единицу рабочего времени.

Важное место в производстве занимает показатель, обратный производительности труда - трудоемкость продукции. Трудоемкость продукции - затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Различают следующие виды трудоемкости: технологическую, обслуживания производства, производственную, управления производством и полную. Технологическая трудоемкость включает в себя все затраты труда основных

рабочих. Трудоемкость обслуживания производства определяется затратами труда основных и вспомогательных рабочих. Производственная трудоемкость представляет собой сумму первых двух. Трудоемкость управления производством представляет собой затраты труда руководителей и специалистов. Полной трудоемкостью называют совокупность всех названных трудоемкостей. При этом любая из них может быть нормативной, плановой и фактической.

Производительность труда и трудоемкость продукции информативно дополняют друг друга. Производительность труда показывает результативность труда, а трудоемкость - его затратность в смысле расходования главного производственного ресурса - рабочей силы.

Существующие сегодня темпы роста производительности труда в России практически во всех отраслях явно недостаточны для социально-экономического развития страны. Для их повышения необходимо принять меры по более полному использованию резервов роста производительности труда.

Резервы роста производительности труда – это реально существующие, но не используемые или не полностью используемые возможности повышения производительности труда.

Выявление резервов представляет собой достаточно серьезную и сложную задачу, решение которой требует высокой компетентности специалистов.

Резервы роста производительности труда можно классифицировать следующим образом.

1) *По времени использования:*

- текущие - потери рабочего времени из-за прогульщиков;
- перспективные - повышение квалификации.

2) *Народно-хозяйственные резервы:*

- создание законодательной базы для беспрепятственного функционирования и развития предприятий любых форм собственности, в улучшении условий функционирования бюджетной сферы;

- устранение преград на пути научно-технического прогресса (НТП);

- совершенствование материального и морального стимулирования работников, устраняющих уравнильность и побуждающих к профессиональному росту и творческому отношению к труду.

3) *Отраслевые резервы:*

- возможности повышения производительности труда за счёт использования прогрессивной техники и технологии, а также специализации работ;
- оптимальное кооперирование и комбинирование производства в отрасли, специализация и концентрация в ней.

4) Внутрипроизводственные резервы.

Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда находятся непосредственно на предприятии и в его подразделениях. Они определяют основные направления повышения производительности труда. К их числу относятся:

- совершенствование техники и технологии производства;
- повышение культурно-технического уровня и квалификации кадров;
- совершенствование организации труда, производства и управления

Одним из основных источников роста производительности труда является научно-технический прогресс. Здесь резервы кроются, прежде всего, в замене ручного труда механизированным трудом, малопроизводительных машин - более производительными машинами, в переходе от механизации отдельных операций и процессов к комплексной механизации и к её высшей стадии – автоматизации. Особое значение имеет внедрение поточно-механизированных линий, а также машин и механизмов, которые значительно сокращают затраты труда на погрузочно-разгрузочные, транспортные и складские работы.

Интегральным показателем научно-технического прогресса на предприятии служит фондовооруженность труда, которую измеряют стоимостью основных производственных фондов, приходящихся на одного работника.

Другим источником роста производительности труда является совершенствование организации труда. К формам совершенствования организации труда можно отнести:

- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- рационализация передового опыта;
- применение прогрессивных методов нормирования труда;
- установление наиболее целесообразных форм материального стимулирования;
- улучшение условий труда;
- укрепление дисциплины труда.

Все эти формы совершенствования организации труда являются универсальными, т.е. они пригодны для предприятий любой формы собственности, для работников любой категории. Они должны осуществляться во взаимосвязи постоянно.

6.4. Основные средства

Основные средства называют также основными производственными фондами.

Основные производственные фонды – это средства труда, неоднократно участвующие в производственном процессе, сохраняющие свою натуральную форму и по мере использования по частям переносящие свою стоимость на издержки производства.

Материальные ценности принято относить к основным средствам при условии их использования более одного года, и стоимость которых оценивают не менее 100-кратного размера минимальной месячной оплаты труда за единицу имущества по первоначальной или восстановленной стоимости.

Вместе с этим руководителям организаций дано право относить к основным средствам имущество стоимостью ниже установленного лимита, если это диктуется экономическим состоянием предприятия.

Денежная оценка основных средств является основным капиталом.

При классификации основных средств может быть несколько подходов.

1. По назначению основные средства подразделяются на производственные и непроизводственные. Производственные основные средства участвуют в изготовлении товара или создают условия для трудового процесса. Непроизводственные обслуживают нужды коммунального хозяйства, здравоохранения, культуры.

2. По степени участия в производственном процессе основные средства делятся на средства активные и пассивные. К активным относятся фонды, которые непосредственно влияют на производство, количество и качество продукции или услуг - станки, горнопроходческое оборудование. Пассивные создают условия для производственного процесса - здания, сооружения, дороги.

3. С точки зрения правовой квалификации основные производственные фонды рассматриваются в следующих категориях:

- а) вещи движимые и недвижимые,
- б) работы и услуги.

Вещи движимые – машины и оборудование; измерительные и регулирующие приборы и устройства; транспортные средства; вычислительная техника всех видов и классов; инструмент, приспособления и оснастка; производственный инвентарь и принадлежности.

Вещи недвижимые – объекты природопользования и их участки, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги, здания и сооружения.

Работы и услуги представлены в виде капитальных вложений на улучшение земель путем проведения осушительных, оросительных и мелиоративных работ, в многолетние насаждения, а также арендованные основные средства.

Наряду с рассмотренными материально-вещественными активами в состав основных средств включаются такие нематериальные активы, которые используются в течение длительного времени (не менее одного года). К ним относятся права на использование патентов на изобретения, промышленных образцов, товарных знаков, селекционных достижений, лицензий, «ноу-хау», программы ЭВМ, баз данных, а также авторских прав на произведения литературы и искусства.

Основные средства предприятий совершают хозяйственный кругооборот, состоящий из следующих стадий: износ имущества, амортизация, накопление средств для полного восстановления (реновацию), замена основных средств путем осуществления капитальных вложений.

Оценка основных средств в натуральных показателях необходима для расчета производственной мощности, определения технологического и возрастного состава основных фондов, а также для планирования предупредительного ремонта и модернизации.

Стоимостная оценка основных фондов осуществляется следующим образом: по первоначальной стоимости (цене приобретения без налога на добавленную стоимость), по восстановленной стоимости и по остаточной стоимости.

Первоначальная стоимость основных средств включает в себя их приобретение, транспортировку, монтаж или строительство по сложившимся на тот период ценам.

Восстановленная стоимость основных средств – стоимость их в современных условиях, т.е. в ценах на момент их переоценки.

Остаточная стоимость рассчитывается от первоначальной или восстановленной за вычетом износа за период работы.

6.5. Оборотные средства

Процесс создания товара, наряду с основными средствами, нуждается в оборотных средствах.

Оборотные средства - денежные средства, направляемые на создание запасов материально-товарных ценностей и финансирование сферы обращения.

Оборотные средства, авансированные на создание запасов материально-товарных ценностей, образуют *оборотные производственные фонды*. Оборотные производственные фонды потребляются в каждом производственном цикле и полностью переносят свою стоимость на стоимость продукции, не сохраняя своей материальной формы.

Оборотные фонды включают в себя следующее.

1) Производственные запасы, сырье, материалы, топливо, ГСМ, покупные полуфабрикаты, запасные части для ремонта, тару и тарные материалы, спецодежду, а также средства труда стоимостью менее 8 тысяч рублей за единицу или сроком службы не более одного года, т.е. не относимые к основным средствам.

2) Незавершенное производство – необработанное сырье, материалы, полуфабрикаты собственного производства, малоценные инструменты и инвентарь, вступившие в процесс производства.

3) Расходы, связанные с ближайшей и перспективной подготовкой производства новых видов продукции и их освоением - расходы будущих периодов.

4) Прочие оборотные фонды в виде незавершенного производства подсобного хозяйства предприятия.

Оборотные фонды имеют высокую ликвидность, т.к. потребляются в каждом производственном цикле полностью, перенося свою стоимость на готовый товар, и возмещаются по мере его реализации. На долю оборотных фондов приходится около 80% стоимости оборотных средств, в том числе около 70% составляют производственные запасы.

Кроме оборотных фондов в структуру оборотных средств входят также *фонды обращения*.

Фонды обращения также постоянно находятся в движении, т.е. в кругообороте. К ним относятся:

- 1) готовая продукция на складе;
- 2) продукция, находящаяся в пути к потребителю;

- 3) денежные средства на счетах в банке, в аккредитивах, в ценных бумагах;
- 4) денежные средства в кассе предприятия;
- 5) дебиторская и кредиторская задолженности.

При движении оборотных средств происходит постоянная смена форм авансированной стоимости: из денежной она превращается в товарную, затем в производственную, затем снова в товарную и денежную.

Аккредитив - денежный документ, содержащий поручение о выплате определенной суммы денег физическому или юридическому лицу в соответствии с условиями, указанными в документе. Денежные аккредитивы являются именными; они позволяют получить указанную в аккредитиве сумму полностью или частями в течение определенного периода времени.

При аккредитивной форме расчетов оплата за отгруженный товар или оказанные услуги осуществляется в банке поставщика за счет средств плательщика, забронированных для этой цели. Аккредитивная форма расчета гарантирует поставщику платеж за поставленный товар.

Дебиторская задолженность – это сумма долгов, причитающаяся предприятию от физических или юридических лиц в итоге хозяйственных отношений с ними. Характеризует отвлечение средств из оборота данного предприятия и использование их дебиторами, должниками. *Дебитор* – физическое или юридическое лицо, имеющее денежную или имущественную задолженность предприятию.

Различают нормальную и просроченную дебиторскую задолженность. Нормальная дебиторская задолженность - задолженность подотчетных лиц по выданным им авансам на командировки и операционно-хозяйственные расходы в пределах сроков, установленных для сдачи отчетов; поставщиков и подрядчиков по оплате частичной готовности заказов, по претензиям, предъявляемым за поставку материалов и т.п.

Кредиторская задолженность - временно привлеченные предприятием, организацией, учреждением денежные средства, подлежащие возврату кредиторам в установленные сроки. *Кредитор* - юридическое или физическое лицо, предоставляющее ссуду и имеющий право на этой основе требовать от дебитора возврата или исполнения других обязательств.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Источники экономической информации.
2. Основные задачи экономического анализа.
3. Виды экономического анализа.

4. Понятие и классификация производственных кадров.
5. Что такое производительность труда?
6. Что входит в состав основных средств?
7. Оборотные средства предприятий, их состав.

ТЕМА 7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОПРОМЫШЛЕННЫМИ СИСТЕМАМИ

7.1. Общее понятие менеджмента

Менеджмент в переводе с английского языка означает «управление». Под менеджментом, в широком смысле слова, понимают управление машинами, оборудованием, социально-экономическими системами. Под социально-экономической системой понимаются государство, регион, учреждение, предприятие, домашнее хозяйство.

В последние годы понятие менеджмента приобретает дополнительное значение. Это происходит в связи с тем, что условия внешней среды, в которой функционирует предприятие, постоянно изменяются. Кроме того, происходит постоянное ужесточение конкуренции, изменение технологий, увеличение объемов информации. При этом базовыми предпосылками для менеджмента остаются потребности потребителей и ограниченность природных ресурсов.

Менеджмент - это деятельность по планированию и организации производства и сбыта товаров и услуг в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды предприятия, а также усиления конкуренции.

Цель менеджмента - обеспечение прибыльности деятельности предприятия посредством рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие научно-технической базы, производство конкурентоспособных товаров и услуг для их реализации и получения прибыли предприятия, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Задачи менеджмента:

- организация производства продукции с учетом постоянно изменяющихся потребностей человека;
- систематический поиск и освоение новых рынков сбыта;

- осуществление технологической перестройки и автоматизации производства, выпуск новых товаров;

- стимулирование работы сотрудников предприятия путем создания для них благоприятных условий труда, установления более высокой заработной платы, внедрение нематериальных форм поощрения.

Существует несколько **видов менеджмента**, и в каждом из них рассматриваются специальные вопросы производства товаров и предоставления услуг.

1. *Производственный менеджмент*: изучаются организационные формы предприятий, принципы, функции и методы менеджмента, организационные структуры предприятий, внутренняя и внешняя среда предприятий.

2. *Инновационный менеджмент*: изучаются новые технологии, их разработка и внедрение на очередном этапе развития науки и техники с целью производства новых товаров. В целом к инновациям относят новые формы организации труда, новые структуры управления, новые технологии, новую продукцию.

3. *Международный менеджмент*: изучает вопросы по организации внешнеэкономической деятельности. Значение международного менеджмента постоянно возрастает в связи с увеличением объемов экспортно-импортных операций.

4. *Банковский менеджмент*: посвящен сфере банковской деятельности, изучению потребностей клиентов, осуществлению новых форм обслуживания.

5. *Финансовый менеджмент*: изучает эффективность управления финансами на основе формирования и планирования финансовых показателей, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельность производства.

В связи с переходом к рыночным условиям хозяйствования, отношение к менеджменту в России в последние годы значительно изменилось, при этом отмечается повышение интереса к нему.

7.2. Экономические основы управления

Управление тесно связано с экономикой, и его научной основой считается экономическая теория. Труд, материальное и духовное производство, распределение и потребление, весь процесс расширенного воспроизводства невозможны без определенной организации, порядка,

разделения труда, установления места и функций человека в коллективе, осуществляемых с помощью управления.

Экономика как совокупность производственных отношений образует основу всех других общественных отношений и играет решающую роль в управлении.

Менеджеры предприятия в процессе своей деятельности принимают управленческие решения, которые, как правило, связаны со следующими основными вопросами экономического выбора:

1. что следует производить;
2. в каком количестве следует производить;
3. для кого предназначены производимые товары и услуги, кто и где будет их приобретать;
4. каким образом обеспечить наибольшую выгоду для товаропроизводителей, посредников и продавцов;
5. кто, какую и каким образом должен выполнять при этом работу.

Принимая управленческие решения относительно развития производства, необходимо предусматривать соответствующие условия для воспроизводства рабочей силы - обеспечение должного уровня образования, регулярное повышение квалификации работников, отдых, оказание медицинской помощи, организация горячего питания.

В условиях свободного рынка менеджеры в своей деятельности опираются на следующие экономические законы.

1. *Закон возвышения потребностей.* Круг потребностей современного человека весьма разнообразен, тем более что человеческие потребности включают в себя не только индивидуальные нужды, но и потребности семьи, социальной группы, производственного коллектива, населения. ***Потребности растут в количественном отношении и в еще большей степени в качественном отношении.***

2. *Принцип ограниченности ресурсов.* Главная задача экономики состоит в использовании экономических ресурсов в целях получения экономического продукта. Люди желали бы потреблять значительное количество конечного экономического продукта в виде потребительских товаров и услуг. Для их производства необходимо еще большее количество и разнообразие промежуточных продуктов, получение которых требует изначального использования экономических ресурсов: природных, трудовых, основных и оборотных средств, информации. И вот здесь возникает неизбежное противоречие между желаемым и возможным, между

потребностями и ресурсами. ***Все виды экономических ресурсов, находящихся в распоряжении человечества в целом, отдельных стран, предприятий, семей, ограничены и в количественном, и в качественном отношении.***

3. ***Закон спроса.*** Спрос на товар (объем спроса) означает количество данного товара, которое покупатели желают, готовы и имеют денежную возможность приобрести за некоторый период по определенным ценам. ***Закон спроса проявляется в том, что при прочих неизменных факторах величина спроса уменьшается по мере увеличения цены товара.***

4. ***Закон предложения.*** Предложение характеризует возможность и желание продавца (производителя) предлагать свои товары для продажи на рынке по определенным ценам. ***Закон предложения заключается в том, что при прочих неизменных факторах объем предложения увеличивается по мере увеличения цены товара.***

Таким образом, экономические основы управления заключаются в изучении и учете ведущих методологических положений экономической теории.

7.3. Организационно-правовые формы горных предприятий

В мировой практике известно несколько организационно-правовых (организационных, хозяйственно-правовых) форм предприятия. Эти формы в своей основе имеют один общий признак - отношение к собственности, это означает, что собственность принадлежит предприятию или не принадлежит ему.

1) ***Унитарные предприятия.*** Унитарным предприятием является организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено в соответствии с вкладом (долей), в том числе между работниками предприятия. Таким образом, унитарная форма означает, что основное оборудование, материалы, сырье, здания не принадлежат предприятию, и все сотрудники являются наемными работниками.

По такой форме работают государственные и муниципальные предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию только на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

2) *Общество с ограниченной ответственностью (ООО)*. Такие общества создаются учредителями – физическими и юридическими лицами, которые вносят свою долю в капитал предприятия (уставный фонд). Общество может быть также учреждено одним лицом, которое становится единственным участником. Максимальное число участников ООО не должно быть более пятидесяти.

Размер уставного капитала предусматривается законом. В учредительных документах указывается сумма и соответствующее процентное соотношение уставного капитала, и в дальнейшем прибыль предприятия распределяется между учредителями пропорционально их вкладам. Вкладом в уставный капитал могут быть деньги, ценные бумаги, вещи, имущественные или иные права, имеющие денежную оценку.

3) *Акционерное общество (АО)*. Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих права участников общества (акционеров). Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

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

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Учредителями АО могут быть юридические и физические лица. Акционерное общество может быть открытым или закрытым, что отражается в его уставе и фирменном наименовании. В *открытом АО* разрешается прием новых учредителей, а в *закрытом* такой процедуры нет. Число акционеров открытого общества не ограничено, в закрытом обществе оно не должно превышать пятидесяти человек.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о выплате дивидендов по размещенным акциям. Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли общества за текущий период.

В случае банкротства предприятия и незначительном количестве денежных средств на его счетах судебные органы могут принять решение о продаже имущества.

4) *Совместные предприятия (СП)*. Расширение внешнеэкономических связей создает условия для совместного предпринимательства. Россия является обширным рынком, который привлекает иностранный капитал для совместной деятельности.

СП создаются учредителями из разных стран с целью реализации проектов по выпуску товаров, оказания услуг, по совместному строительству, по разведке месторождений, по освоению месторождений.

В счет вкладов в уставный фонд могут быть внесены следующие имущество, имущественные права и денежные средства:

- здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности;
- права пользования.

В основе учреждения совместного предприятия могут находиться следующие факторы.

- Привлечение зарубежных капиталовложений.
- Использование дешевых сырьевых ресурсов.
- Применение дешевой рабочей силы в стране базирования СП и в стране, где производят работы.
- Возможность реализации новейших исследований, внедрение новых технологий.

Однако необходимо иметь ввиду, что иногда зарубежные партнеры могут идти на создание предприятия с такой целью, чтобы затормозить проведение геологоразведочных работ или работ по освоению месторождения. В таком случае подписывается контракт или протокол о намерениях. В этих документах записывается сумма денежных средств, которую зарубежный партнер готов вложить в развитие совместного предприятия. Однако эта сумма фактически остается только на бумаге.

7.4. Общая характеристика организационных структур

Достижение стратегических целей, поставленных высшим менеджментом предприятия, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. В современных условиях усиливается процесс глобальной конкуренции, появляется необходимость улучшения использования ключевых факторов успеха - издержки, качество

продукции, сроки выполнения заказов. От предприятий требуется повышение организационной гибкости и адаптационной способности. Организационные изменения должны обеспечивать для предприятия решение главной задачи - выживание на рынке.

Любое предприятие развивается в процессе непрерывных изменений, иначе его способность к выживанию в условиях динамичной внешней среды становится под угрозу. Переход от одной качественной стадии развития предприятия к другой требует существенной перестройки его работы, включая создание новых структурных подразделений, подбор и расстановку кадров, перераспределение ответственности. С ростом предприятия происходит процесс децентрализации управления, обостряется проблема координации, выработки согласованных действий.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей. Эти изменения можно разделить на два основных типа:

- существенные (радикальные) организационные изменения;
- частичные (локальные) изменения организационной структуры, или настройка структуры.

В современном мире известно несколько моделей управления предприятиями. Выбор той или иной из них представляет собой важную для деятельности предприятия задачу.

Под организационной структурой понимается деление предприятия на относительно самостоятельные подразделения.

В мировой практике известно несколько видов организационных структур управления: функциональная, линейная, линейно-функциональная и другие.

Организационная структура может изменяться после разработки стратегии, а также в зависимости от того, в какой степени успешно работает предприятие, насколько высока агрессивность внешней среды, каким является нынешнее состояние и желательный тип управления.

Линейная структура управления. Линейная структура управления характерна для организаций, которые выполняют небольшой объем работ, для организаций, выпускающих однородную продукцию, для торговых организаций (рис.7.1.) В такой структуре управления каждый менеджер наделяется всеми полномочиями, необходимыми для выполнения работ.

Каждый из руководителей занимается вопросами организации производства; обеспечения оборудованием, материалами, сырьём; организации труда; внедрения новых технологий и др.

Директор и зам. директора могут распределять между собой должностные обязанности.

Достоинства структуры:

- чёткое прохождение всех решений от уровня их принятия и до исполнителей, находящихся на низовом уровне;
- ответственность и отчётность перед руководством.

Недостаток:

- перегрузка должностными обязанностями руководителей всех звеньев.

Принципиально возможны варианты такой структуры управления. В зависимости от самых различных факторов внутренней и внешней среды руководитель предприятия выбирает тот или другой вариант.

Функциональная структура управления. Функциональная структура управления применяется на крупных и средних предприятиях, а также в органах управления, например, муниципалитетами (рис. 7.2.).

На верхнем уровне управления первый руководитель распределяет обязанности между своими заместителями. В зависимости от размера предприятия количество заместителей может быть различным, от 2-3 до 10 и более. Это могут быть заместители по производству, по экономике, по общим вопросам, по маркетингу, по геологии и др. Каждый заместитель директора распределяет обязанности среди сотрудников. При этом может быть организовано несколько отделов.

Заместитель директора по производству занимается решением всех вопросов, связанных с производством продукции, техническим обеспечением производства, внедрением новых технологий, новой организацией труда.

У заместителя директора по экономике в подчинении может быть планово-экономический отдел, который отвечает за своевременное составление планов, а также контролирует их выполнение. В отделе труда и заработной платы сотрудники занимаются нормированием работ, контролем над выполнением должностных обязанностей. Здесь подготавливаются вопросы, связанные с заработной платой, выплатами компенсаций, надбавок. В подчинении заместителя директора по экономике также может быть финансовый отдел, решаются вопросы по финансированию организации, рассматривается возможность получения кредитов с целью финансирования развития предприятия.

Заместитель директора по общим вопросам занимается обеспечением всей деятельности предприятия, решая вопросы по транспорту, по снабжению оборудованием, материалами, сырьём.

В подчинении зам. директора по маркетингу находится структура, где в первую очередь сотрудники занимаются сбытом продукции, НИОКР, анализом рынков с целью изучения спроса на продукцию предприятия.

В каждом отделе могут быть организованы более мелкие функциональные подразделения, которые могут называться секторами или подотделами.

Отдел кадров, бухгалтерия, юридический отдел и канцелярия подчиняются первому руководителю и их изображают на уровне отделов.

Достоинства функциональной структуры управления:

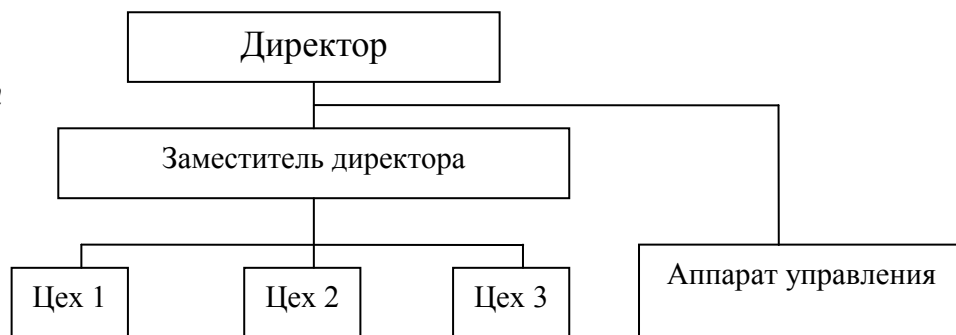
- чёткое распределение обязанностей среди менеджеров всех звеньев, а также среди сотрудников;
- чёткое прохождение всех решений от уровня их принятия и до исполнителей, находящихся на низовом уровне;
- ответственность и отчётность перед руководством.

Недостатки:

- преувеличение значения подчиненных подразделений в общих результатах работы предприятия;
- требование большего внимания от директора к подчиненным подразделениям;
- длительное решение и согласование отдельных вопросов, которые касаются всех функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления является одной из самых распространенных. Она применяется на крупных предприятиях. Такая структура управления совмещает в себе линейную и функциональную структуры управления (рис. 7.3).

1
вариант



2
вариант

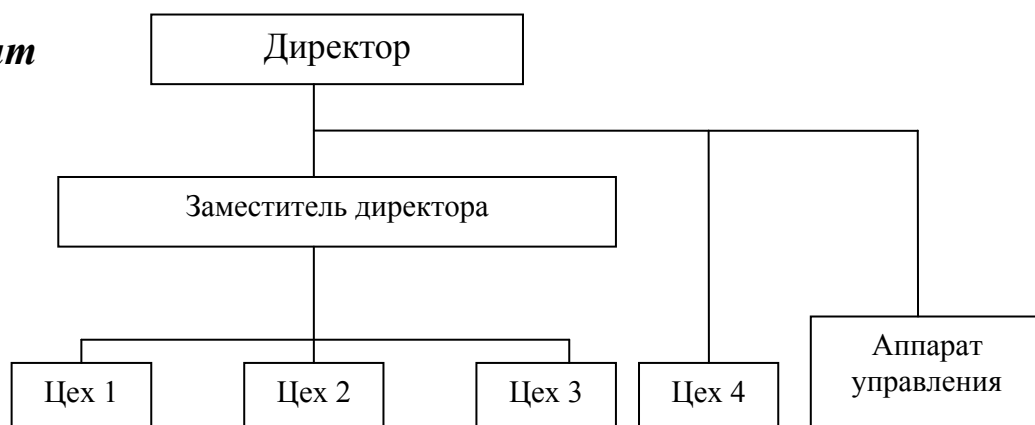


Рис. Линейная структура управления

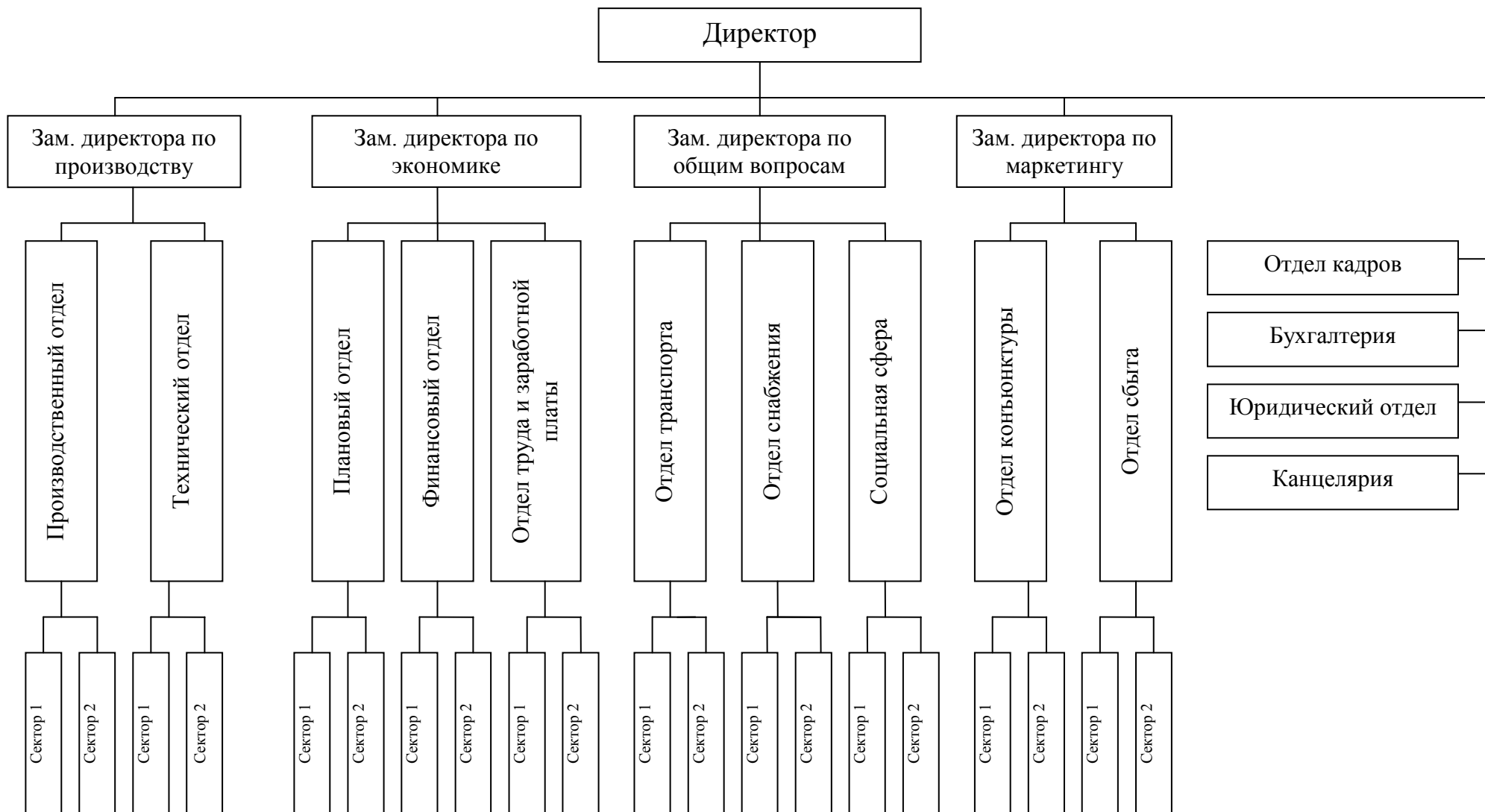


Рис. Функциональная структура управления

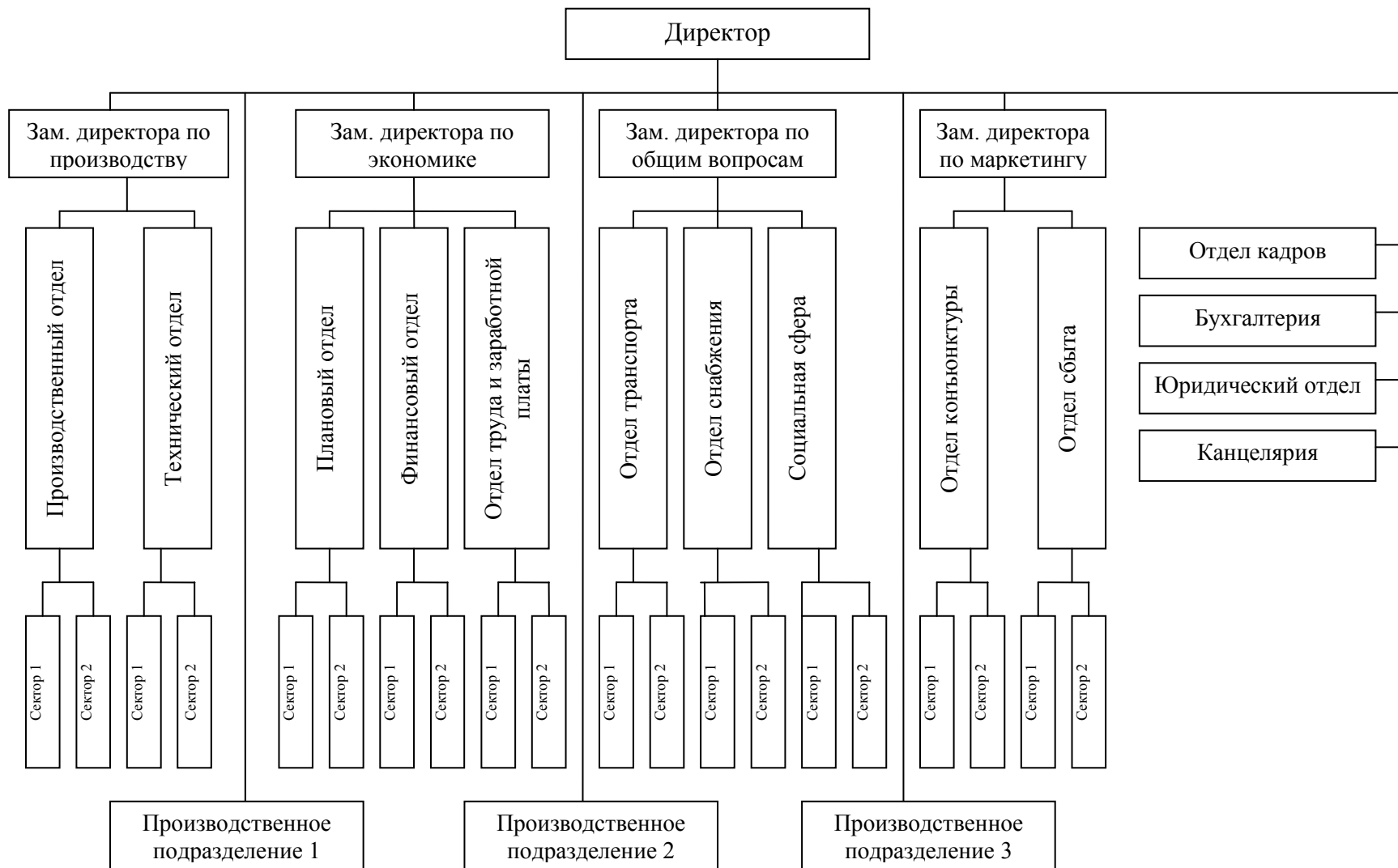


Рис. 7.3. Линейно - функциональная структура управления

7.5. Функции менеджмента

С помощью процесса менеджмента профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путём постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций *планирования, организации, координации, мотивации и контроля* [рис. 7.4]. Осуществляя эти функции, менеджеры создают условия для производительного труда работников и добиваются результатов, соответствующих поставленным целям

Функцией управления называется форма, в которой проявляется воздействие процесса управления на процесс производства через организационные структуры управления.

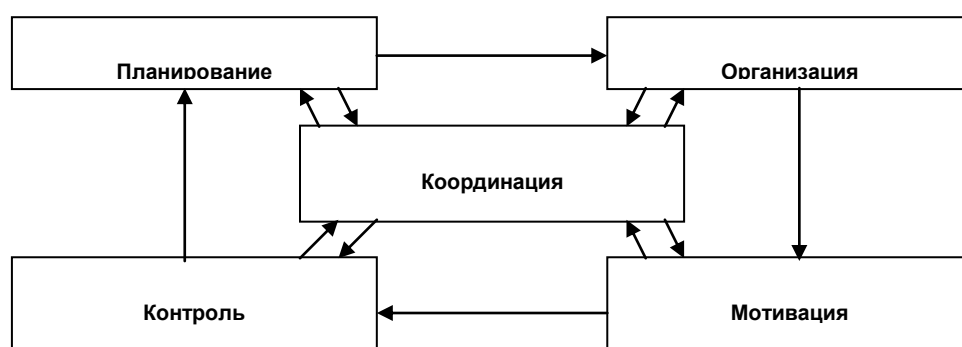


Рис. 7.4. Функции менеджмента

Планирование. Планирование представляет собой такой вид деятельности, который характерен для всех организаций. ***Планирование - это предвидение будущего состояния организации.*** При планировании сотрудники предприятия определяют цели и ориентиры, которые необходимо достичь предприятию. Определение таких целей и ориентиров называется *стратегическим планированием*. На основе стратегических планов составляются *текущие планы* (до 1 года).

На основе планов определяются источники финансирования, необходимые объемы финансирования работ. Все финансовые расчеты сводятся в единый финансовый план (рис. 7.5).

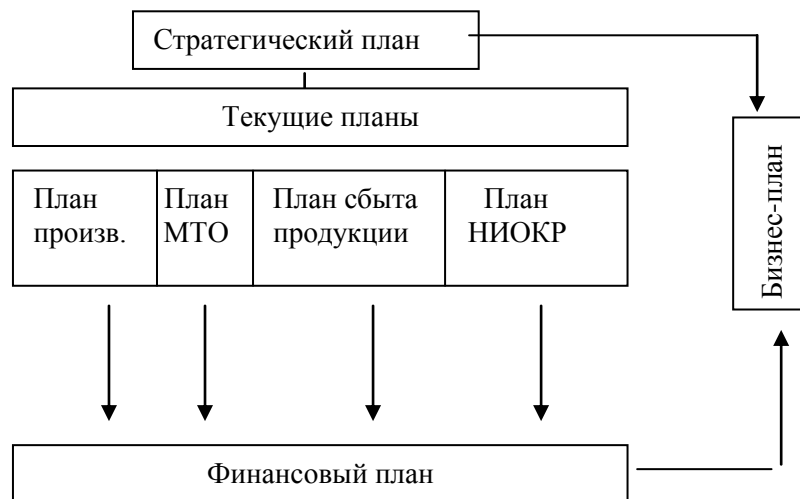


Рис. 7.5. Планирование

В зависимости от отрасли промышленности, от формы собственности и масштаба предприятия количество планов может быть различным. На действующем предприятии составляется *бизнес-план*, когда необходимо реализовывать новый проект (например, строительство цеха по производству новой продукции). Бизнес – план составляется также в том случае, когда создается новая фирма и у нового предприятия недостаточно средств, которые необходимы для развития. Поэтому конечной целью составления бизнес-плана является определение объемов финансирования нового проекта. На основании бизнес-планов банк решает вопрос о предоставлении кредита предприятию.

Также могут составляться оперативные планы на срок до 1 месяца.

Стратегический, текущий и финансовый планы составляются последовательно во времени, а бизнес-планы составляются периодически, по мере необходимости.

Объекты планирования и показатели текущего плана горнодобывающего предприятия

Таблица

Объекты планирования и анализа	Показатели
Производственная деятельность	Виды и объемы работ в натуральном выражении Общий объем работ в денежном выражении

Лабораторная служба	Объем химико-аналитических и других лабораторных работ в условных анализах и стоимостном исчислении
Ремонтная служба	График средних и малых ремонтов Плановый объем ремонтных работ в стоимостном исчислении
Энергетическое хозяйство	Смета производства энергетического цеха
Транспортное хозяйство	План перевозок (грузооборота) Смета затрат и хозрасчетные наряды транспорту
Строительный цех	Плановый график строительства объектов Плановый объем строительных работ в стоимостном исчислении
Материальное снабжение	Планирование потребности в оборудовании и материалах на очередной период Определение сметы транспортно-заготовительных расходов
Финансы предприятия	Баланс доходов и расходов предприятия
Синтетические экономические показатели: производительность труда, себестоимость, прибыль	План по труду и заработной плате Смета затрат на производство горных работ Хозрасчетные показатели горных цехов, участков, рабочих бригад

Организация — одна из основных функций управления, основной задачей которой является формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы — персоналом, оборудованием, зданием, финансовыми средствами и т.д. Рыночная экономика требует гибкости управления, периодической перестройки структуры производства. В рыночной экономике предприятия самостоятельно формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями. Многие из них сокращают количество уровней управления по вертикали, делегируют полномочия сверху вниз. Вместе с тем в структуру вводятся новые подразделения, задачами которых являются изучение рынка, разработка стратегии развития.

На предприятии необходимо создавать условия для формирования чувствительности к изменениям, к научно-техническому прогрессу. Это означает, что нужна постоянная работа с персоналом, следует развивать стратегическое и экономическое мышление в сознании руководителей, поддерживать работников, способных к творчеству, которые не боятся рисковать и берут на себя решение проблемы предприятия.

Мотивация — род деятельности менеджмента, её цель — активизировать людей, работающих на предприятии, побудить их трудиться более эффективно для выполнения целей, поставленных задач. Здесь применяется экономическое и моральное стимулирование, создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя функцию мотивации, менеджеры должны постоянно воздействовать на все факторы результативной работы сотрудников:

- обеспечение разнообразия работы;
- повышение профессиональной квалификации;
- создание условий для удовлетворения полученными результатами;
- повышение ответственности;
- проявление инициативы.

Контроль — направление управленческой деятельности, целью которой является количественная и качественная оценка труда и учёт результатов работы организации. Главные инструменты реализации этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ. По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов. Эффективный поставленный контроль ориентируется на конечные результаты. Осуществляется своевременно, имеет как краткосрочную, так и стратегическую направленность.

Координация — центральная функция процесса управления, обеспечивающая его слаженность, бесперебойность и непрерывность. Цель координации — достижение согласованности в работе всех звеньев предприятия посредством налаживания рациональных связей между ними. Для достижения этой цели наиболее часто используются отчёты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, деловые документы. С помощью различных форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями предприятия, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий и элементов процесса управления, в том числе действий руководителей всех звеньев.

7.6. Проектирование организационных структур

В процессе проектирования организационной структуры ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи предприятия. Необходимо, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла предприятию взаимодействовать с внешней

средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из следующих этапов:

1) анализ действующей организационной структуры;

2) разработка новой структуры.

1. *Анализ действующей организационной структуры* должен установить, в какой мере организационная структура отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Менеджеры предприятия определяют, насколько структура управления рациональна, с точки зрения критериев, характеризующих ее качество. К таким оценочным критериям могут относиться следующие:

- соответствие между централизацией и децентрализацией – имеется в виду, сколько и какие решения принимаются на каждом из уровней управления и какой объем контрольных функций находится на каждом уровне,

- распределение полномочий и ответственности между менеджерами,

- выделение в самостоятельную структуру некоторых звеньев,

- усиление контроля качества продукции,

- изменение подходов к мотивации труда.

В результате анализа можно выявить недостатки в работе организации.

2. *При разработке новой организационной структуры* предприятие может исходить из анализа, применяя при этом следующие *методы*.

1) Метод аналогии – этот метод предполагает использование опыта проектирования структуры управления в аналогичных организациях.

2) Экспертный метод – он базируется на изучении предположений экспертов-специалистов, которые могут спроектировать варианты организационной структуры или провести экспертизу разработанных проектировщиками структур.

3) Метод структуризации целей – этот метод предусматривает разработку системы целей организации, ее последующее сравнение с разрабатываемой структурой.

4) Метод организационного моделирования – его суть состоит в распределении полномочий и ответственности среди менеджеров организации; полномочия и ответственность записываются в должностных инструкциях.

В процессе проектирования организационных структур решаются следующие *задачи*:

- определение типа структуры управления;
- уточнение количества и состава подразделений по каждому уровню управления;
- определение численности административно-управленческого персонала;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

7.7. Системный подход к организации управления

В экономике существует понятие система. «Система» - слово греческого происхождения и означает «целое, составленное из частей». В общем случае под системой понимают множество элементов, образующих определенную целостность. Крупные системы называют большими, а системы с участием человека – социальными или социально-экономическими. Таким образом, в системе всегда присутствуют элементы, их взаимосвязи, а в социально-экономических системах еще и люди.

Для целей анализа развития горных производств из множества систем можно выделить технические и организационные системы. Технические представляются в виде объектов, а вторые - в виде проблем.

Сущность системы наиболее полно проявляется в ее особенностях и свойствах.

Первым и важнейшим признаком системы является *структурно-организованная совокупность более простых частей*, так называемых подсистем. В технической системе это могут быть стадии, блоки; в социально-экономической системе - цехи, службы, участки, бригады.

Вторым признаком систем является *взаимосвязь подсистем*: их взаимное влияние, как на собственные свойства, так и на свойства системы в целом, их взаимодействие в процессах целенаправленного функционирования системы, появление качественно новых свойств у системы по отношению к ее составляющим элементам (эмерджентность).

Третьим признаком систем является их *иерархичность* - всякая система представляет собой подсистему, зависимую часть более крупной системы.

Каждая подсистема может рассматриваться как система совокупности входящих в нее более простых подсистем. Так, например, каждая технологическая установка представляет собой совокупность взаимосвязанных аппаратов. В свою очередь, каждый аппарат включает в себя совокупность взаимосвязанных узлов и деталей.

Четвертым признаком систем является то, что процессы их функционирования протекают во времени, т.е. эти системы являются *динамическими*. В системах протекают целенаправленные процессы. Совокупность протекающих процессов представляет собой функционирование системы.

Каждая система имеет совокупность связей с другими системами, а также между ее подсистемами. Первый вид связей, т.е. между системами того же и старших рангов, правомерно называть внешними. Второй вид связей системы (между ее подсистемами) называют внутренними связями.

В общем случае подсистемы связаны между собой материальными, энергетическими и информационными потоками, которые именуют внутренними связями. В соответствии с принципом иерархичности внутренние связи системы являются внешними по отношению к ее подсистемам.

Все внешние связи любой системы и подсистемы можно подразделить на входы и выходы (рис. 7.6.).

	Управление ↓	
Вход: →	Предприятие	→Выход:
Ресурсы (материально-технические, финансовые, людские, интеллектуальные, энергетические, минеральные)	↑ Возмущающие факторы (стихийные бедствия; общества по защите окружающей среды)	Продукция

Рис. 7.6. Предприятие как система

Входами принято называть внешние связи (потоки), направленные к системе, и регулирующие внешние воздействия на систему. Выходами называют внешние связи (потоки), исходящие от системы и представляющие собой результат ее функционирования, воздействия на другие системы, т.е. на внешнюю по отношению к данной системе среду.

Основной функцией системы является преобразование (переработка) ресурсов, поступающих на вход системы, в конечные результаты на выходе системы. Реализацию такого преобразования называют процессами основной текущей деятельности системы. Применительно к промышленному предприятию процессы основной текущей деятельности означают переработку ресурсов на входе системы в конечные результаты - продукцию и услуги.

Следует отметить также, что кроме позитивных конечных результатов на выходе системы могут быть и негативные результаты ее деятельности - вредные выбросы, нерациональные действия, нарушение сроков и т.д. Соответственно и на входе системы наряду с ресурсами, необходимыми для ее функционирования, различают также негативные, нежелательные воздействия, нарушающие ее нормальную деятельность. Их называют возмущающими воздействиями или внешними возмущениями, например, сбои в электроснабжении, нарушение поставщиками сроков выполнения договоров и т.д. Негативные выходы и возмущения между подсистемами будут соответственно негативными внутренними выходами и возмущениями. Типичные примеры внутренних возмущений на производстве - нарушения технологической дисциплины, поломки оборудования и т.д.

7.8. Характеристика системы горного производства

В горном производстве системами являются объект проходческих работ и предприятие в целом.

Объект проходческих работ как система состоит из определенного числа взаимосвязанных элементов - выработки, производственно-бытовые сооружения на земной поверхности и в подземных условиях, рабочая сила, различное оборудование, машины, вспомогательные устройства. Эти элементы подчинены единой цели и связаны между собой и окружающей средой материальными, энергетическими, финансовыми, информационными потоками. Характерными особенностями объекта проходческих работ являются: независимость функционирования и фиксированные связи технологических элементов (подсистем). Элементами в данном случае являются: БВР, проветривание, уборка ГМ, крепление.

Управление объектом проходческих работ представляет собой комплекс действий, направленных на достижение и поддержание определенного уровня качества технологических процессов и качества труда. Это достигается путем совершенствования организационной структуры,

порядка движения элементов производства во времени и пространстве, в выполнении требований и предписаний.

Систему горного предприятия в целом можно рассмотреть следующим образом. Она включает в себя несколько элементов: сырьевой, производственный, сбытовой.

Сырьевой элемент имеет следующие направления.

1) Поиск, разведка и освоение новых источников минерального сырья. Задача направления — обеспечение прироста запасов полезных ископаемых.

2) Рациональное использование имеющегося сырьевого потенциала. Задача направления — стабилизация объемов добычи и производства продукции.

3) Рациональное использование отходов действующих производств. Задачей является переработка техногенного сырья действующих предприятий.

Для воспроизводства сырьевых баз действующих предприятий проводятся геологоразведочные работы с целью поиска конкурентоспособных месторождений.

Кроме того, необходимо проводить геолого-технологическое изучение и экономическую оценку отходов горнопромышленного производства (техногенных месторождений) с целью изучения возможности вовлечения их в сферу промышленного производства и оздоровления экологической обстановки.

Производственный элемент основан на задаче успешного участия в конкуренции, возможности обходить конкурентов по уровню издержек на производство продукции, быстрого реагирования на изменяющийся спрос посредством выпуска модифицированных и новых товаров, чему помогает научно-технический прогресс. Практика экономической жизни в мире показывает, что конкуренция является одним из принципов рынка. Эффективность функционирования рынка тем выше, чем активнее конкуренция и чем лучше условия для ее проявления.

Понятие конкуренции многозначно и не охватывается каким-либо универсальным определением. Конкуренция — это и способ хозяйствования, и такая форма существования капитала, при которой один индивидуальный капитал соперничает с другим. Конкуренция — соперничество между товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли.

Главные формы проявления конкуренции — ценовая и неценовая. Эти две формы не только сосуществуют и проявляются одновременно, но и обычно взаимодействуют. Однако как долговременная тенденция происходит смещение «центра тяжести» от ценовой к неценовой форме конкуренции. Научно-технический прогресс создает широкие возможности для неценовой конкуренции: неизмеримо расширив технико-технологический потенциал производства, он обеспечивает масштабную модификацию и дифференциацию существующих продуктов, создание новых. Под его воздействием появились предпосылки для быстрого повышения качества и совершенствования в целом системы формирования спроса и стимулирования сбыта.

В условиях НТР резко возросло значение научно-технического фактора в конкуренции. Уровень научно-технического потенциала становится залогом конкурентоспособности продукции, т.е. успеха на рынке любого предприятия. Конкуренция сместилась в область новизны и совершенствования выпускаемой продукции, технологии ее производства. В силу этого главные усилия производители товаров направляют не столько на захват рынков старых товаров и вытеснение с них конкурентов, сколько на предложение покупателю новых товаров. В этом сегодня проявляется специфичность влияния НТР на конкуренцию товаропроизводителей.

Новизна товара становится одним из решающих факторов борьбы за мировой рынок. Новыми товарами на рынке являются как принципиально новые, так и модернизированные, улучшенные варианты существующей продукции. Темпы обновления продукции постоянно нарастают. У предприятий, успешно освоивших выпуск новых товаров, после выхода с ними на рынок рост прибыли в течение первых 5-10 лет в два раза выше, чем у конкурентов, продолжающих выпуск традиционной продукции. Поэтому освоение выпуска новых товаров и изменение товарного ассортимента — исключительно важные элементы в деятельности предприятий, определяющие объем продаж и прибыльность.

На горных предприятиях качество продукции определяется по нескольким показателям: содержание полезного компонента, присутствие примесей и физическое состояние продукта.

Сбытовой элемент актуален для современного периода экономики. В условиях рынка проблема сбыта выдвигается на одно из первых мест. В сбытовом компоненте определенное место занимает и технико-технологическая сторона сбытовой деятельности предприятия, т.е.

материальная инфраструктура рынка — дорожная сеть, транспортные средства, складское хозяйство, транспортно-технологические портовые комплексы.

С целью определения объемов поставок различным потребителям на предприятии проводится сегментирование рынка, на основе которого решаются стратегические задачи по изменению объемов поставок. С сегментированием рынка связано позиционирование товара, когда определяется место для своего товара в ряду аналогичных товаров конкурентов по критериям качества и цены.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Общее понятие и признаки системы.
2. Входы и выходы системы, основная функция системы.
3. Объект проходческих работ как система.
4. Элементы системы горного предприятия и их характеристика.

ТЕМА 8. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ГОРНОПРОМЫШЛЕННЫХ СИСТЕМ

8.1. Принципы менеджмента горнопромышленных систем

Принципы управления - это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Принципы менеджмента фактически являются фундаментом, на котором строятся отношения между сотрудниками и отношения между разными отделами.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912г. американским менеджером Г.Эмерсоном в его работе «12 принципов производительности».

Один из основоположников менеджмента французский ученый и бизнесмен А. Файоль высказал мысль, что принципов менеджмента может быть неограниченное количество, и каждый раз менеджер руководствуется ситуацией и сложившимися отношениями между людьми.

В настоящее время насчитывается значительное количество принципов менеджмента, их объединяют в 2 группы: общие и частные.

Общие принципы.

1. *Принцип применимости* - менеджмент разрабатывает руководство к действию для всех работников предприятия.

2. *Принцип системности* - менеджмент охватывает всю систему с учетом внутренних и внешних взаимосвязей и взаимозависимостей.

3. *Принцип многофункциональности* - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности:

- материальные - ресурсы, продукция, услуги;

- функциональные - в соответствии с должностными обязанностями;

- смысловые - планирование и достижение конечной цели.

4. *Принцип интеграции* - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне системы может происходить разделение в соответствии с другими взглядами.

5. *Принцип ориентации на ценности* - менеджмент включен в окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как честное партнерство, выгодное соотношение цен товаров и услуг.

Частные принципы.

1. *Оптимальное сочетание централизованного и децентрализованного управления.*

Централизованное управление означает, что вся полнота власти сосредоточена в руках первого руководителя и его замов, что приемлемо для небольших предприятий.

Децентрализованное управление - это такое управление, при котором предусматривается передача прав и ответственности на более низкие ступени управления, что приемлемо для крупных предприятий. Если в компании принимается решение о передаче прав и обязанностей на другие уровни, то при этом соблюдаются следующие положения:

- у высшего руководства остаются функции по распределению ресурсов всех видов, т.е. финансовых, людских, материальных, это так называемые стратегические вопросы высшего менеджмента предприятия;

- на другие уровни могут быть переданы вопросы по организации производства, по текущему планированию, по организации рекламной кампании.

2. *Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.*

Каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него обязанности и периодически отчитываться за их выполнение. Права, обязанности и ответственность предусматриваются должностной инструкцией.

3. *Принцип научной обоснованности* предполагает социально экономические преобразования в организации на основе научного подхода, особое внимание при этом уделяется новым разработкам.

Научная обоснованность управления означает глубокое изучение практического опыта, который имеется на предприятиях различных отраслей промышленности, и всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель - превращение науки в высокопроизводительную силу.

4. *Принцип государственной законности* - организационно-правовая форма предприятия должна отвечать требованиям государственного законодательства.

5. *Принцип органической целостности объекта и субъекта управления* предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления, и они должны составлять единую комплексную систему.

6. *Принцип устойчивости и мобильности системы управления* - при изменении внутренней и внешней среды организации системы менеджмента не должна претерпевать коренных изменений.

Устойчивость определяется, прежде всего, качеством стратегических планов и оперативного управления.

Мобильность означает максимально полный учет требований потребителей продукции и услуг.

7. *Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой каждый более низкий уровень находится под контролем органов руководства следующего уровня.

8.2. Методы менеджмента горнопромышленных систем

К настоящему времени сложилось много методов управления, которые разделяются на 3 группы.

1. Организационно-административные методы.

Объективной основой этих методов управления являются организационные отношения, которые составляют часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из функций управления, которая называется «организация», то задача организационно-административной деятельности состоит в координации усилий подчинённых. Организационные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, на организационную дисциплину и

ответственность. Формами этих методов являются приказы, распоряжения, оперативные указания, которые могут быть отданы письменно или устно. Приказы и распоряжения имеют обязательный характер для подчинённых. Кроме них руководство может давать также рекомендации. Невыполнение приказов и распоряжений рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и влечёт за собой определённые взыскания.

2. Экономические методы.

Важность этих методов управления обусловлена тем, что экономические отношения являются определяющими в деятельности организации и лежат в основе объективных потребностей и интересов людей. К экономическим методам относят: планирование (в том числе стратегическое и текущее); анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия (в том числе и стратегический анализ); ценообразование, финансирование.

Источники финансирования деятельности организации могут быть различными, поэтому организация имеет возможность привлекать финансовые средства из нескольких источников. Это может быть капитал государственный, банковский капитал, акционерный капитал, частный капитал и собственные средства предприятия. Трудности применения экономических методов состоят в том, что связи как в самой организации, так и между различными организациями весьма сложные, а ситуация во внешней среде постоянно изменяется. Поэтому эффективность экономического руководства зависит зачастую от способности руководителя учитывать все изменяющиеся факторы.

3. Социально-психологические методы.

Несмотря на то, что в науке к настоящему времени имеется значительное количество разработок по психологии управления, перечень социально-психологических методов остаётся незначительным. К основным из них большинство ученых относит следующие:

- 1) убеждение;
- 2) планирование социального развития коллектива. Этот метод особенно желателен к применению в нашей стране в настоящее время и в будущем. Многие социальные вопросы не решаются или решаются недостаточно, а сотрудники всегда желают улучшения своего положения. Поэтому при разработке планов социального развития коллектива необходимо участие в этом всех сотрудников и желателен более полный учёт их мнений;

3) определённую роль в положительном настрое коллектива могут играть традиции, ритуалы, проведение торжественных дат.

Формы реализации социально-психологических методов разнообразны. Часто они выражены в форме социальных льгот работников, которые предоставляются в соответствии с законодательством или по решению руководства предприятия.

Социальное развитие коллектива

В целях улучшения социально-бытовых условий администрация организации может принять на себя выполнение следующих мероприятий.

1. Приобретение для сотрудников и членов их семей путевок в санатории и дома отдыха, а также для детей сотрудников путевки в оздоровительные лагеря.

2. Выделение цехам средств на содержание баз отдыха в соответствии с утвержденными сметами.

3. Предоставление путевок на санаторно-курортное лечение многодетным семьям с тремя и более детьми.

4. Выплата пособий по случаю потери кормильца семье погибшего сотрудника. Возможна выплата пособия в зависимости от состава семьи.

5. Оказание единовременной материальной помощи при рождении ребенка одному из родителей, а также в связи со свадьбой впервые вступающим в брак двум работникам.

6. Компенсация затрат на проезд к месту проведения отпуска и обратно, один раз в два года работнику и членам его семьи.

7. Возмещение расходов на содержание семей в дошкольных учреждениях, предоставление бесплатных путевок в оздоровительные лагеря и санатории детям работников, погибших на производстве.

8. Выделение средств на содержание спортивно-оздоровительных и культурно-просветительных учреждений.

9. Компенсация расходов, связанных с выездом работников из района Крайнего Севера в пределах РФ.

10. Выплата единовременного пособия при увольнении в связи с выходом на пенсию.

11. Оказание содействия в получении ссуды трудящимся на лечение, обучение, приобретение и обустройство жилья, а также на другие нужды.

В коллективном договоре, заключенном между администрацией и коллективом предприятия, могут быть и другие записи по льготам, несмотря на то, что эти меры могут быть предусмотрены действующим

законодательством. Например, по выплате пособий, связанных с временной нетрудоспособностью, а также по беременности и родам.

Для районов Крайнего Севера учитывается коэффициент северной надбавки.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Содержание принципов менеджмента горнопромышленных систем.
2. Содержание методов менеджмента горнопромышленных систем.
3. Социальное развитие коллектива.

ТЕМА 9. ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

9.1. Стратегическое планирование

Стратегическое управление и стратегическое планирование стали зарождаться в США в 50-х годах XX столетия. В начале эти два понятия были во многом не ясны для ученых и бизнесменов. Термин «стратегия» имеет военное происхождение и означает «науку и искусство ведения боя для победы над противником». В гражданской терминологии под стратегией стали понимать подготовку планов на несколько лет вперед, в которых разрабатываются мероприятия по предотвращению банкротства в условиях жесткой конкуренции. В работах ученых понятие «стратегическое планирование» ассоциируется с понятием «стратегия», также и стратегический менеджмент часто понимается как «стратегия» и «разработка стратегий».

После первых публикаций по стратегическому менеджменту многие бизнесмены не воспринимали это новое направление в науке и практике. Основным их аргументом был следующий: «Зачем нам разрабатывать стратегию и думать на несколько лет вперед, когда мы сейчас получаем хорошую прибыль?» Однако действительность оказалась другой: многие фирмы стали разоряться, кроме того, многие компании приходили к выводу о необходимости слияния.

Одним из основоположников стратегического менеджмента является американский экономист И. Ансофф. Его книга «Стратегическое управление» вышла в СССР в 1989 г. Позднее другая книга «Новая корпоративная стратегия» вышла в России в 2000 г. Этот факт говорит о том,

что вопросам стратегического менеджмента уделяется внимание в любой экономической системе.

В стратегическом управлении при разработке стратегии, принимаются стратегические решения.

Стратегические решения - это такие решения, при реализации которых предприятие достигает нового состояния, а возврат к прежнему состоянию уже невозможен.

При разработке стратегии подлежит оценке *потенциал предприятия.*

В первом приближении *потенциал предприятия можно определить как его возможность по дальнейшему развитию.* Это значит, что при разработке стратегии развития необходимо учитывать все ресурсы предприятия, в том числе финансовые, материальные и людские.

Процесс разработки стратегии состоит из нескольких этапов.

1. Анализ современного состояния предприятия, при анализе применяются различные методы.

2. Разработка экономической стратегии предприятия. В эту стратегию в качестве ее отдельных элементов могут входить различные *виды стратегий*: продуктивно-рыночная, ресурсно-рыночная, технологическая, финансовая, интеграционная, социальная и другие. На этом же этапе проводится анализ конкурентов и разрабатывается конкурентная стратегия.

3. После того, как разработана стратегия, подлежит изменению организационная структура предприятия. Это вызвано тем, что при создании новых функциональных подразделений они должны быть обязательно включены в организационную структуру.

4. Постановка стратегических и текущих задач подразделениям. Это означает, что стратегический план должен быть разработан в понятных для сотрудников терминах и приемлемых к выполнению показателях. На основе стратегических планов разрабатывают текущие планы, т.е. на один год.

Американский ученый И. Ансофф определил *характеристику стратегии.*

1) Разработка стратегии происходит на основе метода поиска, т.е. она формируется по имеющейся информации.

2) В связи появлением новой информации стратегия может уточняться или даже разрабатываться новая стратегия.

3) Стратегия составляется на 3, 5, 10 и даже более лет вперед, поэтому необходимость в стратегии отпадает, как только она будет реализована в соответствии с намеченным временным горизонтом.

4) При разработке стратегии достаточно сложно определить конкретные цифры, к выполнению которых должно стремиться предприятие при реализации планов, поэтому чаще всего принимаются ориентиры, т.е. приближенные показатели.

5) Показатели могут быть выражены как количественно, так и качественно, т.е. при возможности и большом объеме информации могут быть определены конкретные цифры, однако на практике чаще всего принимаются общие направления деятельности.

Анализ состояния предприятия может показать, что в перспективе объемы производства и реализации продукции будут уменьшаться. Это связано с тем, что на предприятии используется устаревшее оборудование, старые технологии, выпускается продукция более низкого качества, чем продукция конкурентов. Вследствие указанных причин продукция перестает пользоваться спросом потребителей. При сохранении такого положения предприятие через несколько лет может придти к банкротству.

И. Ансофф для исправления создавшегося положения рекомендует сделать несколько «шагов».

1) Необходимо провести тщательный анализ современного состояния предприятия.

2) С целью исправления положения необходимо разработать стратегию, направленную на выпуск модернизированной и новой продукции.

3) Необходимо провести подробный анализ продукции конкурентов, провести анализ цен на товары конкурентов, анализ рекламной кампании и формы реализации продукции с анализом методов по стимулированию сбыта.

4) Разработать перечень по номенклатуре и ассортименту продукции, которые в перспективе могут быть произведены на предприятии.

5) Разработать все сопутствующие элементы стратегии и определить задачи для всех функциональных подразделений предприятия.

Таким образом, после выполнения всех перечисленных шагов положение может быть исправлено.

Ограничения при формировании стратегии

При разработке стратегии предприятия необходимо учитывать возможные ограничения. Менеджеры предприятия стремятся разработать такую стратегию, которая близка к идеальной, но на практике всегда существует несколько *факторов*, которые ограничивают возможности предприятия.

1. Уровень финансовых ресурсов.

Даже если разработанная стратегия близка к оптимальной стратегии, менеджерам предприятия нужно серьёзно подумать об источниках необходимых финансовых средств. Это могут быть средства, полученные, например, от эмиссии акций, кредитов и т.п. В этом случае необходимо или убедить акционеров в реальности намечаемого проекта, или договориться с руководством банка о приемлемых условиях кредита.

2. Противодействие конкурентов.

Разрабатываемая стратегия может быть перечёркнута действием конкурентных сил. Конкуренты могут выпустить новую продукцию, и часть потребителей продукции предприятия уйдет к ним; на рынок могут быть выпущены товары-заменители (более дешёвые), на рынке могут появиться новые сильные конкуренты. Например, если предприятие начинает выпускать продукцию по более низким ценам, конкуренты могут принять этот вызов и начать ценовую войну. Поэтому каждое стратегическое решение относительно конкурентов должно быть тщательно продумано.

3. Потенциальные навыки и способности менеджеров предприятия.

Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей менеджеров выше тех, которыми уже обладают менеджеры предприятия. Это означает, что необходимо уделять внимание повышению квалификации специалистов предприятия. Как вариант может быть применено увольнение низкоквалифицированных специалистов, однако вариант весьма нежелателен, поскольку могут быть нарушены правовые нормы, кроме того, могут разгореться внутрифирменные конфликты.

4. Размер приемлемого риска.

Размер приемлемого риска всегда является проблемой для высшего менеджмента предприятия. Руководство должно решить, как развивать стратегический план по объёмам финансирования и по его времени реализации. Может сложиться такая ситуация, когда сроки разработки новой продукции могут быть затянутыми по времени и продукция перестанет пользоваться спросом.

Одним из примеров является разработка новой модели автомобиля в корпорации Генри Форда. После Второй мировой войны разрабатывалась одна из моделей. Ее опытные образцы удовлетворяли потребности потребителей. Однако разработка модели была затянута по времени, потребности потребителей изменились, им стали нравиться автомобили спортивного типа, и эту модель не стали приобретать. Фирма понесла убытки

в размере 100 млн. долларов. Также могут быть финансовые риски, т.е. банк может повысить процентную ставку за кредит, или какое-то предприятие (деловой партнер) может нарушить финансовые обязательства.

На практике могут быть ситуации, когда список ограничений для формирования стратегий может быть дополнен новыми факторами. Такими ограничениями могут быть ограничения, возникающие после революции, переворота в стране, при смене одной экономической системы другой системой. Все это означает, что устаревает законодательная база, необходимо принятие новых законов, а на это уходит значительное время, вследствие чего новая стратегия может быть просто не реализована.

9.2. Управление на основе маркетинга

Возникновение маркетинга как концепции управления предприятием в условиях рынка и как практической организации хозяйственной деятельности предприятия относится к концу XIX века. Одной из причин ее зарождения явилось обострение конкуренции на внутренних и внешних рынках сбыта. Оказало свое влияние усложнение взаимосвязей в странах с развитой экономикой. Экономисты Запада направляли свои усилия на решение практических задач хозяйствования, разрешение трудностей и противоречий в экономике. В первую очередь к таким вопросам относятся реализация товаров на рынках сбыта и взаимоотношения предприятия с внешней средой.

Первые представления маркетинга как новой экономической теории сформулированы в 20-х годах XX века. Они носили преимущественно характер теоретических исследований, направленных на решение проблемы взаимоотношений предприятий с рынками, поведения на рынке и воздействия на него.

В последующие годы, особенно в 50-60-е, теоретические представления о маркетинге стали противоречить практическому становлению его как формы конкурентной борьбы крупных компаний за рынки сбыта. В эти годы основным элементом маркетинга становится комплексная организация производственно-сбытовой деятельности предприятия, основными направлениями которой являются обеспечение оптимальной реализации продукции, и бесперебойное движение товара от производителя к потребителю с целью получения максимально возможной прибыли.

Современную теорию и практику маркетинга считают окончательно сложившейся в 70-х годах, когда была выработана система стратегического

управления с ориентацией на рынок в соответствии с теоретическими исследованиями маркетинга. Причиной, обусловившей развитие теории и практики маркетинга в 70-е годы, явилось увеличение степени неопределенности конъюнктуры на рынке, что, в свою очередь, было вызвано ускорением научно-технического прогресса и обострением проблем в сырьевых и энергетических отраслях. Другой не менее важной причиной считается повышение запросов со стороны потребителей к качественным характеристикам предлагаемых товаров при расширенном ассортименте и, как следствие, обострение конкуренции предприятий за рынки сбыта.

В настоящее время существуют различные определения маркетинга. Американской ассоциацией маркетинга (АМА) дано следующее определение:

«Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций».

Один из основоположников современного маркетинга американский ученый русского происхождения Ф. Котлер определяет маркетинг следующим образом:

«Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

Американские исследователи Дж. Р. Эванс и Б. Берман дают интегрированное определение маркетинга, близкое к определению, принятому АМА:

«Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена».

Предвидеть, прогнозировать спрос можно лишь с постоянным изучением запросов потребителей, чтобы разрабатывать именно то, что они хотят и в чем нуждаются.

Управление спросом включает в себя стимулирование, содействие и регулирование, при этом стимулирование означает способ вызывания у потребителей стремления к тому, что предлагает фирма, привлекательное оформление изделия, действенную рекламу; содействие предполагает, что фирма делает свой продукт легкодоступным физически, по условиям кредита, хорошей информированности продавцов; регулирование необходимо, когда существуют изменения в спросе и отсутствует сбалансированный спрос на протяжении всего года, или когда спрос превышает предложение. В этом случае необходимо проработать

мероприятия, посредством внедрения которых спрос в течение года становится равномерным.

Удовлетворение спроса включает в себя нормальное функционирование существующего товара или услуги, их безопасность, доступность различных вариантов, техническое обслуживание. Чтобы удовлетворить потребности потребителя, необходимо соответствие товара его ожиданиям по ожидаемым параметрам.

Бельгийский профессор Жан-Жак Ламбен предлагает следующее определение:

«Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя».

По нашему мнению, можно дать следующее определение.

Маркетинг - это теория и практика управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия в изменяющихся условиях рынка и ужесточения конкуренции с целью удовлетворения потребностей всего общества.

Краткое наше определение, пожалуй, самое краткое из всех встреченных: **маркетинг - это искусство обмена.**

Процесс маркетингового управления состоит из следующих этапов.

1) Анализ рыночных возможностей.

Каждое предприятие работает в определённой среде, которая постоянно изменяется. Менеджменту предприятия необходимо учитывать все изменения, для чего проводится мониторинг. Необходимо постоянно отслеживать изменения факторов внутренней и внешней среды предприятия. Менеджмент предприятия отслеживает изменения, происходящие на территориальных рынках, на которых реализуется продукция предприятия. При этом продукция может сбываться как на рынках промышленных товаров, так и на рынках потребительских товаров, а также на рынках международных. В целом при анализе рыночных возможностей могут складываться следующие *ситуации*:

- предприятие может реализовывать свой товар только на одном давно ему известном территориальном рынке;
- предприятие может заниматься разработкой новых товаров и реализацией их на известном ему рынке;

- предприятие принимает решение о реализации своего давно выпускаемого товара на новом для него территориальном рынке;
- предприятие решает реализовывать новый товар на новом для него территориальном рынке.

Анализ этих вариантов показывает, что менеджмент предприятий должен постоянно заниматься разработкой новых или модернизированных товаров, и должен стремиться к реализации этих товаров на новых для предприятия территориальных рынках.

2) Определение целевого рынка (рынков).

Отбор целевых рынков состоит в следующем: на предприятии проводится работа по определению объемов спроса на производимую продукцию. Для этого существуют различные методы, а сам спрос зависит от различных факторов и может изменяться во времени. Далее проводится сегментирование рынка, т.е. определение групп потребителей, для которых будет производиться конкретная продукция предприятия. После сегментирования проводится позиционирование товара, т.е. определяется его качественные характеристики и цена. После проведения такого анализа делается вывод о том, для каких целевых групп потребителей будет работать предприятие.

3) Разработка комплекса маркетинга.

На этом этапе уточняются характеристики производимой продукции, параметры качества, определяются пути исследований для создания нового товара, для чего создаётся группа разработчиков, которая отбирает жизнеспособные идеи и начинает разработку модернизированного товара. Создаются опытные образцы, которые в небольшом количестве реализуются на рынке. По итогам этой реализации делаются выводы о целесообразности производства и реализации этого товара.

Далее предприятие определяет для себя вид ценовой политики, ценовой стратегии (для новых товаров), методы ценообразования.

Определяются каналы реализации продукции, т.е. каким образом продукция будет поступать к потребителю, напрямую без посредников или через оптовиков.

Формируется политика коммуникации. На предприятии разрабатываются мероприятия по проведению эффективной рекламной кампании, намечаются мероприятия по связям с общественностью (выступления в печати, на радио, телевидении, проведение торжественных

дат, выпуск юбилейных книг, журналов); производят стимулирование сбыта (скидки с цены); личная продажа (персональная работа с покупателями).

4) Разработка и реализация планов, контроль выполнения планов.

Менеджеры предприятия для реализации всех намеченных программ разрабатывают стратегические и текущие планы (планы действий в будущий период). Проводится контроль выполнения этих планов с целью выявления отклонений реальных показателей от показателей намеченных.

Для выполнения всех рассмотренных маркетинговых мероприятий создается маркетинговая служба. В нее могут входить от нескольких единиц до нескольких десятков человек. Вся служба подчиняется заместителю директора по маркетингу.

9.3. Внедрение инноваций

Одним из основных путей совершенствования управления горным производством является внедрение научно-технических достижений, которые распространяются на производстве в форме инноваций (нововведений).

Инновация – это вновь созданный материал, продукция или технология, впервые внедренные на производство, новая организация производства или управления, формирование рынка потребителей для новой продукции.

Инновационная деятельность, как одна из форм инвестиций, осуществляется с целью внедрения достижений научно-технического прогресса в производство и социальную сферу. Она включает в себя выпуск и распространение принципиально новой техники и технологий, реализацию долгосрочных научно-технических программ, финансирование фундаментальных исследований.

Характерными чертами инноваций, которые отличают их от небольших, чисто количественных изменений в техническом базисе производства, являются следующие:

1) качественный скачок в уровне техники в результате реализации изобретений, его называют критерием новизны;

2) значительный экономический или социальный эффект, его называют критерием эффективности.

Эти критерии позволяют отличать инновации от мелких технических усовершенствований.

С точки зрения циклического развития техники можно выделить четыре вида инноваций.

1. *Крупнейшие (базисные) инновации* реализуют крупнейшие изобретения и становятся основой переворотов в технике, формирования новых ее направлений, создания новых отраслей.

2. *Крупные инновации* (на базе аналогичного ранга изобретений) формируют новые поколения техники в рамках данного направления. Они реализуются в более короткий срок и с меньшими затратами, чем базисные, скачек в техническом уровне и эффективности сравнительно меньше.

3. *Средние инновации* реализуют такого же уровня изобретения и служат базой для создания новых моделей и модификаций данного поколения техники, заменяющих устаревшие модели более эффективными, или расширяющих сферу применения этого поколения.

4. *Мелкие инновации* улучшают производственные или потребительские параметры выпускаемых моделей техники на основе использования мелких изобретений, что способствует более эффективному производству этих моделей или повышению эффективности их использования.

Взаимодействие экономических интересов проявляется в технических, экономических и социальных результатах инноваций.

Во-первых, существенно обновляется и расширяется ассортимент производимой продукции, повышается ее технический уровень и качество. Инновации являются исходным пунктом для создания новых потребительских стоимостей, удовлетворяющих ранее неизвестные производственные и личные потребности. Например, цикл инноваций, связанных с освоением космоса, привел к созданию новых приборов, материалов, средств вычислительной техники, научной и медицинской техники, техники связи.

Во-вторых, инновации в период их массового освоения служат точками опоры в повышении эффективности производств, экономики, ресурсов, снижения стоимости продукции, ростом ее рентабельности. Однако стоимость техники при этом неодинакова: в период первоначального освоения изобретения издержки растут, затем быстро снижаются, а в третьей фазе цикла относительно стабильны. Вторая фаза дает наиболее высокую норму прибыли. Величина и длительность получения дополнительного эффекта инновации зависят от его значимости: максимальный эффект приносят крупнейшие и крупные инновации, минимальный – мелкие.

В-третьих, инновации характеризуются существенными социальными последствиями. Внедрение в производство достижений науки и техники способствует повышению производительности труда, расширению и улучшению ассортимента производимой продукции. Отсюда и их социальная направленность – удовлетворение растущих потребностей потребителей, облегчение труда и сокращение рабочего времени

В государстве действуют разнообразные хозяйствующие объекты, общественные институты со своими особыми экономическими интересами, которые определяются уровнем их самостоятельности. Заинтересованность в инновациях зависит от того, в какой мере каждый из экономических субъектов несет на себе издержки инноваций, участвует в распределении и использовании его эффекта и каким является соотношение между издержками и эффектом (результатом).

9.4. Бизнес-планирование

Бизнес-планирование (бизнес-проектирование) является одним из инструментов производственной деятельности и требует тщательного расчета и умения предвидеть будущее. Документом бизнес-планирования является бизнес-план (бизнес-проект, инвестиционный проект), который разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения:

1. по предприятию в целом, как новому, так и действующему;
2. по бизнес-линиям - продукции, услугам, техническим решениям.

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности.

Фактически, бизнес-план является основным инструментом продуктово-рыночной стратегии, ее документальным оформлением. Бизнес-план составляется на несколько лет вперед - три, пять и даже более.

Целью составления бизнес-плана является обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов предприятия. Поэтому бизнес-план является начальной точкой для переговоров между предприятием и инвесторами. Основное внимание в бизнес-плане уделяется рассмотрению вопросов производства и спроса на продукцию, потенциальной прибыли, а также сроков возврата основного кредита и процентов по нему. Если для финансирования нового производства будут привлечены средства акционеров, тогда необходимо определить уровень дивидендов.

При составлении бизнес-плана менеджеры ориентируются на следующие принципы.

1. *Гибкость*, означает возможность адаптировать проект к изменениям условий внешней среды.

2. *Коммуникативность*. Предполагает координацию и интеграцию усилий специалистов, т.е. в разработанном проекте все должно быть взаимосвязано.

3. *Интерактивность*, которая означает творческий подход и неоднократную проработку разделов проекта.

4. *Многовариантность*, она позволяет выбрать лучший из альтернативных вариантов бизнес-проекта.

5. *Адекватность*, которая означает необходимость отражения реальных проблем в процессе бизнес-проектирования. В целом, бизнес-проект представляет собой документ, в котором формируются цели, дается их обоснование, определяются пути решения поставленных задач.

Процесс составления бизнес-плана состоит из следующих этапов.

1) *Определение источников необходимой информации*. Ими могут быть:

- учебники по бизнес-планированию, сборники бизнес-планов;
- компании по управленческому консультированию;
- отраслевые издания;
- курсы по составлению бизнес-планов;
- аудиторские фирмы
- лекции.

2) *Определение целевых читателей бизнес-плана*. Таковыми могут быть:

- будущие акционеры,
- специалисты банков.

3) *Установление общей структуры создаваемого документа*.

Бизнес-план состоит из нескольких разделов. В разных источниках информации количество разделов указывается различным, также может быть различна их последовательность. Однако это не является принципиальным моментом при составлении бизнес-плана.

Как правило, бизнес-план включает в себя следующие составные части:

1. титульный лист и оглавление;
2. резюме;
3. история предприятия;
4. характеристика товаров и услуг;
5. оценка положения дел в отрасли, товарные рынки;
6. анализ конкурентов, оценка и выбор конкурентной стратегии;

7. производственный план;
8. план маркетинга;
9. организационный план (план менеджмента);
10. финансовый план и оценка рисков;
11. план исследований и разработок;
12. приложения.

4) *Сбор информации* для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана.

5) *Непосредственное написание* разделов бизнес-плана.

6) *Предложение готового бизнес-плана для прочтения* авторитетному специалисту, который способен оценить этот документ и сделать соответствующие замечания. Этот человек не должен быть заинтересован в его реализации.

7) *Доработка окончательного варианта* в соответствии с полученными замечаниями.

В целом работа по составлению бизнес-плана - это очень трудоемкий и длительный процесс. В среднем считается, что суммарное время, необходимое для его написания, составляет около 200 часов.

Структура и содержание бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана представлены следующими разделами.

1. Титульный лист и оглавление.

Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок бизнес-плана;
- дата подготовки;
- название и адрес предприятия;
- если бизнес-план создается предпринимателем, то его адрес;
- рекомендуется записать данные о том, что информация в документе не подлежит разглашению.

Оглавление не рекомендуется слишком дробить (без многоуровневого дробления) и лучше всего остановиться на двух- или трехуровневом дроблении. В основном тексте многоуровневое дробление разрешено.

2. *Резюме (краткое содержание).* Всегда пишется в последнюю очередь, когда бизнес-план уже составлен. Структура резюме состоит из трех частей:

- введение – указывается цель составления и кратко выраженная суть проекта;
- основное содержание – дается краткое описание всех ключевых моментов бизнес-плана и его основных частей (вид деятельности, прогноз спроса на продукцию, стоимость проекта, источники финансирования);
- заключение – кратко о факторах будущего успеха, т.е. можно показать прибыль, которая будет получена в результате реализации бизнес-плана.

Резюме должно быть кратким, в три – четыре страницы. Такое требование исходит из того, что читать бизнес-план будут люди, как правило, занятые, поэтому для них важно в первую очередь прочитать резюме.

3. *История предприятия (история бизнеса)* – необходимо сказать о том, когда предприятие было основано, какая продукция выпускалась, на каких рынках она реализовывалась (особенно на международном рынке). Итоги деятельности и успехи лучше всего показать в таблицах или рисунках, а также необходимо увязывать с намеченными целями.

4. *Характеристика продукции или услуг* – необходимо дать подробную характеристику планируемых к производству товаров или услуг, т.е. бизнес – план должен содержать детальное описание будущей продукции. Для составления этого раздела можно использовать следующий перечень вопросов:

- конкретное описание товара и способа его применения, при этом свойства товаров должны обязательно соотноситься с потребностями его потенциальных покупателей;
- тенденции применения выбранного товара, т.е. необходимо указать будет ли потребление возрастать или уменьшаться. Желательно показать предполагаемый жизненный цикл товара;
- необходимо указать ассортимент, т.е. все товары, предполагаемые к выпуску, и отметить, имеют ли отдельные единицы товаров уникальные свойства по сравнению с продукцией конкурентов;
- каков уровень защиты товаров, т.е. имеется ли на предприятии зарегистрированная торговая марка;
- необходимо показать уровень цен, по которым будут реализовываться товары, и как они соотносятся с уровнем цен на товары конкурентов;

➤ необходимо показать возможности послепродажного обслуживания.

5. *Анализ положения дел в отрасли* – показывают емкость рынка и основные сегменты рынка. Следует уточнить, подвержен ли рынок сезонным колебаниям. Важно сделать вывод об общей привлекательности данного рынка. Если она удовлетворительна, то следует показать потенциальную долю предприятия на рынке, дать прогноз продаж всей продукции.

6. *Оценка конкурентов и конкурентной стратегии* – при написании этого раздела следует ориентироваться на теорию пяти конкурентных сил Партнера и его общие конкурентные стратегии. При анализе конкурентов необходимо обратить внимание на следующее:

- товары конкурентов, разновидности товаров, новые товары с обязательным описанием их качественных характеристик и тех свойств, которые заслуживают особого внимания потребителя;
- ценовая политика и ценовая стратегия конкурентов;
- методы стимулирования сбыта;
- каналы реализации товаров;
- эффективность рекламной кампании.

После проведенного анализа необходимо выбрать одну из конкурентных стратегий (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование).

7. *Производственный план*. Одним из главных правил при написании этого раздела является следующее: при описании технологических процессов не следует увлекаться специальной терминологией, поскольку читать бизнес-план будут финансисты без специального технического образования, тем не менее, краткое описание производства с целью общего ознакомления должно быть.

В этом разделе следует осветить:

- применяемые технологии;
- общую структуру производственного процесса и описание операций по выпуску товара;
- необходимое сырье, материалы, основных поставщиков с указанием названий предприятий и адресов;
- производственные мощности и оборудование, необходимое в будущем;
- контроль качества продукции;
- месторасположение производства;

- необходимая рабочая сила для ведения производства в настоящем времени и в будущем.

8. *План маркетинга.* В нем можно осветить следующие вопросы.

- ❖ Основные характеристики покупателя на том рынке, на который ориентируется предприятие, приводятся группы показателей по различным критериям, и указывается, на какие сегменты рынка будет ориентироваться предприятие в будущем.

- ❖ Применяемые методы расчета цены, предусмотренные скидки цены.

- ❖ Каналы реализации товаров предприятия, указывая, будет ли это прямой сбыт или сбыт через посредников, чем основан выбор тех или иных посредников.

- ❖ Каким образом будет проводиться рекламная кампания.

- ❖ Как планируется послепродажный сервис.

9. *Организационный план или план менеджмента* – знакомит с формой собственности, вопросами руководства, распределением полномочий и ответственности, типом организационной структуры предприятия. Вопросы для освещения могут быть следующие.

- Форма собственности на предприятии.

- Кто основные акционеры организации, т.е. приводится весь список акционеров по схеме (ФИО, паспортные данные, количество акций, которыми владеет данное лицо).

- Основные положения о процедуре голосования, выплате дивидендов, состав совета директоров и состав правления. Перечисляется все с указанием ФИО и краткой библиографической справкой (квалификация, ВУЗ, основные этапы деятельности).

- Распределение полномочий среди менеджмента предприятия.

- Организационная структура предприятия, которая отображается в виде схемы.

10. *Финансовый план и оценка рисков* – указываются источники капитала, необходимого для деятельности предприятия. Важными элементами этого риска являются следующие.

- ❖ Расчет объема кредита.

- ❖ Расчет основных выплат по долгу и величина процента по годам.

- ❖ Гарантии или залог, которые обеспечивают безопасность финансовых операций.

❖ Указываются все показатели финансового плана, налоговые преимущества, если они могут быть предоставлены по данному проекту.

❖ Источники финансирования.

❖ Баланс учреждения.

11. *План исследований и разработок* – этот раздел может отсутствовать, но если исследования и разработки проводятся, то здесь следует осветить следующие вопросы:

- направления исследований и разработок;
- полученные результаты исследовательской деятельности;
- состав ключевых специалистов в отделе исследований и разработок;
- имеющаяся конструкторская база;
- величина затрат на исследования и разработки.

12. *Приложения* – в нем следует размещать объемные материалы, таблицы, выписки из законов, постановлений, нормативно-правовых актов.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Возникновение и содержание стратегического планирования.
2. Процесс стратегического планирования.
3. Общее понятие управления на основе маркетинга.
4. Процесс маркетингового управления.
5. Определение и виды инноваций.
6. Результаты инновационной деятельности.
7. Понятие бизнес-плана.
8. Принципы составления бизнес-плана.
9. Процесс составления бизнес-плана.
10. Структура и содержание бизнес-плана.

ТЕМА 10. МИНЕРАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

10.1. Характеристика и исследования международного рынка

Международным рынком является рынок покупателей за рубежом страны, включая зарубежных потребителей, производителей, промежуточных продавцов.

Международный рынок классифицируется по следующим признакам.

1. По объекту обмена и границам его охвата.
2. По сфере международного товарного обмена и отраслевой принадлежности объекта обмена.
3. По характеру взаимоотношений между продавцом и покупателем.

4. По методам и объектам товарного обмена.

1. По объекту обмена и границам его охвата. В основе – страновая или региональная принадлежность объектов обмена. Такие рынки именуются *страновыми товарными рынками* или *региональными товарными рынками*, которые могут охватывать рынок конкретного товара, групп товаров или товаров определенной отрасли одной страны или региона.

2. По сфере международного товарного обмена и отраслевой принадлежности объекта обмена. Такие рынки именуются *мировыми товарными рынками*, их объектами могут быть конкретные товары или группы товаров. Мировые товарные рынки представляют собой совокупность национальных рынков, и в основе экономических отношений между их участниками лежит международное разделение труда.

3. По характеру взаимоотношений между продавцом и покупателем. Различают рынки свободные, замкнутые, регулируемые.

На *свободных рынках* не существует ограничений для заключения коммерческих сделок между деловыми партнерами. В торговле различными товарами доля свободных рынков не одинакова. Так, на мировом нефтяном рынке она составляет около 70%, на мировом рынке железной руды – 30%, на рынке сахара – 30%.

Под *замкнутыми рынками* обычно имеют в виду внутрикорпорационные поставки ТНК, составляющие в целом около 40% международного товарооборота.

К *регулируемым* рынкам относятся такие рынки, которые попадают под действие международных торговых соглашений, направленных на их стабилизацию.

4. По методам и объектам товарного обмена. Выделяют международные посреднические рынки: товарные биржи, аукционы, торги, на которых совершаются сделки купли-продажи товаров, обладающих определенными качественными характеристиками и свойствами. Так, на *товарных биржах* совершают сделки на товары, обладающие родовыми признаками, качественно однородные и взаимозаменяемые. На *аукционах* совершаются сделки на товары, обладающие индивидуальными признаками. На *торгах* заключаются сделки на сложные и уникальные виды машин и оборудования, комплектные объекты, требующие тщательного предварительного согласования технико-экономических характеристик товаров и коммерческих условий контрактов.

При выходе на внешний рынок предприятие попадает в условия жесткой международной конкуренции. В этих условиях можно успешно работать, применяя современные методы управления, в том числе и маркетинг. Вся деятельность предприятия, включая производственную, научно-исследовательскую, финансовую, кадровую, сбытовую, организационную, информационную, технического обслуживания, основывается на объемах текущего потребительского спроса и прогнозировании его изменений в будущем. Внешние рынки предъявляют более высокие требования к товарам, их упаковке, сервису, рекламе. Это объясняется острой конкуренцией между товаропроизводителями и заметным превышением предложений над спросом.

Исследования международного рынка можно охарактеризовать следующим образом.

1. Изучение внешних рынков, их возможностей более трудоемко и сложно, поскольку требует изучения большого количества информации из различных источников.

2. Эффективная работа на внешнем рынке невозможна без творческого и умелого использования комплекса маркетинга: разработки товара, который примут потребители за рубежом; гибкого ценообразования; создания эффективно действующей системы каналов распределения; адаптированной рекламы.

3. Для эффективной работы необходимо учитывать требования внешней среды, например особенности действующего законодательства; социально-культурную среду, где на первое место выходят традиции и обычаи населения; правила международных расчетов.

Исследования рынка являются основой маркетинга и предполагают анализ всех условий, имеющих значение для успешной реализации товара. Конкретные программы комплексного исследования зависят от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштабов производства экспортных товаров, возможностей финансирования международной деятельности предприятия, опыта и знаний ключевого персонала.

Разделы маркетингового исследования международного рынка.

1. *Изучение спроса.* Первостепенное значение имеет выявление потребностей в товаре, уровень покупательной способности, требования к товару, факторы покупательского поведения, а также перспективы изменения потребностей в товаре. При выявлении потребности в товаре значение имеет

показатель емкости рынка. Емкость насыщенного рынка оценивается на основе данных промышленной и внешнеторговой статистики.

2. *Изучение предложения.* В анализе предложения товара важна количественная оценка товаров на местном рынке, импорта и экспорта товара, изменения его запасов. Предложение товара количественно оценивается как сумма местного производства и импорта товара за вычетом его экспорта и с учетом изменения его запасов на складах.

3. *Изучение условий работы на конкретном рынке товара.* Исследуется деятельность фирм-продавцов и фирм-покупателей, анализируется коммерческая практика, сложившаяся на рынке, условия товародвижения и каналы распределения товаров, правовые и торговые условия.

4. *Исследование потенциальных возможностей предприятия.* С целью закрепления на внешнем рынке на длительный период необходимо провести анализ потенциала предприятия, а также анализ конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия.

10.2. Экспорт и импорт минерального сырья

Экспорт. Как форма товарообмена между странами, экспорт минерального сырья возникает тогда, когда одна страна имеет значительные запасы полезных ископаемых (страна-экспортер), а другая не имеет их или располагает незначительным количеством (страна-импортер). Для страны-экспортера сырье первоначально являлось средством упрочения своего финансового положения или приобретения других товаров. Позднее мотивы экспортера становились более многообразными.

Для современного развития мировой экономики факторами осуществления экспорта являются следующие:

- наличие в отдельных странах крупных запасов полезных ископаемых, намного превышающих их потребности;
- привязанность структуры хозяйства некоторых стран к определенным видам сырья и отсутствие значительных запасов его в этих странах;
- различия в затратах на производство сырья на разных месторождениях, при этом добыча сырья становится низко рентабельной;
- производство сырья, превышающее внутренние потребности в стране, вследствие масштаба горнодобывающих предприятий;

- развитие крупнотоннажного сбыта сырья, делающего транспортировку сырья на дальние расстояния рентабельным видом бизнеса;
- отсутствие в стране других, кроме минерального сырья, значительных статей экспорта, выручка от которого необходима для целей социально-экономического развития;
- наличие в стране экологических, транспортных, социальных и других проблем, затрудняющих производство и использование собственного минерального сырья и стимулирующих производство его на экспорт другим странам. Экспортную политику страны может определять какая-нибудь одна из названных причин или сочетание нескольких, причем значительную роль играет индустриальное развитие страны.

В активную экспортную деятельность вовлечены такие богатые минеральными ресурсами страны, как Канада, Австралия, Южно-Африканская Республика, Россия, для которых сырьевые товары являются важнейшими статьями экспорта.

Возможности некоторых стран-экспортеров сырья влиять на ситуацию на мировых минерально-сырьевых рынках, даже на рынках нефти, ограничивается в существенной мере факторами, которые выходят за пределы отношений в области сырья. Многие развивающиеся страны остаются чистыми импортерами продовольствия, в первую очередь зерна, а подавляющая часть производства и экспорта которого приходится на развитые страны. Например, только США производят около половины объема зерновых в мире, а экспорт пшеницы из США обеспечивает около 10% ее мирового потребления.

Жизненная необходимость импорта продовольственных товаров для развивающихся стран ставит их в жесткую зависимость от развитых стран. Повышение уровня самообеспеченности этих стран продуктами питания связано с расширением ввоза удобрений и сельскохозяйственной техники, в производстве которых доминируют развитые страны.

Подобным образом развитие национальной промышленности требует приобретения технологий и оборудования в основном у развитых стран.

Импорт. Импорт минерального сырья осуществляется странами, которые не имеют запасов полезных ископаемых в достаточном количестве, удовлетворяющем потребности по ассортименту и объему, а также странами, которые предпочитают этот источник обеспечения по экономическим, экологическим или политическим соображениям (рис.10.1).



Рис. 10.1. Внешние сырьевые источники

Получение сырья из внешних источников является объективным процессом, обусловленным развитием мирового хозяйства в целом и каждой страны в отдельности, а также связанным с множеством разнообразных факторов. Их можно разделить на внешние, которые напрямую не зависят от страны-импортера, и внутренние, которые прямо связаны с состоянием экономики страны и политической ситуацией.

Примерами внешних факторов являются территориальное расположение импортера, особенности его экономической структуры, рыночная конъюнктура сырья, политическая ориентация страны.

К внутренним факторам относятся:

- спад или подъем в производстве определенной продукции и связанные с этим колебания в потреблении сырья;
- меры по стимулированию или ограничению импорта;
- наличие или объемы собственных запасов минерального сырья;
- размеры валютных запасов страны.

Таким образом, можно сделать вывод, что получение сырья из внешних источников находится, с одной стороны, в тесной взаимосвязи с политическими, экономическими, социальными и другими процессами, которые происходят в мировом сообществе, а с другой – являются составной частью сырьевой политики страны.

Внешние источники получения сырья разнообразны по своему происхождению, поэтому их можно разделить на две составные части: внешняя сырьевая база и внешнеторговые источники.

К внешним источникам относятся: месторождения, разрабатываемые с участием стран-импортеров; месторождения, которые разрабатываются без страны-импортера; ресурсы Антарктиды и Мирового океана, находящиеся в территориальных водах и юридически принадлежащие определенному государству; запасы сырьевых товаров у различных корпораций и компаний; стратегические запасы других стран; запасы сырья на биржах.

Вопросы для самоконтроля знаний.

1. Характеристика международного рынка.
2. Содержание исследований международного рынка.
3. Характеристика экспорта минерального сырья.
4. Характеристика импорта минерального сырья.

ВОПРОСЫ

к экзамену по дисциплине «Экономика и менеджмент горного производства»

ТЕМА 1. СПЕЦИФИКА ДЕЙСТВИЯ РЫНОЧНОГО МЕХАНИЗМА В ГОРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

- 1.1. Понятие экономики предприятия**
- 1.2. Принципы рыночной экономики**
- 1.3. Характеристика и классификации рынков**
- 1.4. Конъюнктура рынка**
- 1.5. Факторы рынка минерального сырья**

ТЕМА 2. РЕСУРСЫ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- 2.1. Характеристика горного предприятия**
- 2.2. Экономические ресурсы**
- 2.3. Минерально-сырьевые ресурсы**
- 2.4. Производство и потребление минерально-сырьевой продукции**

2.5. Специфика экономики горного производства

ТЕМА 3. ОСОБЕННОСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ПРОДУКЦИЮ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Методы ценообразования

3.2. Ценовая политика и виды цен

ТЕМА 4. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

4.1. Финансирование затрат на производство и реализацию продукции

4.2. Содержание и структура затрат на производство и реализацию продукции

4.3. Финансовый план и источники финансирования

ТЕМА 5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ

5.1. Обоснование инженерных решений в процессе управления

5.2. Понятие производственной мощности предприятия

5.3. Система норм и нормативов предприятия

5.4. Классификация норм и нормативов предприятия

ТЕМА 6. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

6.1. Основные элементы экономического анализа

6.2. Производственные кадры и расчет численности

6.3. Производительность труда

6.4. Основные средства

6.5. Оборотные средства

ТЕМА 7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОПРОМЫШЛЕННЫМИ СИСТЕМАМИ

7.1. Общее понятие менеджмента

7.2. Экономические основы управления

7.3. Организационно-правовые формы горных предприятий

7.4. Общая характеристика организационных структур

7.5. Функции менеджмента

7.6. Проектирование организационных структур

7.7. Системный подход к организации управления

7.8. Характеристика системы горного производства

ТЕМА 8. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ГОРНОПРОМЫШЛЕННЫХ СИСТЕМ

8.1. Принципы менеджмента горнопромышленных систем

8.2. Методы менеджмента горнопромышленных систем

ТЕМА 9. ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

9.1. Стратегическое планирование

9.2. Управление на основе маркетинга

9.3. Внедрение инноваций

9.4. Бизнес-планирование

ТЕМА 10. МИНЕРАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

10.1. Характеристика и исследования международного рынка

10.2. Экспорт и импорт минерального сырья