

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направление (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
— *А.Васильева* А.В. Васильева  
« 07 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник»

Исполнитель  
студент группы 472 об-2

06.06.18 *А.М. Бакстова*

А.М. Бакстова

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 *Г.А. Заломская*

Г.А. Заломская

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 *Г.А. Заломская*

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

06.06.2018 *Е.О. Матеишена*

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
— А.Вас А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Бакстовой Анны Михайловны группы 472 об-2

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УД)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06 июня 2018 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия, монографии, научные статьи

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Теоретические аспекты функциональной стратегии предприятия

2 Стратегический анализ АО «Покровский рудник»

3 Разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.): Организационная структура АО «Покровский рудник»; бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» за 2015-2017

гг.; отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» за 2016-2017 гг.

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15 января 2018 г.

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15 января 2018 г. А.М. Бакстова

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 87 стр., 9 рисунков, 31 таблицы, 57 источников, 3 приложения.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ, АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ, ЗАТРАТЫ, РЕСУРСЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Актуальностью данной бакалаврской работы является то, что функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем другие стратегии, например стратегия бизнеса, но и добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой.

Объектом исследования является АО «Покровский рудник».

Предметом исследования является разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник».

Целью данной бакалаврской работы является разработать функциональную стратегию АО «Покровский рудник».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты функциональной стратегии;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также выявить элементы стратегии развития персонала;
- разработать функциональную стратегию АО «Покровский рудник»;
- провести оценку разработанной стратегии.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты разработки функциональной стратегии предприятия	7
1.1 Современные подходы к определению функциональной стратегии	7
1.2 Основные виды функциональных стратегий	10
1.3 Актуальные проблемы разработки функциональной стратегии	21
2 Стратегический анализ АО «Покровский рудник»	27
2.1 Краткая характеристика АО «Покровский рудник»	27
2.2 Анализ внешней среды АО «Покровский рудник»	29
2.3 Анализ внутренней среды АО «Покровский рудник»	37
2.4 Ситуационные методы управленческого анализа	53
2.5 Выявление элементов стратегии развития персонала АО «Покровский рудник»	58
3 Разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник» на 2019-2023 гг.	62
3.1 Разработка стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник»	62
3.2 Разработка стратегии карьерного роста персонала АО «Покровский рудник»	70
3.3 Экономическая эффективность стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник»	71
Заключение	82
Библиографический список	85
Приложение А Организационная структура АО «Покровский рудник»	90
Приложение В Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» за 2015-2017 гг.	91
Приложение Г Отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» за 2016-2017 гг.	94

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальностью данной бакалаврской работы является то, что функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем другие стратеги, например стратегия бизнеса, но они добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой.

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождает как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития.

Объектом исследования является АО «Покровский рудник».

Предметом исследования является разработка функциональной стратегии АО «Покровский рудник».

Целью данной бакалаврской работы является разработать функциональную стратегию АО «Покровский рудник».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты функциональной стратегии;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также выявить элементы стратегии развития персонала;

- разработать функциональную стратегию АО «Покровский рудник»;
- провести оценку разработанной стратегии.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Современные подходы к определению функциональной стратегии

Безупречное функциональное подразделение обязано быть как продуктивным, так и эффективным. Подразделение обязано реализовывать такую работу, которую в силах выполнить, и располагать продуманной функциональной стратегией, которая увязана с деловой стратегией организации.

Функциональная стратегия направлена на деятельность какой либо функциональной службы (или отдела) в пределах общей стратегии рассматриваемого хозяйственного подразделения.

Распространение сферы принятия стратегических решений на нижестоящие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) содействующий формированию в организации абсолютно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора с целью назначения на должности исполнителей, также требующие навыков в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии предполагает активное участие менеджеров в границах заданной функции. Итак, функциональная стратегия сводится к ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, при которой каждый работник непосредственно имеющий к ней отношение воспринимает как часть своих полномочий.

Первостепенная ответственность за формирование стратегии, как правило, возлагается на плечи руководителей функциональных подразделений.

В процессе разработки функциональной стратегии нужно:

- выявить роль и четкое содержание функциональной подсистемы;
- убедиться в том, что конкретному менеджеру понятна миссия организации;
- определить, как рассматриваемая функциональная подсистема содействует развитию бизнеса;

- провести чёткие границы между функциональными областями;
- по возможности, провести единовременную ревизию всех функциональных подразделений;
- задать единый вектор возможностей исполнителей всех функциональных подразделений миссии организации, с целью избегания угрозы "местнического" подхода;
- сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.<sup>1</sup>

Определение функциональная стратегия относят к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса. Например, маркетинговая стратегия организации является управленческим планом работы отдела маркетинга. Организации нужно иметь функциональные стратегии для каждого основного подразделения и важной части бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Функциональные стратегии, добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой, даже при условии того что они имеют более узкую сферу деятельности, чем стратегия бизнеса. Основной задачей функциональной стратегии является поддержка общей стратегии бизнеса организации и ее конкурентных подходов.

В связи с этим задача состоит:

- 1) В создании управленческой «дорожной карты», на которой был бы определен путь.
- 2) Достижения целей и выполнения миссии функциональной области.

Итак, функциональная стратегия производства это некий план того, как производство будет управляться для поддержания стратегии бизнеса, достижения производством своих целей и выполнения своей миссии. Функциональная

---

<sup>1</sup> Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. М. : 2016. С. 40.

стратегия в финансовой области является планом того, как будут управляться финансы для поддержки стратегии бизнеса, достижения финансовым управлением своих целей и выполнения им своей миссии.

Основополагающие факторы в выборе стратегий: промышленные и современные стратегии, проблемы, возможности предприятия и сдерживающие факторы, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны.

Функциональные стратегии выявляют, необходимые условия в функциональных областях, для того чтобы достичь поставленные стратегические и финансовые цели.

С целью правильного определения функциональной стратегии, нужно понимать, какие ключевые области и какие функциональные задачи имеет организация.

Стадия разработки функциональных стратегий - это этап стратегического планирования, следующий за этапом SWOT-анализа и формулирования целей предприятия.

Обычно, функциональные стратегии разрабатываются функциональными подразделениями, выносятся на обсуждение и защищаются на заседании группы стратегического планирования, устанавливая требования по форме, содержанию и срокам.

Стратегии формулируются и в количественном, и в качественном выражении, в редких случаях комбинированном виде.

Для каждой стратегии определяются: название, цель, задачи, последовательность мероприятий, необходимых для реализации данной стратегии. Для каждого мероприятия - ответственное должностное лицо и срок исполнения.

Функциональные стратегии должны:

- быть направлены на достижение поставленных стратегических и финансовых целей;
- охватывать все сферы внешней и внутренней деятельности компании и базироваться на результатах SWOT-анализа;

- иметь четкую формулировку, сроки их реализации, ответственных на уровне подразделения и должностных лиц;

- опираться на план действий, который состоит из мероприятий и проектов.

## **1.2 Основные виды функциональных стратегий**

Разрабатываются функциональные стратегии соответствующими подразделениями компании. В виду назначения и своеобразности деятельности различные службы организации имеют свое особое видение достижения поставленных целей, как следствие разработанные стратегии зачастую не стыкуются. Мастерство руководства организацией определяется как побуждение подразделений к балансировке и координации разрабатываемые ими стратегии. Достичь этого возможно двумя основными путями:

1) руководители функциональных служб компании принимают участие в основании и разработке базовой стратегии;

2) процесс разработки окончательной стратегии развития компании должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.<sup>2</sup>

Организация должна разрабатывать основные виды функциональных стратегий такие как:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- инновационная стратегия;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

Стратегия маркетинга исследуется в зарубежной литературе как ведущая функциональная стратегия развития организации.

Помимо этого, немалое количество маркетологов зачастую уравнивают стратегию маркетинга со стратегическим планом развития организации.

---

<sup>2</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб. : 2015. С. 252.

Значимость стратегии маркетинга обусловлена обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи организации с внешней средой. Как следствие функционирование маркетинга плотно связано с прочими системами управления функционирования организации.

В основе маркетинга лежит процесс постоянного сбора, анализа и оценки информации, первоначально о состоянии рынка. Не представляется возможным эффективно руководить маркетинговой деятельностью без актуальной и достоверной информации. С целью выживания в условиях конкуренции, организация должна наблюдать за изменениями на рынке, а также за новой продукцией, включением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Маркетинговая деятельность организации предоставляет шанс ориентироваться в конкретной среде на более высоком уровне.

Стратегия маркетинга представляет собой синергию направлений деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии организации.

Призвание маркетинговой стратегии организации заключается в создании необходимых условий с целью достижения желаемой конкурентной позиции за рассматриваемый период.

Выделяют четыре основополагающих подхода к планированию стратегии маркетинга:

- матрица возможностей по товарам/рынкам И. Ансоффа;
- матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);
- программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS);
- общие конкурентные стратегии М. Портера.<sup>3</sup>

Товарную стратегию следует рассматривать в качестве необходимого элемента маркетинговой стратегии развития.

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара представляется це-

---

<sup>3</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб. : 2015. С. 260.

лесообразным в качестве основных использовать стратегию дизайна и стратегию перекрытия товара.

Стратегия дизайна товара подразумевает то, что в зависимости от своего размера, финансовых возможностей, известности и популярности организация может предлагать на рынке либо стандартные товары или услуги, либо товары и услуги в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»).

Необходимо подчеркнуть, что стратегию стандартного товара с модификациями разумно применять первее всего в процессе производства крупных изделий с целью присвоения себе большей доли рынка (например, набор кухонной мебели из стандартных блоков).

Стратегия «перекрытия» товаров друг другом основывается на повышении организацией внешней конкурентоспособности посредством создания условий для внутренней конкуренции. Это имеет особую актуальность на этапе зрелости жизненного цикла продукции. Не исключена конкретная кооперация с конкурентами (например, создание стратегических альянсов) путем продажи отдельных компонентов. Стратегия «перекрытия» товаров используется либо предприятиями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и предприятиями, уверенными в своем «имидже».

На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется стратегия ликвидации товара.

К продукции, сбыт которой имеет тенденцию к сокращению, возможно применить стратегию «сбор урожая». При одновременном сокращении издержек производства организация стремится заполучить прибыль по максимуму, не финансируя поддержание данной продукции на рынке.

В случае нехватки средств с целью поддержания всего ассортимента товаров, применяется стратегия упрощения ассортимента. В случае упразднения всей линейки товаров прибегают к стратегии ликвидации.

Стратегия цен (ценообразования) как часть стратегии маркетинга организации предполагает разъяснение и разработку механизма ценообразования на

производимую продукцию. При этом в ходе ценообразования следовало бы учитывать общие цели развития организации.

Обоснование и разработку мероприятий по усилению создавшегося отношения потребителей к продукции подразумевает стратегия продвижения товара. Эта стратегия направлена на различных потребителей. При этом мероприятия обязаны быть индивидуальными для каждой из этих групп, имеющих различные цели, знания и потребности.

Формирование и использование финансовых ресурсов с целью реализации основной стратегии организации и соответствующих курсов действий подразумевает финансовая стратегия. Она дает возможность экономическим службам организации создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их разумное распределение с целью достижения функционирования и развития организации.

Значимость функциональной стратегии кроется в том, что в финансовых срезах выражаются через систему экономических показателей все виды деятельности организации, проходит разработка функциональных задач, выявляются финансовые проблемы организации и их привязанность к достижению главных целей организации. Но с другой стороны, финансы — это ресурс, отправная точка для разработки прочих функциональных стратегий, потому как финансовые ресурсы зачастую выступают одним из основных ограничений объема и векторов деятельности организации.

Процесс финансового управления в организации в динамике весьма восприимчив к изменениям внешней экономической и социополитической среды. Процесс стратегического управления — это процесс обоснования и принятия решений в сфере финансов, включая структуру и направления предпринимательской деятельности, управление задолженностью, дивидендами и активами, так как затрагивает, прежде всего, долгосрочные перспективы развития организации. В связи с этим руководители экономических служб организаций обязаны быть в связи с вышестоящими руководителями организаций и принимать участие в выработке основной стратегии организации.

В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности организации;
- определение финансовых возможностей организации.

Анализ хозяйственной деятельности организации предоставляет возможность дать оценку эффективности её деятельности, выявить «узкие» места и резервы производства, уточнить факторы сокращения себестоимости товаров, увеличения доходности, направления роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

Со стороны обоснования и разработки финансовой стратегии организации анализ хозяйственной деятельности следует проводить по таким направлениям как:

- анализ возможности организации к погашению краткосрочных обязательств;
- оценка степени (предела), до которой организация может финансироваться за счет заемных средств;
- изучение эффективности использования организацией полного спектра собственных ресурсов;
- оценка эффективности управления организацией, включая прибыльность его деятельности.

Выявление финансовых способностей организации обусловлено оценкой его настоящего и будущего резерва в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития организации. А потому финансовые возможности во многом определяют характер этих действий. К примеру, при стратегии роста такие финансовые возможности, как объем финансовых ресурсов в рублях и конвертируемой валюте, износ оборудования и ряд других, определяют выбор альтернативы стратегии роста: развитие нового производства, диверсификация, межфирменное сотрудничество или внешнеэкономиче-

ская деятельность.

Положительная реализация финансовой стратегии во многом определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование обязано предвидеть планирование структуры капитала и его связанности. Оно плотно связано с инвестиционным планированием. Основная задача долгосрочного финансового планирования заключается в обеспечении организации долгосрочным структурным равновесием. Всё это позволяет при возникновении дестабилизации принимать своевременные меры.

Инновационная стратегия организации обязана увеличивать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемых товаров. Следует заметить, что суть современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных организаций выражает такая категория, как «инновационное развитие», достаточно широко в последнее время рассматриваемая в различной литературе.

Наряду с тем инновационное развитие организации является не только основным инновационным процессом, но и развитием системы факторов и условий, нужных для его реализации, т. е. инновационного потенциала. Значит, можно сказать, что инновационная стратегия организации обязана выражать суть и основополагающие векторы процесса инновационного развития организации.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

- инновация продукции (услуг);
- инновация технологических процессов или технологическая инновация;
- организационная инновация;
- социальная инновация.

Инновация продукции (услуг) является процессом обновления сбытового потенциала организации, обеспечивающего живучесть организации, увеличе-

ние его доли на рынке, сохранение клиентов, закрепление независимого положения организации и т. п.

Инновация технологических процессов, или технологическая инновация - это обновление производственного потенциала организации, направленный на увеличение производительности труда и экономии ресурсов, что делает возможным увеличение прибыли, совершенствование техники безопасности, проведение экологических мероприятий и т. д.

Организационная инновация является совершенствованием организации производства и управления в организации, при помощи сокращения административных и транзакционных издержек.

Социальная инновация - это улучшение социальной сферы организации, мобилизующий работников на воплощение в жизнь стратегии развития работников организации; расширяет возможности организации на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам организации перед персоналом и обществом в целом.

Среди вышеперечисленных видов инноваций существует плотная взаимосвязь. К примеру, инновации в сфере товаров и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке работников организации.

Стратегия производства организации взаимосвязана с разработкой и реализацией главных направлений деятельности в области производства товаров. Помимо этого следует отметить, что производственный процесс — наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае дестабилизации в производственной среде потрясения на организации оказываются наиболее сильными. Надо заметить, что стратегию производства организации упускают из поля зрения даже западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Наряду с тем конкретно производственная деятельность является главной функцией организации, так как создается товар, реализовав который получаем доход. В процессе разработки стратегии производства происходит обмен информацией среди руководителей функциональных подразделений,

обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Основные элементы стратегии производства:

1) Планирование производства и контроль.

Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии организации пассивное, так как планы производства относятся больше к тактическим решениям, нежели к стратегическим. Но руководство производственных подразделений участвует в выработке таких принципиальных решений как:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;

- определение тенденций взаимоотношений с работниками в сфере повышения квалификации и заработной платы;

- проведение экспертизы деятельности других подразделений организации с целью обеспечения процесса производства.

2) Повышение производительности труда.

Это направление деятельности организации подразумевает:

- анализ факторов производительности труда и выявление «узких мест»;

- увеличение производительности труда при помощи улучшения системы и структуры управления организации;

- разработку мероприятий по повышению производительности труда.

3) Человеческий фактор на производстве.

Следует заметить, что человеческий фактор является решающим по воздействию на степень производительности труда. Данный фактор возможно изучать в двух аспектах: во-первых, нужно создание конкретных условий для результативной работы работников в процессе производства; во-вторых, нужно формирование условий с целью обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Результативное участие персонала в процессе производства определяется многими условиями, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и

обучения кадров, оборудование рабочего места и охрану труда, делегирование ответственности и др.

Социальная стратегия. Современная организация существует в обстановке постоянно возрастающих требований общественных групп. В связи с этим становится актуальной проблема, как организация должна отвечать на претензии и учитывать их в своей хозяйственной деятельности, ориентированной на получение дохода.

Общественные притязания к организации, возможно обосновать следующим образом.

Во-первых, люди как – либо подвержены воздействию хозяйственного поведения претензии. Наряду с этим в первую очередь они обычно ставят его отрицательное влияние.

Во-вторых, возникает вопрос, какие организации вносят полезный вклад в жизнь общества и в хозяйственную деятельность. Встает вопрос в связи с тем, что вышестоящая общественная система как целое и отдельные подсистемы организации представляют факторы производства, нужные для осуществления.

Доброжелательные связи общества и организации становится главным мотивом и критерием оценки его поведения. В условиях разумной, направленной на перспективу политике организации такое отношение может распространяться на такие элементы как:

- разработки организации;
- деловых партнеров (кредиторов, поставщиков, покупателей и т. п.);
- общественные группы, которые прямо или косвенно связаны с организацией;
- будущие поколения людей.

В общем, социальная стратегия организации взаимосвязана с обоснованием и разработкой мероприятий нацеленных на обеспечение удовлетворяющего хода воспроизводства рабочей силы в организации при сохранении благоприятного микроклимата среди персонала.

Воплощение подобных мероприятий способствует повышению производительности труда персонала организации и влияет напрямую на процесс производства.

Отождествление социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии - нужда, исходящая из современных условий.

В нынешних реалиях нужно прибегать к новой концепции управления кадрами на уровне организации. Ее основное содержание заключается в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов управления. Задача руководства организацией обязана заключаться в проведении социальной политики, в которой целью всей деятельности по управлению кадрами становится наиболее лучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

В качестве основных составляющих социальной стратегии организации можно назвать следующие:

1) Стратегия развития кадрового потенциала организации. Каждая организация должна ясно представлять то, каким образом и по какому пути оно собирается развивать профессиональные и творческие способности кадров, являющиеся важнейшим фактором, решающим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития организации нужно иметь в виду то, что с помощью каких кадровых ресурсов возможна ее реализация. Разработка базовой стратегии обязана реализовываться с учетом настоящих и предстоящих возможностей организации.

2) Стратегия развития кадрового потенциала организации увязана с воплощением разнообразных аспектов управления работников организации.

Стратегия организационных изменений. Достижение системы целей, намеченных организацией, возможно исключительно при наличии адекватной организационной структуры. Как следствие назначение стратегии - выработка оптимального баланса в системе «стратегия — структура - процесс принятия решений».

В нынешних реалиях закрепление процесса конкуренции и, вследствие,

необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха требуют от организации роста организационной гибкости и адаптационной способности. Изменения в организации обязаны обеспечивать для организации решение главной задачи — живучесть на рынке.

Любая организация развивается в результате непрекращающихся изменений, так как его способность к живучести в условиях непостоянной внешней среды оказываются под угрозой.

В итоге организационные изменения могут идти такими способами как:

- путем осуществления целенаправленных изменений на основе систематически разрабатываемых программ специально запланированных мероприятий;

- путем оперативной перестройки в результате изменений, происходящих во внешней среде, путем модификации поведения.

Переход от одной качественного уровня развития организации к другому потребует значительной перестройки его работы, включая создание новых структурных подразделений, подбора и расстановки персонала, распределения ответственности, что коренным образом меняет процедуры принятия решений по различным вопросам жизнедеятельности. При увеличении организации происходит процесс децентрализации решений, усиливается проблема координации, выработки согласованного курса действий.

Возникают особые формы коллективного управления — комитеты, выступающие особой организационной формой выработки согласованной политики действий, учитывающей интересы различных подразделений организации.

Экологическая стратегия. Увеличивающаяся забота относительно качества среды обитания задержала внимание организаций к возможным экологическим последствиям деятельности. Организации обязаны находить эти последствия, сокращать, или полностью ликвидировать негативный результат.

Потому нужно, как и создать в организации соответствующую базу с целью обоснования и разработки экологической стратегии, так и обеспечить заинтересованность сотрудников организации в положительном воплощении этой

стратегии.

В качестве основных положений этой концепции можно назвать:

- 1) рассмотрение организации в качестве экологической подсистемы;
- 2) объяснение «размерности» экологических проблем;
- 3) разграничение экологических сфер деятельности организации;
- 4) «экологически осознанное» управление;
- 5) экологические системы руководства.

Представление об организации как экологической подсистеме связано с его рассмотрением, в первую очередь, не в качестве звена экономического кругооборота, а в виде составного элемента природного кругооборота. В этом случае в центре внимания оказываются не процессы создания стоимости, а вызванные ими экологические процессы нанесения ущерба.

### **1.3 Актуальные проблемы разработки функциональной стратегии**

Именно на руководителей функциональных подразделений возлагается основная ответственность за формирование стратегии.

Когда выявляется неосуществимость достижения поставленных целей с помощью действующей стратегии или появляются новые цели тогда возникает потребность именно в разработке новой стратегии предприятия.

Общенаучные способы, а именно ситуационный и системный анализ, программно-целевое планирование, комплексный подход, а также методические приемы и аналитико-прогностические, взятые из различных сфер познаний (экологии, психологии, социологии, антропологии, эстетики и т.д.) являются основой методологического инструментария стратегического анализа.

Использование непосредственно аналитических методов в стратегическом управлении объединено с использованием системного подхода к управлению. Ученые выделили следующие модели системного подхода: системно-функциональный, системно-комплексный, системно-интеграционный, системно-целевой, системно-ресурсный, системно-программный, системно-коммуникационный, системно-исторический, системно-мультипликационный, системно-нормативный, системный и системно-динамический режим эконо-

мии.

Способность установить силы проявления любого важного фактора внешней среды, а кроме того уровня чувствительности стратегии к внешним факторам проявляется управленческая важность методов анализа внешней среды предприятия.

На выбор метода анализа внешней среды оказывают большое влияние следующие свойства внешней среды:

- подвижность - темп изменений и скорость с которой происходят изменения в окружении организации;
- сложность - количество факторов, на которые предприятию следует реагировать;
- неопределенность – надежность и количество информации о определенных факторах внешней среды; чем больше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятия;
- привычность событий - новизна возникающих изменений.<sup>4</sup>

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на:

- разработку вероятных реакций на развитие факторов среды;
- изучение изменений, оказывающих большое влияние на текущую деятельность предприятия, и установлении их направленностей;
- формирование и оценку факторов среды, представляющих опасность либо содействующих развитию предприятия;
- открытие новых методом формирования некоторой полезности, обладающей ценностью для потребителей.

Достоинством выше представленных анализируемых методов анализа внешней среды из наиболее часто применяемых методов анализа внешней среды стало наглядное представление внешних факторов, совместное изучение внутренних и внешних факторов присуще SWOT-анализу, картам стратегических групп конкурентов. Из числа минусов методов анализа внешней среды

---

<sup>4</sup> Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент. М., 2015. - С. 65.

выделяется практически для всех методов: субъективность, статичность метода, невозможность учета внезапных событий.

Экономико-математические методы играют огромное значение в анализе внешней среды. Это экономико-статистические методы: дискриминантный, множественная регрессия, факторный, кластерный, объединенный, вариационный анализ, анализ многомерных совокупностей; методы экономико-математического моделирования: модели очереди, моделирование марковских процессов, и др.; методы оптимизации: теория игр, математическое программирование, эвристика и др.

К минусам применения методов экономико-математического моделирования можно отнести:

- неосуществимость охватить в моделях все без исключения существенные тенденции развития;
- потребность значительных расходов на организацию исследовательской деятельности и оплату труда работников;
- значительную вероятность неожиданных перемен, разрушительных событий, значительно снижающих полезный эффект модели.

Инструмент стратегического анализа, при помощи которого руководители предприятия дают оценку эффективности хозяйственной деятельности с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли называется стратегический управленческий анализ. Стратегический управленческий анализ дает оценку не только лишь текущему состоянию предприятия, но и также ориентирован на обнаружение стратегических трудностей.

Инструмент стратегического анализа, при помощи которого руководители предприятия выявляют и дают оценку своей хозяйственной деятельности с целью инвестирования средств в наиболее перспективные или прибыльные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты называется портфельным анализом. Создание двухмерных (трех-, четырех-, n-ых) матриц, при помощи которых продукты или бизнес-единицы сравниваются друг с другом по таким критериям, как стадия жизненного цикла,

темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, доля рынка, привлекательность отрасли и др. считается главным приемом портфельного анализа. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее важных критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (по парные сопоставления критериев).

Комплексный анализ конкретного набора товаров, легкость и наглядность представления вероятных стратегий, определенные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа считается плюсом портфельного метода. Ограниченное число стратегий, статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, субъективизм можно отнести к минусам портфельных методов.

Использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда возможно экстраполировать в перспективу это считается минусом портфельного анализа. При построении матриц подразумевается осуществление огромной работы согласно сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Оценка стратегии способна концентрироваться на двух направлениях:

- оценка выработанных определенных стратегических альтернатив с целью установления их пригодности, приемлемости, осуществимости и последовательности для предприятия;
- сопоставление результатов стратегии с уровнем достижения целей.

Таким образом, стратегия выявляет, что необходимо осуществить на сегодняшний день, для того чтобы выжить завтра.

Процесс формулирования стратегии содержит в себе оценку рисков и возможных альтернатив среды и обнаружение потенциальных угроз и возможностей со стороны внешней среды предприятия.

На предварительном этапе разработки стратегии проводится многосторонний анализ внутреннего состояния предприятия, вследствие которого выделяют ее слабые и сильные стороны, дают оценку способности ресурсного обеспечения операций, нацеленных на достижение поставленных целей.

В ходе анализа учитываются как ресурсы самого предприятия (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На данном этапе также подробно изучается внешняя макро - и микросреда предприятия, ведется оценка риска с учетом обнаруженных возможностей и угроз. Процесс разработки стратегии предприятия содержит в себе установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования предприятия, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными стратегическими зонами хозяйствования.

Наиболее важным критерием считается то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не реализует сильные стороны предприятия, внешние возможности, а также, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на провал.

Эффективность будущей стратегии в значительной мере зависит от уровня проработки предварительного этапа. Согласно своей сущности, цель оптимальной стратегии в предельном случае состоит в совмещении трех окружностей либо в максимизации площади пересечения окружностей.

Согласно первого этапа разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие разнообразные состояния внешней среды, стратегические цели и ресурсов компании. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей. В случае если стратегической целью предприятия считается географическое увеличение и достижение при этом определенной доли на каждом рынке, из всех возможных рынков, то требования, которые организация в состоянии удовлетворить, применяя имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив с целью их дальнейшей оценки будут выбраны только лишь те рынки, на которых может быть достигнут целевой объем продаж.

Рассмотрим второй этап разработки стратегии. Стратегическая альтернатива никак не должна противоречить иным стратегиям предприятия, отвечая

внешнему окружению, ресурсам и целям организации. При стратегическом выборе у предприятия появляются противоречия между тремя группами ориентиров: между внешней и внутренней гибкостью, между долгосрочными и краткосрочными показателями объема продаж и рентабельности, между гибкостью и синергизмом.

Третий этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий.<sup>5</sup>

Таким образом, можно отметить, что существуют правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии.

Следует удостовериться, что все без исключения функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

Следует принимать во внимание уровень риска данной альтернативы, в особенности если речь идет о вовлечении больших активов.

Кроме того, необходимо принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде предприятия.

Таким образом, в первой главе бакалаврской работы была выполнена одна из задач, а именно были рассмотрены теоретические аспекты разработки функциональной стратегии. Были рассмотрены современные подходы определения функциональной стратегии, ее основные виды, а также актуальные проблемы разработки функциональной стратегии.

---

<sup>5</sup> Джексон, Л. Как заставить стратегию работать. М., 2013. – С. 32.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

### 2.1 Краткая характеристика АО «Покровский рудник»

АО «Покровский рудник» занимает ведущие позиции на рынке добычи золота на Дальнем Востоке, и является крупным добывающим предприятием Амурской области.

АО «Покровский рудник», зарегистрировано Государственной регистрационной палатой при Министерстве экономики РФ 2 апреля 1995 г., создано путем преобразования ЗАО «Покровский рудник», зарегистрированное ранее Администрацией Магдагачинского района Амурской области 1 сентября 1995 года.

Место нахождения Общества: 675150, Российская Федерация, Амурская область, Магдагачинский район, село Тыгда, улица Советская, дом 17.

Управление находится в городе Благовещенск, Игнатьевское шоссе, 19. Должность Генерального директора Общества занимает Бирюков Алексей Владимирович. АО «Покровский рудник» имеет представительства в Москве и в Англии.

Покровское месторождение является наиболее крупным золоторудным объектом и является лидером среди золотодобывающих предприятий в Амурской области. Его введение в эксплуатацию оказывает заметное влияние на социально-экономическое развитие не только Амурской области, но и всего Дальневосточного региона России. Общий объем капитальных затрат в строительство горнопромышленного комплекса составил около 40 млн. долларов США.

Производство золота на Покровском руднике ведется двумя методами: кучным выщелачиванием (с 1999 года) и обогащением на горно-гидрометаллургическом комбинате (с 2002 года).

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров.

Продукция организации: сырье золота; сырье драгоценных металлов.

Основными видами деятельности ОАО «Покровский рудник» являются:

- научная, производственная и предпринимательская деятельность в области природопользования и недропользования;
- промышленное и гражданское строительство, проектно-сметные, ремонтно-строительные, пуско-наладочные работы;
- разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использования отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств;
- транспортная обработка грузов;
- региональное геологическое изучение.

Основная отрасль - добыча драгоценных металлов.

Показатели себестоимости золота, произведенного на Покровском горно-металлургическом комбинате, – одни из самых низких в мире. Этому способствует близость к транспортной инфраструктуре региона и наличие гидроэлектростанции в городе Зея, обеспечивающей рудник электроэнергией.

Уставный капитал предприятия составляет 80,75 млн. руб.

Группа компаний «Петропавловск», которой принадлежит АО «Покровский рудник», входит в число лидеров золотодобывающей отрасли России. Кроме золотодобывающих, группа включает в себя строительные, металлургические предприятия, а также проектные и научно-исследовательские подразделения. Постоянный участник торгов на Лондонской фондовой бирже, ГК «Петропавловск» продолжает наращивать обороты своей золотодобычи.

Управление запасами в организации ОАО «Покровский рудник» автоматизировано с помощью информационной системы «1С: Бухгалтерия Склад», в которой ведется учет запасов и остатков на складе.

Действующее производство полностью укомплектовано руководящими кадрами, инженерно-техническим, производственным и вспомогательным персоналом.

Основными производственными участками, вспомогательными участками

ми и службами рудника являются: участок горных работ (УГР), золотоизвлека-  
тельная фабрика (ЗИФ), центральная заводская пробирно-аналитическая лабо-  
ратория (ЦЗПАЛ), участок кучного выщелачивания (УКВ), геологическая и  
маркшейдерская службы, участок по ремонту и эксплуатации тяжелой техники,  
ремонтно-механические мастерские, автотранспортный участок, энергетиче-  
ская служба, складское хозяйство, прирельсовая база, жилищная служба, отдел  
общественного питания, здравпункт, пожарная служба.

Организационная структура предприятия построена по линейно-  
функциональному типу. В основу ее построения положены линейная вертикаль  
управления и специализация управленческого труда по функциональным под-  
системам предприятия.

## **2.2 Анализ внешней среды АО «Покровский рудник»**

Внутренний рынок золота России находится в процессе образование его  
институциональных основ и организационной структуры. Если говорить об ин-  
ституциональной основе российского рынка золота, то ее составляет норматив-  
но-правовая база, которая регулирует отношения в области геологоразведочных  
работ, добычи, производства, использования и обращения золота, создания и  
совершенствования механизма взаимодействия субъектов РФ и определение их  
функций. Рассматривая организационную структуру отечественного рынка зо-  
лота, можно сказать, что она представлена совокупностью взаимозависимых  
учреждений, которые участвуют в торговых операциях с драгоценными метал-  
лами.

Функционирование рынка золота в РФ основывается на федеральном за-  
коне «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» от 26 марта 1998 г. N  
41-ФЗ, помимо этого существуют правила, которые регулируют совершение  
банками сделок по купле-продаже мерных слитков драгоценных металлов с фи-  
зическими лицами.

На сегодня Россия является одним из крупнейших производителей золота  
в мире. В процессе протекания различных экономических реформ все время  
растет значение золота как одного из элементов золотовалютных резервов

Центрального банка РФ. Рост золотовалютных резервов может помочь в стабилизации рубля и в поднятии кредитного рейтинга государства на мировом финансовом рынке.

Около 95 % российского золота добываются в 15 регионах. Еще в 10 регионах добыча золота меньше тонны и нестабильна.

Акции Компании торгуются на основной площадке Лондонской фондовой биржи (торговый код «POG:LN»).

«Петропавловск» работает в России с 1994 года и на данный момент является лидером в производстве золота в стране.

Приоритетным направлением АО «Покровский рудник» является применение при золотодобыче всех научных и высокотехнологичных новшеств, влияющих на более полную отработку объектов золотодобычи с максимальным извлечением полезного ископаемого.

В 2016 году добыча золота предприятием снизилась на 21,3 % (до 9,81 т) по сравнению с предыдущим годом, в основном, за счет уменьшения рудной добычи на предприятиях. Причина - отказ от отработки запасов с низким содержанием золота. Текущий объем добычи позволяет АО «Покровский рудник» работать, выполнять все обязательства, инвестировать в развитие и выплачивать долги.

Золотодобывающий бизнес является одним из наиболее рентабельных видов российской добывающей промышленности. Уровень рентабельности по EBITDA колеблется в районе 35–50 %.

Особенностью рынка золота является то, что, золото используется государством в качестве страхового и резервного фонда. Оно является как промышленным сырьем, так и предметом инвестиций.

Важный фактор заключается в том, что производители в данной отрасли имеют довольно небольшие возможности влиять на уровень цен на их продукцию чисто экономическими методами. Однако они могут воздействовать на политику международных банков с целью снижения и упорядочения последними объемов регулярных продаж золота. Для каждого производителя важно уметь

адаптироваться к условиям мирового рынка, приспосабливаться к колебаниям цен, а самое главное – уметь грамотно управлять издержками. Это позволит обеспечить рентабельность производства даже при неблагоприятных условиях рынка.

На российском рынке золота существует очень много фирм различных по всем параметрам. 5-6 самых больших компаний добывают 50 % российского золота; на долю 25 крупнейших компаний приходится 80 % от общей добычи золота; 420 остальных компаний добывают 20 % от общего объема золота в стране.

Изучим внешнюю среду АО «Покровский рудник» для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Для более глубокого анализа внешней среды используем PEST-анализ. PEST-анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Принятие закона о добыче россыпного золота частными лицами		1	Снижение рыночной стоимости золота вследствие роста курса доллара	
2	Вступление России в ВТО		2	Инфляция	
			3	Создание особой экономической зоны «Покровское»	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		T
1	Снижение престижа рабочих профессий		1	НТП в сфере производства	
2	Демографические изменения в регионе		2	Открытие новых месторождений добычи золота	

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы внешней среды:

#### Политические факторы:

- 1) Принятие закона о добыче россыпного золота частными лицами может привести у крупным хищениям с добывающих золото предприятия;
- 2) Вступление России в ВТО. Благодаря этому, возможен приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий горного производства.

#### Экономические факторы:

- 1) Снижение рыночной стоимости золота вследствие роста курса доллара может повлиять на отсутствие стратегических интересов у инвесторов;
- 2) Инфляция. Рост инфляции способен увеличить стоимости материальных и энергетических ресурсов;
- 3) Создание особой экономической зоны «Покровское». АО «Покровский рудник» может получить налоговые льготы и поддержку якорного инвестора

#### Социальные факторы:

- 1) Снижение престижа рабочих профессий может привести к дефициту трудовых ресурсов на рынке;
- 2) Демографические изменения в регионе – сокращение численности трудоспособного населения. Нехватка рабочей силы для физической работы на самой золотодобыче приводит к сокращению объема производства, невыполнению планов.

#### Технологические факторы:

- 1) Научно-технический процесс в сфере производства позволяет совершенствовать технологии добычи драгоценных металлов. Возможность внедрения новых ресурсно- и энергосберегающие технологий.
- 2) Открытие новых месторождений расширяет возможности региона, делает его более привлекательным для инвестиций, развития инфраструктуры.

Для оценки конкурентоспособности АО «Покровский рудник» воспользуемся оценкой показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов. В качестве фирм-конкурентов выступают ведущие золотодобыва-

ющие компании Амурской области.

Методологически проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей оценки, присвоения им весов, учитывающих относительную существенность того или иного показателя.

Отобранные показатели, представленные в таблице 2, были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальной – 1 балл.

Таблица 2 - Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

№	Показатели	$r_n$	$a_i$	АО «Покровский рудник»		ОАО «Прииск Соловьевский»		ООО «Березитовый рудник»	
				$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$
1	Объем добычи золота	1	0,33	5	1,65	3	0,99	4	1,32
2	Качество управления	2	0,27	5	1,35	4	1,08	5	1,35
3	Финансовое состояние	3	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
4	Стратегия развития	4	0,13	4	0,52	5	0,65	4	0,52
5	Ответственность перед обществом и природой	5	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
Итоговый балл		15	1	-	4,8	-	3,87	-	4,34

На основе данных таблицы 2 построены многоугольники конкурентоспособности предприятий (рисунок 1). При построении многоугольника конкурентоспособности на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей. Полученные точки на осях графика соединяются линией, получают для каждого предприятия многоугольник, позволяющий провести анализ как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.

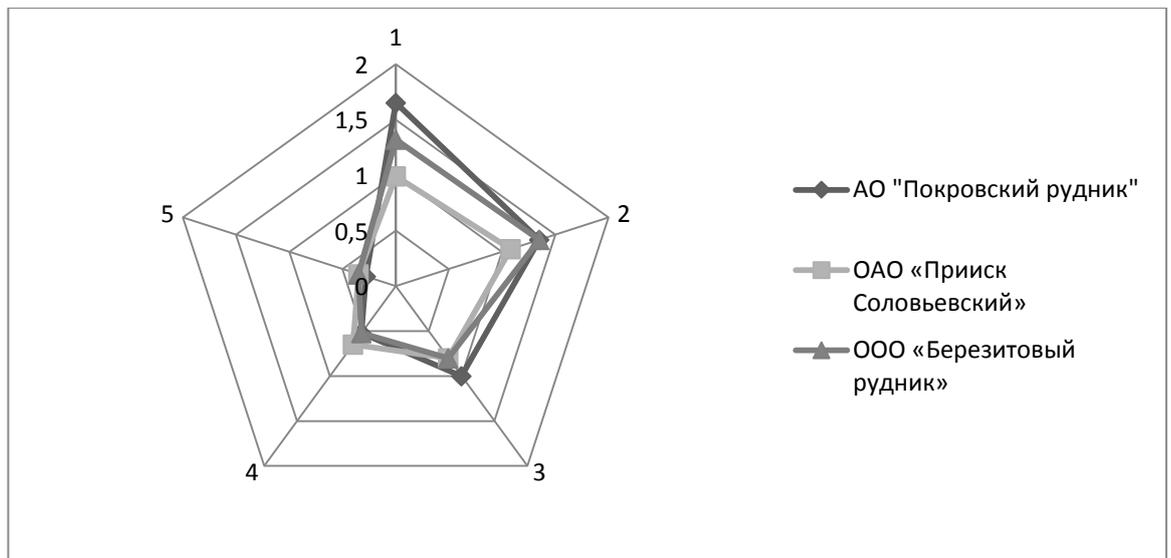


Рисунок 1 – Многоугольники конкурентоспособности предприятий

Из многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества АО «Покровский рудник»: объем добычи золота, качество управления, финансовое состояние.

Преимущества ОАО «Прииск Соловьевский»: стратегия развития, ответственность перед обществом и природой.

Преимущества ООО «Березитовый рудник»: качество управления, ответственность перед обществом и природой.

При этом каждое предприятие имеет недостатки в деятельности.

ОАО «Прииск Соловьевский» превосходит АО «Покровский рудник» стратегией развития и ответственностью перед обществом и природой. ОАО «Покровский рудник» превосходит ООО «Березитовый рудник» объемом добычи золота, финансовым состоянием.

В дальнейшем АО «Покровский рудник» следует серьезное внимание уделить четвертому и пятому показателям (стратегия развития и ответственность перед обществом и природой). По этим показателям АО «Покровский рудник» проигрывает ООО «Березитовый рудник».

Таким образом, АО «Покровский рудник» и ООО «Березитовый рудник» имеют предпочтительные шансы на рынке добычи золота.

Далее используем EFAS-анализ для того, чтобы определить какие внешние факторы в преимуществе влияют на АО «Покровский рудник». Анализ проведен путем оценки вероятности осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – EFAS-анализ

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Угрозы</i>			
Крупные хищения с добывающих предприятий	0,08	4	0,32
Отсутствие стратегических интересов у инвесторов	0,05	4	0,2
Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов	0,09	5	0,45
Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда	0,11	5	0,55
Сокращение численности трудоспособного населения	0,1	4	0,4
<i>Возможности</i>			
Приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий горного производства	0,05	3	0,15
Получение налоговых льгот	0,07	3	0,21
Поддержка якорного инвестора	0,13	5	0,65
Совершенствование технологий добычи драгоценных металлов	0,08	4	0,32
Развитие инфраструктуры	0,12	4	0,48
Сумма	1,00	-	4,08

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «Покровский рудник» хорошо реагирует на внешние факторы, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 4,08.

После того, как определили вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявим степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы угроз (таблица 4) и матрицы возможностей (таблица 5).

Таблица 4 – Матрица позиционирования угроз АО «Покровский рудник»

Последствия Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	-	Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов	Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда	-
Средняя	-	-	Сокращение численности трудоспособного населения	Крупные хищения с добывающих предприятий
Низкая	-	-	Отсутствие стратегических интересов у инвесторов	-

Угроза увеличения стоимости материальных и энергетических ресурсов – угроза, которая должна немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием. Такая угроза, как дефицит трудовых ресурсов на рынке труда представляет среднюю опасность и должна устраняться во вторую очередь. В случае с такими угрозами, как отсутствие стратегических интересов у инвесторов и крупные хищения необходимо контролировать ситуацию и не спешить с действиями.

Таблица 5 – Матрица позиционирования возможностей АО «Покровский рудник»

Влияние Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий горного производства	-	-
Средняя	Совершенствование технологий добычи драгоценных металлов	Получение налоговых льгот	Развитие инфраструктуры
Низкая	Поддержка якорного инвестора	-	-

Таким образом, наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

1 Приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий горного производства;

2 Совершенствование технологий добычи драгоценных металлов.

Возможности поддержки якорного инвестора, а также получение налоговых льгот используются в случае, если предприятие имеет ресурсы.

Угроза увеличения стоимости материальных и энергетических ресурсов – угроза, которая должна немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием. Также угроза дефицита трудовых ресурсов на рынке труда дает возможность взаимодействия АО «Покровский рудник» с учебными заведениями.

### 2.3 Анализ внутренней среды АО «Покровский рудник»

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. С помощью срезов внутренней среды можно определить тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

С целью анализа внешней среды проведены производственный, кадровый, финансовый срезы.

С помощью *кадрового среза* можно выявить преимущества и недостатки системы управления персоналом. Динамика численности персонала АО «Покровский рудник» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика численности персонала АО «Покровский рудник»

Год	Среднесписочная численность, чел.	Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, в процентах		Темп прироста, в процентах	
		Цепной	Базисный	Цепной	Базисный	Цепной	Базисный
2013	3386	-	0	-	100	-	0
2014	3182	-204	-204	93,98	93,98	-6,02	-6,02
2015	2981	-201	-405	93,68	88,04	-6,32	-11,96
2016	2746	-235	-640	92,12	81,10	-7,88	-18,90

2017	2685	-61	-701	97,78	79,30	-2,22	-20,70
------	------	-----	------	-------	-------	-------	--------

По данной таблице можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала имеет тенденцию к снижению. За анализируемый период среднесписочная численность персонала снизилась 20,7 %. Из-за того, что происходит снижение объемов добычи золота численность персонала снижается.

Для анализа интенсивности движения персонала рассчитаны показатели: коэффициенты оборота по приему, выбытию, текучести и замещения. В таблице 7 представлены показатели движения персонала.

На АО «Покровский рудник» наблюдаются высокие показатели внешнего движения работников, имеющие положительную тенденцию. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на развитии производства, так как снижается производительность труда.

Таблица 7 – Показатели движения персонала

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Численность персонала на начало года, чел.	3035	2894	2706	-141	-188	-329
Приняты на работу, чел.	829	814	854	-15	40	25
Выбыли, чел. в том числе	970	1002	941	32	-61	-29
<i>по собственному желанию</i>	<i>602</i>	<i>633</i>	<i>617</i>	<i>31</i>	<i>-16</i>	<i>15</i>
<i>в порядке перевода на другое предприятие</i>	<i>45</i>	<i>68</i>	<i>34</i>	<i>23</i>	<i>-34</i>	<i>-11</i>
<i>в связи с окончанием срока трудового договора</i>	<i>221</i>	<i>206</i>	<i>202</i>	<i>-15</i>	<i>-4</i>	<i>-19</i>
<i>в связи с сокращением численности работников</i>	<i>32</i>	<i>25</i>	<i>14</i>	<i>-7</i>	<i>-11</i>	<i>-18</i>
<i>за прогулы и нарушение трудовой дисциплины</i>	<i>22</i>	<i>31</i>	<i>47</i>	<i>9</i>	<i>16</i>	<i>25</i>
<i>другие причины</i>	<i>48</i>	<i>39</i>	<i>27</i>	<i>-9</i>	<i>-12</i>	<i>-21</i>
Численность на конец года, чел.	2894	2706	2619	-188	-87	-275
Среднесписочная численность, чел.	2981	2746	2685	-235	-61	-296
Коэффициент оборота по приему, %	27,81	29,64	31,81	1,83	2,17	4
Коэффициент оборота по выбытию, %	32,54	36,49	35,05	3,95	-1,44	2,51
Коэффициент текучести рабочей силы, %	20,93	24,18	24,73	3,25	0,55	3,8
Коэффициент замещения, %	-4,73	-6,85	-3,24	-2,12	3,61	1,49

Итак, показатель оборота персонала характеризует интенсивность сменяемости кадров. Во всех трех случаях коэффициент больше единицы, а это говорит о снижении численности персонала.

Удельный вес выбывших составил в 2015 году 32,5 %, в 2016 году – 36,5 % (это максимальный показатель), в 2017 году – 35,1 %. Как показало исследование, выбытие работников чаще всего происходит в связи с окончанием трудового договора, так как на АО «Покровский рудник» существует вахтовый метод работы. Также следует отметить, что выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины за последние три года было незначительно, но, тем не менее, это значит, что на предприятии не решены такие социальные проблемы, как пьянство, хищение, систематические прогулы и так далее. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди рабочих.

Удельный вес принятых сотрудников составил в 2015 году – 27,8 %, в 2016 году – 29,6 %, в 2017 году – 31,8 %. На протяжении исследуемого периода принятых сотрудников меньше, чем уволенных, это демонстрирует коэффициент замещения.

Коэффициент текучести кадров в АО «Покровский рудник» в 2015 г. – 20,9 %, в 2016 г. – 24,2 %, в 2017 году составил 24,7 %, что говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться. Из-за роста текучести кадров возрастают потери рабочего времени на подготовку новых работников, потери, обусловленные процедурами увольнения, потери, связанные с наймом работников на вакантное место, затраты на адаптацию нового сотрудника, затраты на формирование стабильной команды, развитие корпоративной культуры.

Далее проведем анализ структуры персонала. По характеру трудовых функций персонал АО «Покровский рудник» подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие.

В таблице 8 представлена численность персонала по категориям за 2015 – 2017 гг.

Таблица 8 – Численность персонала по категориям

Наименование показателя	Значение показателя на конец года, чел.			Темп прироста, в процентах		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Руководители	131	132	132	0,76	0,00	0,76
Специалисты	302	296	298	-1,99	0,68	-1,32
Служащие	238	234	230	-1,68	-1,71	-3,36
Рабочие	2223	2044	1959	-8,05	-4,16	-11,88
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

Итак, численность персонала за последние три года имеет отрицательную тенденцию. Причиной снижения численности персонала, в большей мере, является уменьшения числа рабочих на 11,88 %, так как на АО «Покровский рудник» существует такая проблема, как сокращение объема производства. Численность руководителей, специалистов и служащих изменилась незначительно.

Для наглядного примера на рисунке 2 представлена структура персонала по категориям.

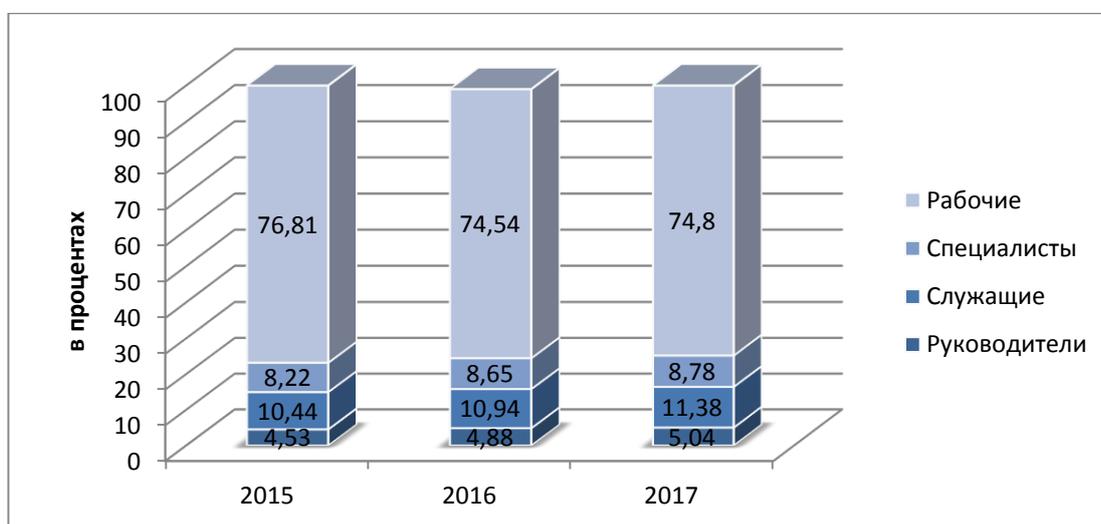


Рисунок 2 – Структура персонала по категориям

За исследуемый период в структуре персонала больших изменений не произошло. Стоит обратить внимание, что наибольший удельный вес в общей численности персонала занимает категория рабочих, что во многом объясняется

спецификой деятельности предприятия. В 2015 удельный вес рабочих составляет 76,8 %, в 2016 – 75,5 %, в 2017 – 74,8 %.

При анализе численности персонала интерес представляет не только количественная оценка, но и качество трудовых ресурсов. С помощью приведенной ниже таблицы можно увидеть показатели уровня образования (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели уровня образования

Уровень образования	Значение показателя на конец года, чел.			Темпы прироста, в процентах		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Среднее общее	714	604	584	-15,41	-3,31	-18,21
Среднее профессиональное	1591	1443	1396	-9,30	-3,26	-12,26
Высшее	589	659	639	11,88	-3,03	8,49
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

Таким образом, за период 2015 – 2017 гг. число работников с высшим образованием выросло на 8,5 %; число работников, имеющих среднее общее образование сократилось на 18,21 %; число работников со средним профессиональным образованием также сократилось на 12,26 %.

Структура персонала по уровню образования изображена на рисунке 3.

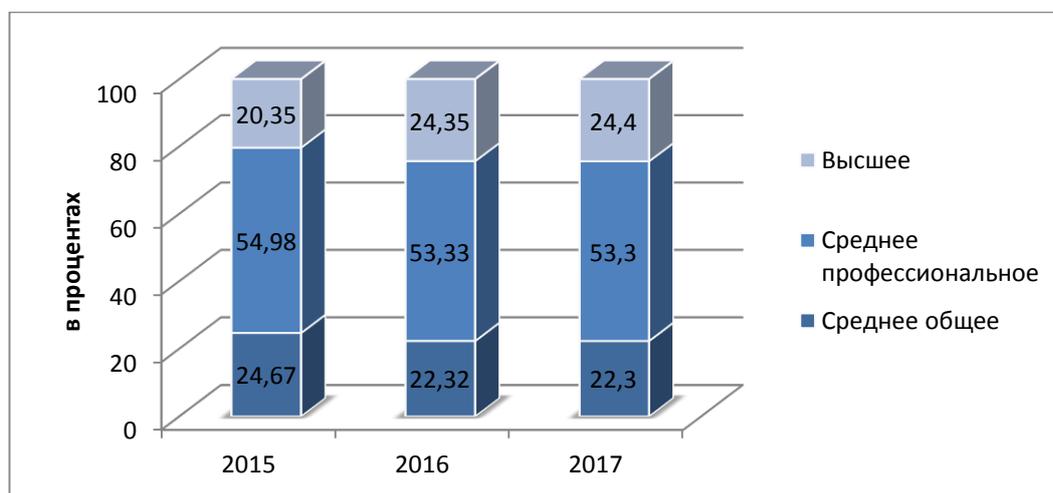


Рисунок 3 – Структура персонала по уровню образования

Итак, в общей структуре преобладает группа работников со средним профессиональным образованием. В течение последних трех лет на 8,5 % увеличилась численность персонала с высшим образованием, и на 18,2 % сократи-

лось количество работников со средним общим образованием. То есть можно утверждать о том, что улучшается качественный состав работников.

Для того, чтобы отследить стабильность работников и их преданность предприятию проведем анализ численности и структуры персонала по стажу работы в АО «Покровский рудник», информация представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Численность персонала по стажу работы на предприятии

Стаж работы на предприятии	Значение показателя на конец года, чел.			Темпы прироста, в процентах		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
до 1 года	829	821	794	-0,97	-3,29	-4,22
от 1 до 3 лет	810	781	769	-3,58	-1,54	-5,06
от 3 до 5 лет	560	536	509	-4,29	-5,04	-9,11
от 5 до 10 лет	463	352	345	-23,97	-1,99	-25,49
свыше 10 лет	232	216	202	-6,90	-6,48	-12,93
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

Как видно из таблицы 10, наблюдается отрицательная тенденция числа работников с наиболее продуктивным стажем более 5 лет, что отрицательно характеризует работу предприятия. С предприятия уходят наиболее опытные и квалифицированные работники.

Для наглядного примера на рисунке 4 представлена структура персонала по стажу работы на АО «Покровский рудник».

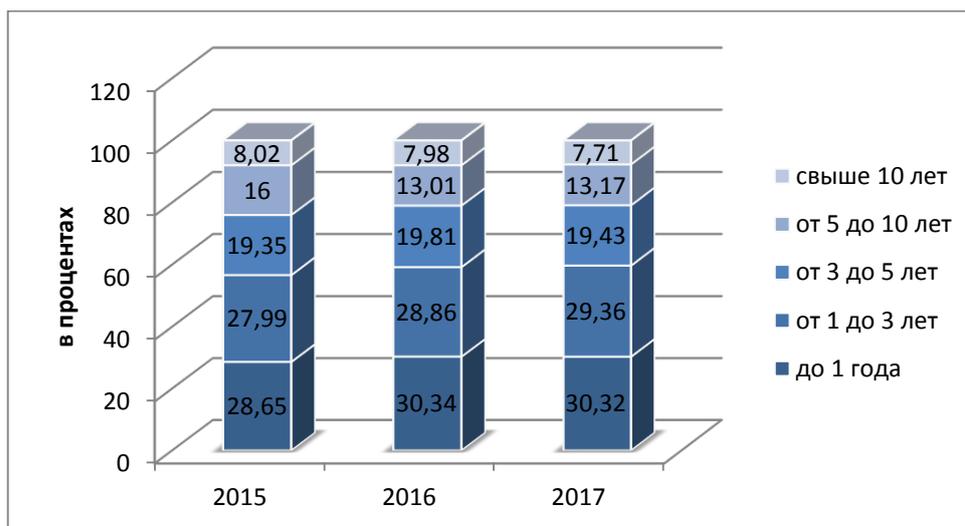


Рисунок 4 – Структура персонала по стажу работы на АО «Покровский рудник»

Таким образом, в 2017 г. большая часть сотрудников работает на предприятии меньше года. Удельный вес сотрудников со стажем от 5 до 10 лет и свыше 10 лет с каждым годом уменьшается, что говорит о снижении постоянства кадров. Положительным моментом является то, что на предприятие приходят новые сотрудники, которые в теории владеют более современными знаниями и смогут эффективно перенять опыт старшего поколения сотрудников.

АО «Покровский рудник» содействует повышению квалификации своих сотрудников и их профессиональному росту, предоставляя возможности для посещения курсов и семинаров, программ повышения квалификации.

Сотрудники также имеют возможность получить за счет компании высшее образование. Многие молодые люди, приходя работать на предприятия с квалификацией горного мастера, получают высшее образование за счет предприятия и возвращаются работать уже горными инженерами, металлургами.

Показатели, характеризующие деятельность предприятия по развитию персонала представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Данные об обучении и развитии персонала

Наименование показателя	Значение показателя			Темп прироста 2016/2014, %
	2014	2015	2016	
Численность руководителей и специалистов, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел.	275	249	230	-16,4
Численность рабочих, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел.	780	677	645	-17,3
Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, тыс. руб.	31 650	32 410	35 202	10,6
Расходы на подготовку молодых специалистов в ВУЗах и колледжах, тыс. руб.	8 563,6	9 080,3	9 473,7	10,6

По данной таблице видно, что за анализируемый период сократилась численность руководителей и специалистов, рабочих, прошедших переподготовку и повышение квалификации. Тем не менее, предприятие выделяет значительные средства на переподготовку и повышение квалификации персонала, а также подготовку молодых специалистов.

АО «Покровский рудник» ведет политику вознаграждения, которая нацелена на стимулирование, мотивацию и удержание ключевых сотрудников.

На АО «Покровский рудник» действует эффективная система стимулирования. Создан единый фонд материального поощрения включаются единовременные премии и вознаграждения, выплачиваемые по специальным системам премирования (вознаграждения за изобретательства, открытия, единовременные премии за создание и освоение новой техники и др.). Особое внимание уделяется вопросам здоровья и безопасности.

На АО «Покровский рудник» существует проблема неукomплектованности штата, которая связана с неэффективностью системы подбора персонала. Имеются недостатки в системе информационного обмена, такие как:

- заявки на подбор персонала поступают с опозданием;
- неоперативно осуществляется обратная связь с руководителями подразделений, принимающим решения по кандидатам;
- кандидаты присылают резюме в различной форме, с разным набором информации, что затрудняет принятие по ним решения;
- информация в заявке на подбор персонала неполная;
- нет единой базы данных, по которой можно отслеживать принятие решений по кандидатам.

*Финансовый срез.* Управляет финансовой деятельностью на АО «Покровский рудник» Заместитель генерального директора по финансам, в подчинение которого входит казначейство, а также Главный бухгалтер и Центральная бухгалтерия.

С целью анализа эффективности деятельности АО «Покровский рудник» рассчитана динамика таких показателей, как выручка, себестоимость, чистая прибыль.

Для того, чтобы провести финансовый анализ деятельности АО «Покровский рудник» были использованы информация следующих форм финансовой (бухгалтерской) отчетности: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах.

С помощью приложения Б и В был проведен анализ динамики финансовых результатов АО «Покровский рудник» за 2015 – 2017 гг. Показатели представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Финансовые результаты АО «Покровский рудник»

Показатель	Значение показателя, млн. руб.			Абсолютный прирост 2017/2015, млн. руб.	Относит. прирост 2017/2015, в процентах
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
<b>Выручка</b>	<b>18 168,6</b>	<b>15 892,1</b>	<b>18 832,7</b>	<b>664 051</b>	<b>3,7</b>
<b>Себестоимость</b>	<b>16 246,8</b>	<b>13 091,5</b>	<b>12 190,9</b>	<b>- 4 055,8</b>	<b>-24,9</b>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>1 921,8</b>	<b>2 800,7</b>	<b>6 641,7</b>	<b>4 719,8</b>	<b>245,6</b>
Коммерческие расходы	113,9	-	-	- 113,9	-100,0
Управленческие расходы	346,1	215,1	246,7	- 99,5	-28,7
Прибыль (убыток) от продаж	1 461,7	2 585,6	6 395	4 933,3	337,5
Проценты к получению	253,3	512,9	934,4	681,1	368,9
Проценты к уплате	240,6	215,1	274,4	33,7	14,0
Прочие доходы	6,3	2,9	1 829,8	- 4 488,5	-71,0
Прочие расходы	5 787,4	1 384,1	2 378,4	- 3 409,0	-58,9
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2 005,4</b>	<b>4 381,4</b>	<b>6 506,5</b>	<b>4 501,1</b>	<b>224,5</b>
Текущий налог на прибыль	1 228,5	1 128,7	1 560,4	331,8	27,0
Изменение отложенных налоговых обязательств	785,7	213,4	204,2	- 581,5	- 74,0
Изменение отложенных налоговых активов	- 4,8	15,2	16,9	21,7	- 452,2
Прочее	3,7	3,2	- 19,1	- 22,8	- 614,7
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 561,5</b>	<b>3 484,4</b>	<b>5 148,1</b>	<b>3 586,6</b>	<b>229,7</b>

Как видно из таблицы 12 за три года выручка АО «Покровский рудник» увеличилась 664051 тыс. руб. (или на 3,7 %). Как говорилось ранее, объемы добычи золота уменьшаются, но тем не менее выручка возрастает, это связано с тем, что произошло увеличение цены на золото в 2017 г.

Показатель себестоимости имеет отрицательную тенденцию. За период 2015 – 2017 гг. себестоимость снизилась на 4055845 тыс. руб. (или на 25 %).

Для того, чтобы снизить себестоимость в рамках программы оптимизации

горных работ были значительно увеличены объемы складирования вскрышных пород в отработанные части карьера, что одновременно положительно сказывается на себестоимости горных работ и является частью экологической программы по рекультивации карьера и отвалов вскрышных пород.

Показатель чистой прибыли имеет тенденцию к увеличению за счет снижения себестоимости. В 2017 г. объем чистой прибыли составил 5148098 тыс. рублей, что на 230 % больше показателя прибыли в 2015 г.

На основе информации бухгалтерского баланса, произведен горизонтальный анализ баланса, он представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели бухгалтерского баланса

Показатель	Значение показателя, млн. руб.			Абсолютный прирост 2017/2015, млн. руб.	Относительный прирост 2017/2015, в процентах
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
<b>Актив</b>					
Внеоборотные активы	26 313,3	23 025,8	24 245,7	- 2 067,6	-7,86
Оборотные активы	12 388,4	19 245,7	21 370,3	8 981,9	72,50
Баланс	38 701,7	42 271,5	45 615,9	6 914,3	17,87
<b>Пассив</b>					
Капитал и резервы	32 598,8	35 972,2	40 975,4	8 376,6	25,70
Долгосрочные обязательства	4 654,8	2 879,6	865,2	- 3 789,6	-81,41
Краткосрочные обязательства	1 448,1	3 419,7	3 775,5	2 327,3	160,71
Баланс	38 701,7	42 271,5	45 615,9	6 914,3	17,87

За отчетный период активы АО «Покровский рудник» возросли на 6,9 млрд.руб. или на 17,87 %, в том числе за счет увеличения объема оборотных активов на 8,9 млрд.руб. или на 72,5 %. Увеличение оборотных активов в основном произошло за счет увеличения финансовых вложений предприятия, а именно предоставления займов. Также следует отметить, что наблюдается тенденция уменьшения внеоборотных активов на 2,06 млрд.руб. или на 7,86 %. Иначе говоря, за отчетный период производились вложения в основной капитал, и снижались запасы товарно-материальных ценностей.

Аналогично произошло увеличение пассивов АО «Покровский рудник» на 6,9 млрд.руб. за счет увеличения капитала и резервов на 8,4 млрд.руб. За отчетный период долгосрочные обязательства снизились на 3,8 млрд.руб., краткосрочные обязательства увеличились на 2,4 млрд.руб., за счет повышении кредиторской задолженности АО «Покровский рудник».

Также был проведен вертикальный анализ баланса АО «Покровский рудник» за 2015 – 2017 гг., он представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Структура бухгалтерского баланса

в процентах

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост 2017/2015
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
<b>Актив</b>				
Внеоборотные активы	67,99	54,47	53,15	- 14,84
Оборотные активы	32,01	45,53	46,85	14,84
Баланс	100	100	100	-
<b>Пассив</b>				
Капитал и резервы	84,23	85,10	89,83	5,60
Долгосрочные обязательства	12,03	6,81	1,90	-10,13
Краткосрочные обязательства	3,74	8,09	8,28	4,53
Баланс	100	100	100	-

За анализируемый период уменьшилась доля внеоборотных активов предприятия на 14,84 %. Соответственно увеличилась доля оборотных активов на 14,84 %.

Наибольшую величину в структуре пассива валюты баланса составляет капитал и резервы (89,83 % в 2017 г.), что говорит о использовании АО «Покровский рудник» в основном собственного капитала. Можно сделать вывод, что АО «Покровский рудник» имеет высокую финансовую независимость.

Далее проведен анализ финансовой независимости и структуры капитала. Рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели финансовой устойчивости АО «Покровский рудник»

Показатель	Значение показателя		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4

Коэффициент автономии	0,84	0,85	0,90
-----------------------	------	------	------

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Коэффициент финансового левериджа	0,19	0,18	0,11
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,51	0,67	0,78
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,96	0,92	0,92
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,34	0,44	0,43

Коэффициент автономии показывает, что 90 % имущества АО «Покровский рудник» сформировано из собственных средств (в 2017 г.). За анализируемый период коэффициент имеет положительный тренд. Таким образом, предприятие имеет высокую степень независимости от кредиторов.

Снижение коэффициента финансового Левериджа показывает увеличение объема собственных средств над заемными, и сопровождается снижением степени финансового риска, связанного с возможным недостатком средств для выплаты процентов по кредитам и займам.

Высокие значения коэффициента долгосрочной финансовой независимости (0,96 в 2015 г., 0,92 в 2016 г. и 2017 г.) показывают, что большая часть активов организации финансируется за счет устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных пассивов.

Коэффициент маневренности увеличился в 2017 году, что говорит о повышении мобильности собственных средств организации и повышении свободы в маневрировании этими средствами.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами показывает достаточность у АО «Покровский рудник» собственных средств для финансирования текущей деятельности. Можно сделать вывод, что АО «Покровский рудник» обладает достаточной финансовой независимостью и недостаточной маневренностью (малая доля источников собственных средств находится в мобильной форме).

Далее были рассчитаны показатели рентабельности, результаты пред-

ставлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели рентабельности предприятия

в процентах

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост 2017/2015
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Рентабельность активов	2,70	5,65	7,71	5,01
Рентабельность собственного капитала	3,24	6,67	8,73	5,49
Рентабельность заемного капитала	25,59	55,31	110,94	85,35
Рентабельность продаж	8,59	21,93	27,34	18,74
Рентабельность продукции	9,61	26,62	42,23	32,62

Как видно из таблицы 16 рентабельность активов увеличилась на 5 %, т.е. увеличилась сумма прибыли, которую возвращает каждый рубль, вложенный в имущество.

Рост рентабельности собственного капитала увеличился на 5,49 % говорит о повышении эффективности использования собственного капитала.

Положительная динамика показателя рентабельности заемного капитала говорит о повышении эффективности использования вложенного в предприятие капитала.

Также за анализируемый период увеличилась рентабельность продаж на 18,74 %, и рентабельность продукции на 32,62 %.

Согласно данным Федеральной налоговой службы Российской Федерации, значения среднеотраслевых показателей рентабельности продаж для предприятий, добывающих полезные ископаемые, составляют: за 2017 год – 54,7 % за 2016 год – 46,9 %, за 2015 год – 36 %. Среднеотраслевые показатели рентабельности активов составляют: за 2017 год – 21,4 %, за 2016 год – 9,3 %, за 2015 год – 9 %.

Можно сделать вывод, что показатели рентабельности предприятия ниже среднеотраслевого уровня. Это говорит о том, что предприятие отстает от конкурентов, и нужно искать способы повышения эффективности.

*Производственный срез* позволяет охарактеризовать производственную деятельность предприятия.

На Покровском руднике впервые в столь сложных климатических условиях удалось реализовать круглогодичное кучное выщелачивание. На технологию получен специальный патент. Годовой объем переработки руды методом кучного выщелачивания увеличился с 81 тысячи тонн в 2002 г. до 770 тысяч тонн в 2009 г. После введения в эксплуатацию более производительных мощностей по обработке методом «смола в пульпе», руда с высоким содержанием обрабатывается на заводе и, в результате, среднее исходное содержание руды, обрабатываемой кучным выщелачиванием, сократилось с 7,5 г/т золота в 1999 г. до 0,9 г/т в 2009 г. Оптимизация кучного выщелачивания в предыдущие годы позволила добиться сравнительно высокого извлечения золота (67,3 процента в 2009 г.) даже из материала с низким содержанием (0,9 г/т).

Годовая производительность комбината, работающего на основе метода «смола в пульпе», увеличилась с 750 тысяч тонн окисленной руды в 2002 г. до 2,4 миллиона тонн в 2009 г. Рост производительности был достигнут за счет расширения производственных линий. В настоящее время завод обрабатывает 1,78 миллиона тонн руды в год.

К настоящему моменту на руднике было добыто более 1,85 млн унций золота.

За 2017 год общий объем добытого и отгруженного драгметалла в Сбергательный банк АКРФ, Банк ВТБ, Газпромбанк после переработки на Красноярском аффинажном заводе цветных металлов имени В.Н. Гулидова и Приокском заводе цветных металлов составил 12 438 867,00 грамм золота и 4 806 459,10 грамм серебра.

Покровское месторождение в своей нынешней форме приближается к концу срока действия рудника. В связи с тем, что исходный карьер «Покровка-1» практически полностью выработан, добыча постепенно перемещается на сопутствующие месторождения (фланги). В целях наиболее эффективного использования существующей материальной базы и инфраструктуры (наряду с остальными факторами) ГК «Петропавловск» превращает «Покровский рудник», в региональный «хаб», центр золотодобывающего кластера, который бу-

дет работать с использованием самой современной флотационно-автоклавной технологии извлечения золота из упорных руд, не поддающихся обработке традиционными способами.

После пуска Покровский АГК, в перспективе, станет самым мощным и технологически совершенным в России автоклавным комплексом по извлечению золота, приспособленным для работы с упорными рудами, обладающими разными характеристиками. Это позволит Группе «Петропавловск» обеспечивать долгосрочное, устойчивое производство золота на базе действующих предприятий и существующей ресурсной базы. Учитывая мощность комплекса, а также обилие неразработанных месторождений упорного золота в России, особенно на богатом минеральными ресурсами Дальнем Востоке, хаб может открыть перед Группой новое измерение для будущего роста.

Показатели себестоимости золота, произведенного на Покровском горно-металлургическом комбинате, – одни из самых низких в мире. Этому способствует близость к транспортной инфраструктуре региона и наличие гидроэлектростанции в г. Зея, обеспечивающей рудник электроэнергией.

Основную ресурсную базу составляет Покровское месторождение.

Добытое золото отгружается в Сбергательный банк, Банк ВТБ, Газпром-банк после переработки на Красноярском аффинажном заводе цветных металлов имени В.Н. Гулидова и Приокском заводе цветных металлов.

Для наглядного примера построим диаграмму объемов добычи золота АО «Покровский рудник» за 2015-2017 гг. (рисунок 5).

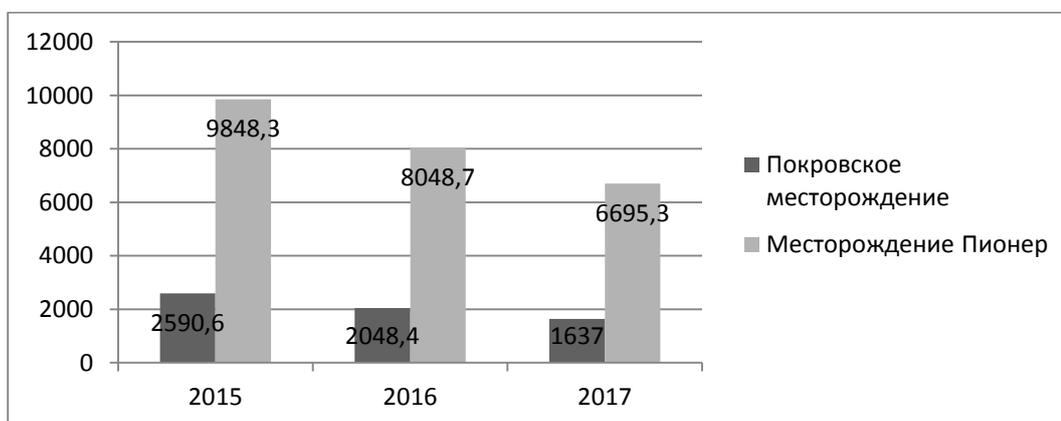


Рисунок 5 – Объемы добычи золота

Благодаря рисунку 5 можно сделать вывод, что объемы добычи на предприятии снижаются. Показатель добычи золота в 2017 г. снизился на 33,01 % по сравнению с 2015 г.

Это связано с тем, что Покровское месторождение в своей нынешней форме приближается к концу срока действия рудника. В целях наиболее эффективного использования существующей материальной базы и инфраструктуры ГК «Петропавловск» превращает «Покровский рудник», в региональный «хаб», центр золотодобывающего кластера. В данный момент ведется строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса, который в перспективе станет самым мощным и технологически совершенным в России автоклавным комплексом по извлечению золота. Это позволит предприятию обеспечивать долгосрочное, устойчивое производство золота на базе действующих предприятий и существующей ресурсной базы.

Главный приоритет в области производства – повышение безопасности. Большое внимание уделяется обеспечению безопасного оборудования, производственных процессов, обучению технике безопасности, подготовке и размещению информационных материалов и внедрению протоколов безопасности.

Проведенные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны. Оценить степень важности и влияния факторов позволяет IFAS-анализ. В таблице 17 представлена оценка влияния факторов путем оценки значимости каждого фактора с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» - выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние).

Таблица 17 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<i>Сильные:</i>			
Высокая компетенция функциональных руководителей	0,09	4	0,36*
Строительство автоклавно-гидрометаллургического ком-	0,1	5	0,5*

плекса			
Использование современных технологий	0,07	4	0,24

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Низкие показатели себестоимости	0,06	3	0,18
Развитая инфраструктура	0,06	3	0,21
Эффективная система стимулирования	0,09	4	0,36*
Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом	0,08	4	0,32*
Независимость от внешних источников средств	0,06	3	0,18
<i>Слабые:</i>			
Отсутствие звеньев, вырабатывающих общую стратегию работы	0,08	4	0,32*
Снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения	0,1	5	0,5*
Высокая капиталоемкость	0,07	2	0,14
Высокая текучесть кадров	0,08	3	0,24*
Суровые климатические условия, ведущие к дополнительным затратам на производстве, сезонном выполнении некоторых функций	0,06	1	0,06
Итого	1	-	3,59

Примечание – наиболее значимые факторы обозначены (\*)

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности АО «Покровский рудник», являются:

- высокая компетенция функциональных руководителей;
- строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса;
- эффективная система стимулирования;
- достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются:

- отсутствие звеньев, вырабатывающих общую стратегию работы;
- снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения;
- высокая текучесть кадров.

## 2.4 Ситуационные методы управленческого анализа

Используем ситуационные методы для выявления конкурентных преимуществ АО «Покровский рудник».

Одним из ситуационных методов анализа является SNW-анализ. Его результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – SNW-анализ

Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
	S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
Стратегия организации			+
Организационная структура		+	
Общее финансовое положение		+	
Конкурентоспособность продукта		+	
Структура затрат			+
Дистрибуция		+	
Информационные технологии	+		
Инновации как способность реализации на рынке нового товара		+	
Способность к лидерству руководителя и коллектива	+		
Уровень производства	+		
Качество торговой марки и персонала		+	
Репутация на рынке	+		
Репутация фирмы как работодателя		+	
Отношения с органами власти или со смежниками		+	
Инновации как исследования и разработки		+	
Послепродажное обслуживание		+	
Степень вертикальной интеграции		+	
Корпоративная культура			+
Стратегические альянсы	+		
Итого	5	11	3

С помощью SNW-анализа выявлены сильные стороны АО «Покровский рудник»: информационные технологии, способность к лидерству руководителя и коллектива, уровень производства, репутация на рынке, стратегические альянсы.

Также важным являются слабые стороны предприятия: стратегия организации, структура затрат, корпоративная культура.

Чтобы проанализировать стратегическое положение АО «Покровский рудник» применен SPACE-метод. На основе выбранных стратегических позиций произведена оценка АО «Покровский рудник» по пятибалльной шкале.

Финансовая стабильность – из-за таких факторов как хорошие показатели ликвидности, финансовой независимости и обеспеченности собственными средствами, снижение маневренности собственных средств оценка «4».

Привлекательность рынка – оценка «2», так как рынок имеет тяжелые барьеры входа – для входа требуются большие капитальные вложения, а также улучшенная инфраструктура.

Стабильное экономическое окружение – конкурентов на рынке добычи золота у АО «Покровский рудник» незначительное количество, но поставщики имеют значительное влияние, поэтому окружение относительно стабильно - оценка «3».

Конкурентные преимущества – оценка «5». Благодаря, SNW-анализ были выявлены пять сильных сторон АО «Покровский рудник».

С помощью оценок построим диаграмму, которая представлена на рисунке 6.

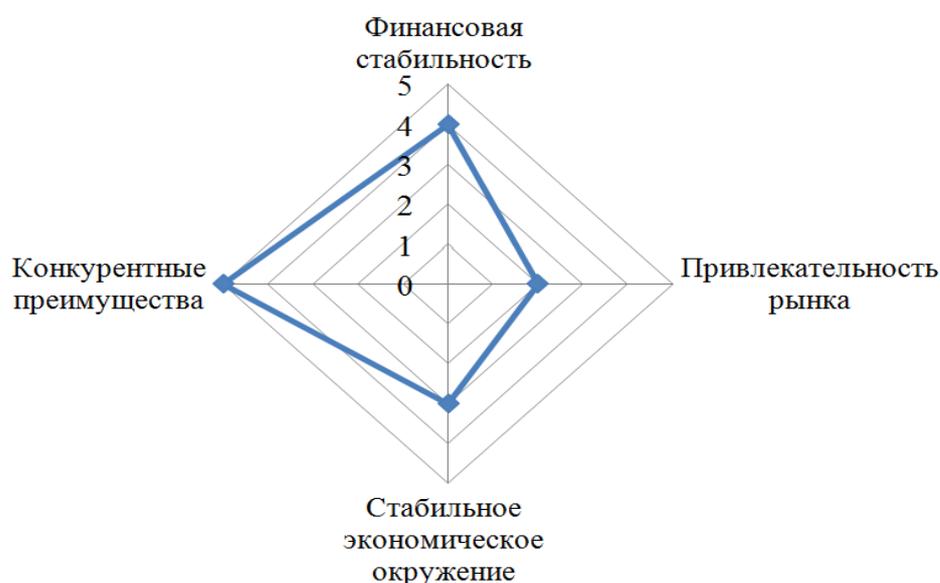


Рисунок 6 – SPACE-анализ АО «Покровский рудник»

С помощью SPACE-метода определим стратегию АО «Покровский рудник». Используя свои конкурентные преимущества и финансовую стабильность, АО «Покровский рудник» следует придерживаться консервативной стратегии.

Далее построим SWOT-матрицу. Для того, чтобы построить SWOT-матрицу используем результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Построенная SWOT-матрица для АО «Покровский рудник» представлена в таблице 19.

Таблица 19 – SWOT-матрица

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1 Поддержка инвесторов 2 Эффективное взаимодействие с учебными заведениями 3 Открытие новых месторождений 4 Внедрение высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий	1 Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда 2 Ужесточение конкуренции 3 Увеличение затрат на восполнение природных ресурсов 4 Рост цен на импортное оборудование и его обслуживание
1	2	3
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле СиВ</b>	<b>Поле СиУ</b>
1 Высокая компетентность функциональных руководителей 2 Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом 3 Эффективная система стимулирования 4 Строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса (АГК)	1.4 Высокая компетентность функциональных руководителей позволяет сотрудничать с иностранными консалтинговыми компаниями, лабораториями, инженеринговыми структурами, что позволяет привлекать иностранных специалистов и новые технологии горного производства 2.2 Активное сотрудничество с учебными заведениями позволит нарастить кадровый потенциал, а также обеспечить АГК специалистами с нужными компетенциями 4.4 Строительство АГК способствует внедрению высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий	2.1 В условиях дефицита трудовых ресурсов предприятие может самостоятельно организовать подготовку и развитие кадров за счет собственного финансирования 4.2 В перспективе, «Покровский рудник» станет мощным и технологически совершенным автоклавным комплексом по извлечению золота, что обеспечит конкурентное преимущество предприятию

1	2	3
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле СлВ</b>	<b>Поле СлУ</b>
1 Отсутствие звеньев, осуществляющих стратегическое планирование 2 Снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения 3 Неукомплектованность штата	1.1 Неясность целей, миссии и стратегий предприятия, вызванная отсутствием стратегического планирования, может привести к отказу в поддержке инвесторов 2.3 Покупка лицензий на разработку новых месторождений позволит значительно расширить ресурсную базу и увеличить объем производства 3.4 Невозможность применения новых технологий добычи в связи с отсутствием нужных специалистов	3.1 Неукомплектованность штата на фоне дефицита трудовых ресурсов на рынке труда может негативно отразиться на объемах производства предприятия

Для того, чтобы разработать стратегию бессмысленно выбирать поле «слабые стороны – угрозы», которое является лимитом стратегического развития, а также поле «слабые стороны – возможности», это поле применяется для преобразования внутренней среды.

Чтобы улучшать стратегическое развитие можно использовать поле «сильные - стороны возможности».

Поле «сильные стороны – угрозы» можно использовать как потенциальные стратегические преимущества, поэтому в рамках данной бакалаврской работы выбрано именно это поле.

С помощью поля «сильные стороны – угрозы» сформируем 2 стратегические альтернативы:

1 В условиях дефицита трудовых ресурсов предприятие может самостоятельно организовать подготовку и развитие кадров за счет собственного финансирования;

2 В перспективе, АО «Покровский рудник» станет мощным и технологически совершенным автоклавным комплексом по извлечению золота, что обеспечит конкурентное преимущество предприятию.

В рамках данной бакалаврской работы выбрана 1 альтернатива, так как развитый кадровый потенциал является сильным конкурентным преимуществом. Для реализации данной альтернативы разработана стратегия профессионального развития персонала АО «Покровский рудник».

## **2.5 Выявление элементов стратегии развития персонала АО «Покровский рудник»**

Как показал анализ внутренней среды в АО «Покровский рудник» стратегия развития персонала не разрабатывается. В соответствии со стратегическими целями предприятия кадровая служба формирует планы и программы обучения работников предприятий с учетом изменяющихся производственных условий и изменений в области законодательства.

Дефицит специалистов сильно ощущается в горнодобывающей отрасли. Поэтому, на АО «Покровский рудник» более тщательно занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации своих работников.

Главными целями в сфере подготовки и повышения квалификации работников являются:

- регулярное обеспечение АО «Покровский рудник» высококвалифицированным персоналом;
- увеличение качества проделанной работы и высокоэффективное достижение поставленных целей;
- мотивация работников на будущее развитие предприятия, с возможностью для самообразования и продвижения.

В соответствии с потребностями целей в сфере подготовки и повышения квалификации работников осуществляются следующие виды профессионального обучения:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка (переобучение) рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов.

Персонал периодически проходит обучение с дальнейшей аттестацией в аккредитованных учебных заведениях. Подготовка трудящихся сотрудников и переподготовка инженерно-технического персонала выполняется курсовым и личным способами.

Для более действенного вхождения в новую должность, передачи и хранения экспертных познаний на всех предприятиях реализуются программы по адаптации и наставничеству.

АО «Покровский рудник» сотрудничает с Амурским государственным университетом, Благовещенским Государственным педагогическим университетом, Покровским горным колледжем.

С 2003 года в Амурском государственном университете была создана под руководством А.Д. Плутенко кафедра Геологии и природопользования с целью подготовки специалистов – горных инженеров – геологов. На кафедре проводится научно-исследовательская работа по изучению геологии, геохимии и минерализации Амурской области и Дальнего востока. Преподаватели используют современные космические технологии для прогнозирования новых рудных районов и привлечения для их освоения инвесторов.

В 2007 году на базе Благовещенского государственного педагогического университета была открыта специализация «Аналитическая химия». Совместно с преподавателями университета специалисты лабораторного комплекса компании разработали учебные программы, теоретические и практические курсы по дисциплинам «Пробирный анализ руд», «Спектральные методы анализа в исследовании природных материалов», «Метрология». Выпускники, прошедшие специализацию, гарантированно получают рабочие места в лабораториях.

В октябре 2008 года в г. Зея начал работу «Покровский горный колледж», осуществляющий программы среднего и начального профессионального образования по различным специальностям. «Покровский рудник» оплачивает обучение и проживание студентов. Ежегодно в колледже обучаются более 200 человек. Учащиеся проходят производственную практику на предприятиях

Группы, а после успешной сдачи выпускных экзаменов – получают гарантированные рабочие места.

Сотрудники также имеют возможность получить за счет компании высшее образование. Многие молодые люди, приходя работать на предприятия с квалификацией горного мастера, получают высшее образование за счет предприятия и возвращаются работать уже горными инженерами, металлургами. В 2013 году 42 сотрудника получали высшее образование в лучших вузах по всей России, от Владивостока до Санкт-Петербурга.

В 2016 году АО «Покровский рудник» инвестировало в обучение персонала 44 млн. рублей.

Большое внимание уделяется привлечению и адаптации молодых специалистов. Поиск и отбор молодых работников осуществляется как на рынке труда, так и среди студентов–выпускников.

С любым студентом на период прохождения практики заключается трудовой договор, закрепляется руководитель по практике от предприятия из числа наиболее опытных специалистов. Руководители помогают студентам адаптироваться на предприятии, передают знания и навык. На целый период прохождения практики студенты обеспечиваются жильем; им оплачивается проезд до места прохождения практики и обратно, выплачивается достойная заработная плата за фактически отработанное время.

В рамках профориентационных мероприятий для учащихся школ, студентов вузов проводятся обзорные экскурсии по предприятию с целью ознакомления с технологическими процессами, продукцией, историей предприятия, ее стратегией развития.

Таким образом, в ходе анализа внешней и внутренней среды АО «Покровский рудник» были определены сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также выявлены возможности и угрозы внешней среды. Далее, с помощью ситуационных методов управленческого анализа выявлены конкурентные преимущества предприятия: информационные технологии, способ-

ность к лидерству руководителя и коллектива, уровень производства, репутация на рынке, стратегические альянсы.

С помощью SPACE-метода была определена стратегия АО «Покровский рудник». Используя свои конкурентные преимущества и финансовую стабильность, АО «Покровский рудник» следует придерживаться консервативной стратегии.

Посредством SWOT-анализа сформированы стратегии использования возможностей и обеспечения защиты от угроз. С помощью поля «сильные стороны – угрозы» были сформированы 2 стратегические альтернативы:

1) В условиях дефицита трудовых ресурсов предприятие может самостоятельно организовать подготовку и развитие кадров за счет собственного финансирования.

2) В перспективе, АО «Покровский рудник» станет мощным и технологически совершенным автоклавным комплексом по извлечению золота, что обеспечит конкурентное преимущество предприятию.

В рамках данной бакалаврской работы была выбрана 1 альтернатива, так как развитый кадровый потенциал является сильным конкурентным преимуществом. Для реализации данной альтернативы разработана стратегия профессионального развития персонала АО «Покровский рудник».

## 3 РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

### 3.1 Разработка стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник»

С помощью анализа внешней и внутренней среды было выявлено, что необходимо разработать стратегию профессионального развития персонала. Для того, чтобы разработать стратегию сформулируем новую стратегическую цель и задачи в рамках профессионального развития персонала.

Перед тем, как приступить к разработке стратегии профессионального развития персонала, сформулируем стратегическое видение и миссию АО «Покровский рудник».

Миссия АО «Покровский рудник»: производство необходимой обществу продукции – драгоценных металлов – наиболее эффективным и безопасным способом с использованием современных технологий.

Стратегическая цель: реализовать проекты, позволяющие Обществу стать ведущим центром в России по переработке упорных золотосодержащих руд, активно участвуя в развитии региона, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

Стратегическое видение АО «Покровский рудник»:

- крупная золотодобывающая компания, акции которой котируются на Лондонской фондовой бирже;
- современная компания, соблюдающая высокие стандарты корпоративного управления, являющаяся привлекательным объектом для инвестиций;
- ответственная компания, обеспечивающая устойчивое социальное развитие и поддержание экологического баланса;

- инновационная компания, обладающая устойчивым конкурентным преимуществом за счет постоянного совершенствования используемых технологий;

- надежная компания, отличающаяся безусловным выполнением планов, соблюдением партнерских обязательств, имеющая долгосрочные перспективы роста производства и сырьевой базы.

Далее сформулируем стратегию в области управления персоналом, она заключается в кадровом обеспечении стратегических проектов Общества, повышении уровня профессионализма сотрудников, совершенствовании системы мотивации и повышения лояльности персонала.

Стратегические задачи в области управления персоналом:

- кадровое обеспечение деятельности Общества: подбор и развитие персонала, создание кадрового резерва, подготовка молодых специалистов;

- повышение эффективности и качества труда, совершенствование системы мотивации и повышения лояльности персонала, повышение качества управления персоналом;

- повышение уровня профессионализма сотрудников, управление компетенциями;

- обучение персонала, с тем чтобы обеспечить подразделения АО «Покровский рудник» необходимыми квалифицированными специалистами;

- развитие корпоративной культуры, обеспечение социальной стабильности и благоприятного морально-психологического климата в трудовых коллективах.

Функциональную стратегию разрабатываем как стратегию профессионального развития персонала АО «Покровский рудник». Цель стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник» заключается в формировании и поддержании необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований и перспектив развития Общества, требований внешней среды.

Стратегия профессионального развития персонала направлена на решение следующих стратегических задач в 2019-2023 гг.:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующей текущей и перспективной потребности бизнеса в 2019 г.;

- усилить управленческие компетенции, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва в 2020-2021 гг.;

- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала горнодобывающих предприятий, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве в 2022 г.;

- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников, задействованных в системе управления промышленной безопасности в 2023 г..

Прогноз численности персонала на 2019-2023 гг. представлен в таблице 20. Прогнозирование проведено с помощью статистического метода. Также проведены корректировки численности непромышленного персонала в связи с запуском автоклавно-гидрометаллургического комплекса в 2018 г.

Таблица 20 – Прогноз численности персонала на 2019-2023 гг.

Наименование показателя	Значение показателя				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Среднесписочная численность, в том числе</b>	<b>2 908</b>	<b>2 913</b>	<b>2 918</b>	<b>2 924</b>	<b>2 929</b>
рабочие	2035	2038	2039	2043	2044
руководители	132	132	133	133	133
специалисты	311	311	312	313	315
служащие	230	230	230	231	231
Непроизводственный персонал	200	202	204	204	206

Стратегия профессионального развития персонала АО «Покровский рудник» состоит из следующих элементов:

- 1 Профессиональная подготовка и обучение персонала, которая осуществляется в следующих формах.

*Начальное профессиональное образование*, получаемое в профессионально-технических училищах и иных учебных заведениях данного уровня, планируем в 2019-2023 гг. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Общества с отрывом и без отрыва от производства.

Начальное профессиональное образование имеет целью подготовку квалифицированного персонала по всем основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности Общества.

Общество организует:

- а) обучение лиц, ищущих работу;
- б) обучение вновь принятых работников;
- в) переобучение (переквалификацию) и повышение квалификации (присвоение более высокого разряда) в отношении состоящих в штате работников Общества.

Теоретическое обучение (переобучение) проводится в ЧНПОУ «Покровский горный колледж»; практическое обучение (переобучение) работников осуществляется непосредственно в структурных подразделениях Общества под руководством наставников-специалистов согласно программам, разработанным по каждой специальности.

На период обучения, обучающемуся присваивается статус ученика и с ним заключается ученический договор.

*Среднее профессиональное образование*, получаемое в техникумах, лицеях, колледжах и иных учебных заведениях данного уровня. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Общества с отрывом и без отрыва от производства;

*Высшее профессиональное образование*, получаемое в университетах, институтах и других высших учебных заведениях.

Высшее и среднее профессиональное образование имеет целью подготовку и переподготовку руководителей, специалистов и служащих Общества по всем основным направлениям его производственно-хозяйственной деятельности.

Обучение в вузах и техникумах может быть заочным, очно-заочным (без отрыва от производства) и очным (с отрывом от производства) и распространяться как на связанных с Обществом трудовыми договорами работников, так и на кадровый резерв Общества.

Платное обучение работников Общества в вузах и техникумах осуществляется за счет средств Общества при наличии представленной от руководителя структурного подразделения в службу персонала Общества обоснованной заявки на подготовку специалиста соответствующего профиля.

*Послевузовское профессиональное образование* имеет целью повышение квалификации, углубление знаний, создание возможности для научной деятельности работников Общества при высших учебных заведениях и научно-исследовательских учреждениях.

Послевузовское профессиональное образование за счет средств Общества осуществляется только в форме заочного обучения в отношении работников, имеющих непрерывный стаж работы в Обществе по соответствующей специальности не менее трех лет.

Решение о заключении договора о платном послевузовском обучении работника принимает генеральный директор Общества на основании личного заявления работника, ходатайства руководителя соответствующего подразделения и положительного заключения службы персонала.

Далее рассчитаны затраты по обучению персонала.

Таблица 21 – Затраты на обучение

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.				
	2019	2020	2021	2022	2023
Оплата начального профессионального образования	5 000	5 400	5 832	6 298,56	6 802,44
Оплата среднего профессионального образования	6 000	6 480	6 998,40	7 558,27	8 162,93
Оплата высшего профессионального образования	5 000	5 400	5 832	6 298,56	6 802,44

Оплата послевузовского образования	2 000	2 160	2 332,80	2 519,42	2 720,98
Сумма средств, затраченных на профессиональное обучение	18 000	19 440	20 995	22 675	24 489
в том числе собственных средств	18 000	19 440	20 995	22 675	24 489

2 Повышение квалификации персонала. Долгосрочные и краткосрочные курсы повышения квалификации (переквалификации) являются формой обучения персонала Общества.

Главными целями повышения квалификации являются:

- обеспечение квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям);
- повышение эффективности работы сотрудников;
- поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест.

Направление на курсы повышения квалификации осуществляется в соответствии с утвержденным планом обучения заместителем генерального директора по персоналу. Повышение квалификации персонала может осуществляться как в учебных заведениях, так и на базе Общества. На курсы повышения квалификации рекомендовано отправить такие категории работников как: руководители, специалисты и рабочие. Данные по повышению квалификации персонала представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Информация о повышении квалификации персонала

Наименование показателя	Значение показателя				
	2019	2020	2021	2022	2023
Численность руководителей и специалистов планируемых на повышение квалификации, чел.	250	258	261	264	267

Численность рабочих, планируемых на повышение квалификации, чел.	640	672	705	740	776
Сумма средств, затрачиваемых на повышение квалификации персонала, тыс. рублей	35 000	37 800	40 824	44 089,92	47 617,11
в том числе собственных средств	35 000	37 800	40 824	44 089,92	47 617,11

3 Планирование карьеры предполагает, что с момента принятия работника в организацию и до его увольнения должны осуществляться непрерывное горизонтальное и/или вертикальное продвижение работника, а также рост его профессионализма.

В качестве примера планирования карьеры разработана карьерограмма инженера производственного отдела (рисунок 7).

Данная карьерограмма отражает не только должностное продвижение инженера производственного отдела до Заместителя Генерального директора по производству, но и процесс повышения образовательного уровня.

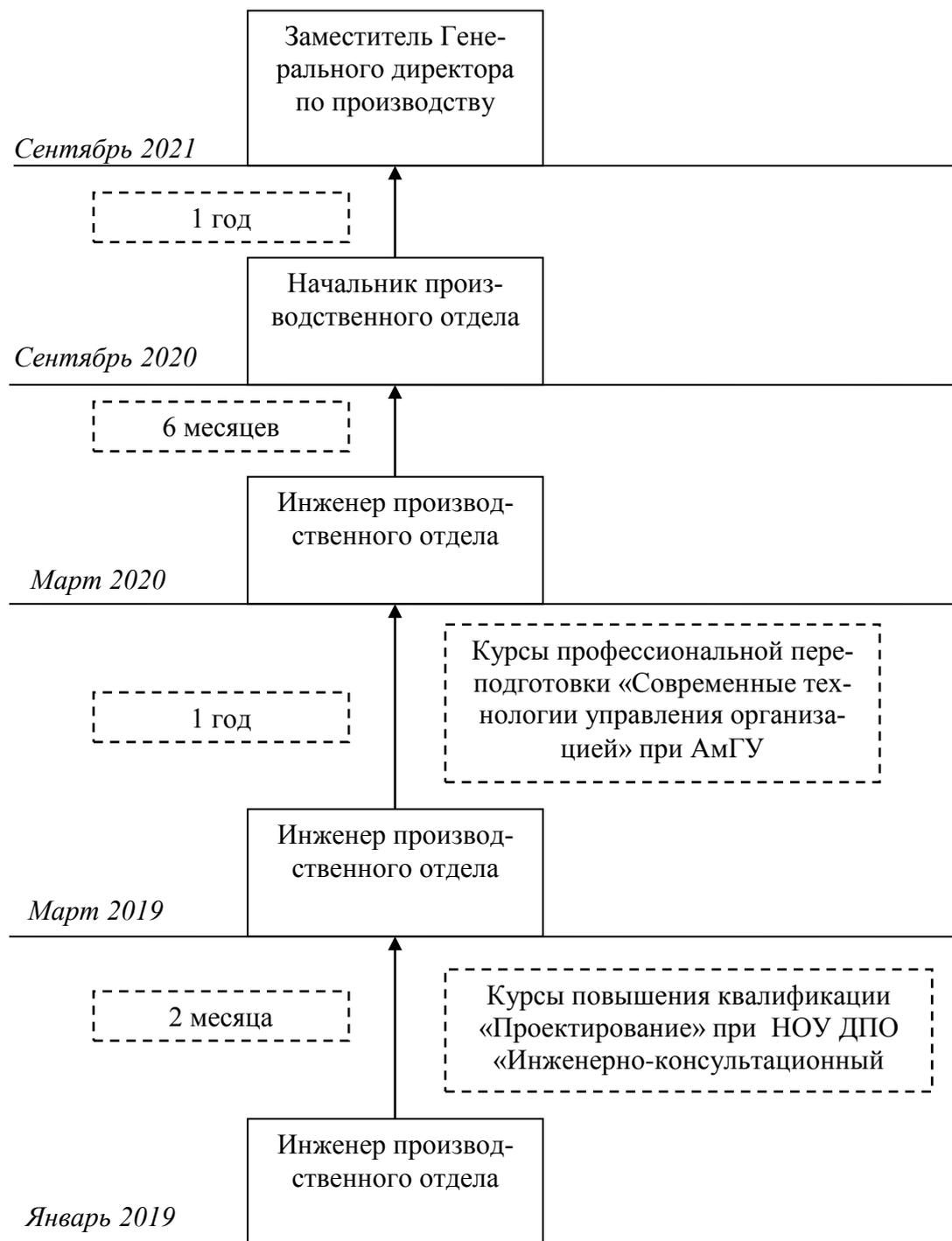


Рисунок 7 – Карьерограмма инженера производственного отдела

Сотрудник должен пройти двухмесячные курсы повышения квалификации инженеров «Проектирование» при НОУ ДПО «Инженерно-консультационный центр» в г. Хабаровск. Стоимость обучения составляет 15 000 рублей. В результате сотрудник повышает свою компетенцию и профессионализм.

Далее запланировано обучение сотрудника по программе профессиональ-

ной переподготовки «Современные технологии управления организацией» при АмГУ в г. Благовещенск. Длительность обучения составляет 1 год, стоимость – 25 000 рублей. Сотрудник, освоивший данную программу, способен решать следующие профессиональные задачи:

- планирование работы в соответствии с существующими требованиями;
- управление работами в подразделении;
- управление развитием персонала;
- участие в изменениях в организации с целью повышения эффективности управления.

Через полгода, сотрудник, получивший управленческие навыки, становится Начальником производственного отдела. В дальнейшем он занимает должность Заместителя Генерального директора по производству.

Затраты на планирование карьеры учитываются в общих расходах на обучение, повышение квалификации персонала.

### **3.2 Разработка стратегии общего развития персонала АО «Покровский рудник»**

Разработаем стратегию общего развития персонала АО «Покровский рудник». Предложим следующие элементы стратегии общего персонала:

1 Проведение тренингов и семинаров по повышению активности работников, организации коммуникативных каналов между ними, и повышению сплоченности.

Корпоративные семинары и тренинги проводятся с организованной группой участников в дневное время (2 дня по 8 часов) или вечернее время (5 вечеров по 3,2 часа). Все семинары и тренинги проводятся на предприятии. В стоимость включена оплата труда преподавателей а также компенсация затрат на проезд и проживание.

В таблице 23 представлены планируемые семинары и тренинги а также их стоимость.

Таблица 23 – Планируемые семинары и тренинги

Год	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
2019	Управление конфликтами	60 000
	Люди – ценный ресурс: как создать рабочую обстановку в коллективе и развить командный дух	50 000
2020	Лидерство как управленческая деятельность	62 000
	Стресс-менеджмент в рабочей среде	40 000
2021	Эффективный подбор персонала	57 000
	Мотивирование персонала. Практические инструменты мотивации	60 000
2022	Построение системы обучения в организации	70 000
	Стресс-менеджмент: эффективные методы выхода из стресса	65 000
2023	Сплоченная команда - залог стойкости бизнеса	66 000
	Обучение рабочих. Инновационный подход	71 000

В таблице 24 представлены общие расходы на проведение мероприятий.

Таблица 24 – Затраты на проведение мероприятий

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя				
	2019	2020	2021	2022	2023
Затраты на проведение мероприятий	110 000	102 000	117 000	135 000	137 000

2 Разработка системы мероприятий по формированию корпоративной этики, деловой культуры, корпоративного патриотизма. Данный пункт предполагает:

- введение четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений;

- создание стандарта информирования персонала. Это необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, и, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений меж-

ду руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

В результате работники чувствуют большую ответственность за выполнение работы, приверженность к работе. Также улучшается социально-психологический климат, снижается текучесть кадров и происходит рост производительности труда.

Таким образом, формируются 2 стратегические альтернативы развития персонала:

А – Общее развитие персонала

Б – Профессиональное развитие персонала

Далее необходимо построить дерево решений, охватывающее все возможные варианты развития персонала (рисунок 8). Разработка стратегии развития персонала имеет результатом рост производительности труда.

Построенное дерево решений позволяет определить, какая альтернатива является оптимальным решением. Для этого рассчитаны математические ожидания для каждой альтернативы.

$$M(A) = (5 \times 0,4 + 0 \times 0,6 + 0 \times 0,6 + 5 \times 0,4) \times 0,3 = 1,2$$

$$M(B) = (10 \times 0,7 + 0 \times 0,3 + 10 \times 0,5 + 15 \times 0,4 + 0 \times 0,1 + 5 \times 0,4 + 0 \times 0,4) \times 0,7 = 14$$

Из полученных данных наилучшей альтернативой развития персонала будет разработка стратегии профессионального развития персонала, так как математическое ожидание альтернативы Б наибольшее и составляет 14.

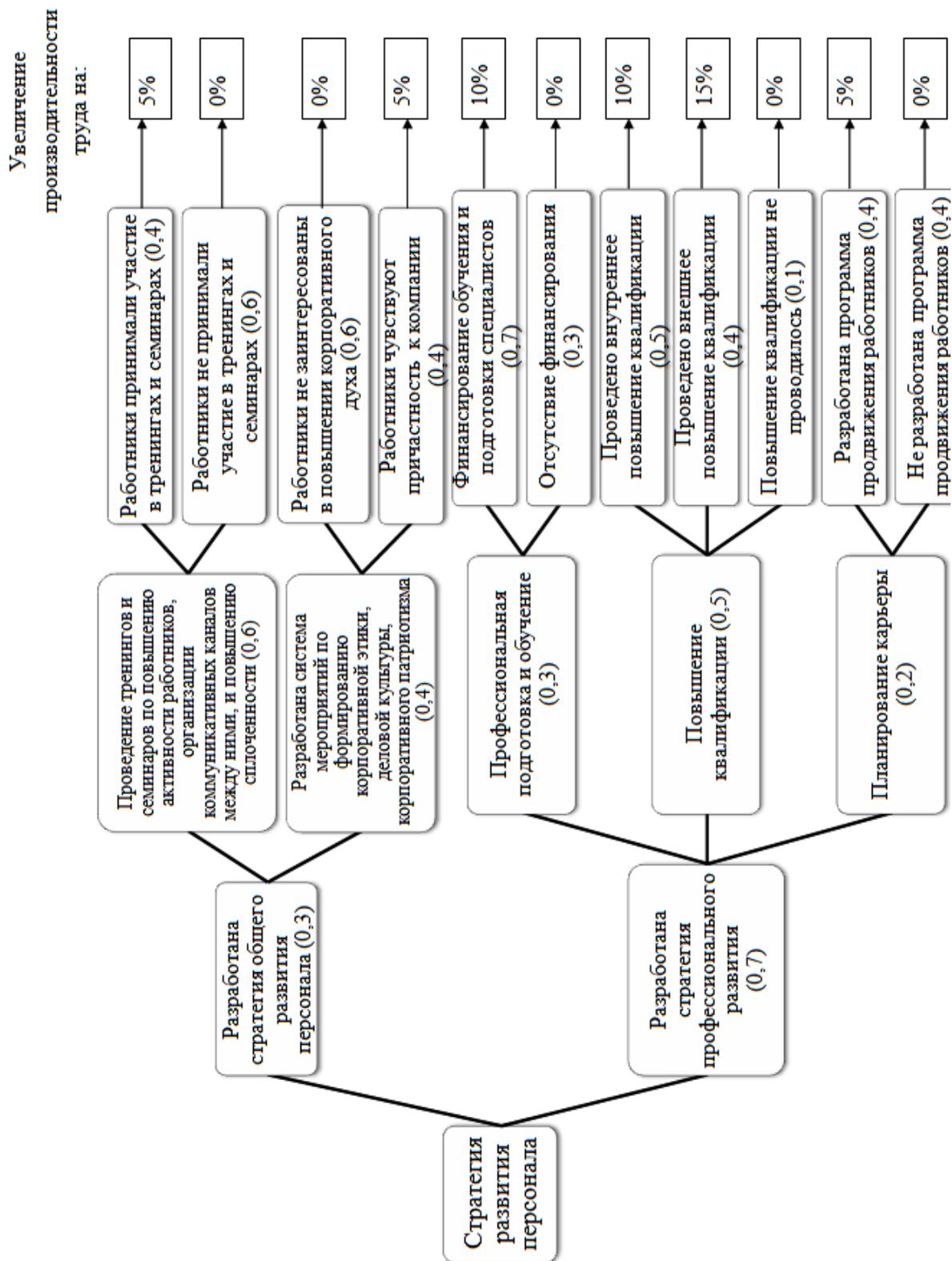


Рисунок 8 – Дерево решений

В таблице 25 представлено резюме стратегии развития персонала АО «Покровский рудник».

Таблица 25 – Резюме стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник»

Целевая группа	Направление развития	Формы развития	Методы развития
Рабочие	- Начальное профессиональное образование - Обучение второй профессии	Внешняя форма обучения	Программы начального образования профессионально-технических училищах, учебно-курсовых комбинатах
	Повышение квалификации	Внешняя форма обучения	Курсы повышения квалификации
		Внутренняя форма обучения	Стажировки наставничество, ученичество
Руководители, специалисты и служащие	Высшее и среднее профессиональное образование	Внешняя форма обучения	Программы профессионального образования ВУЗов и техникумов
		Очная (с отрывом от производства) Заочная (без отрыва от производства)	
	Повышение квалификации	Внешняя форма обучения	Курсы повышения квалификации
		Внутренняя форма обучения, индивидуальное и групповое обучение	Семинары, тренинги, видеокурсы, наставничество, стажировки, интерактивное обучение, самообучение и саморазвитие
	Планирование карьеры	Индивидуальная форма	Продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, ротация
Работники, имеющие непрерывный стаж работы на предприятии по соответствующей специальности не менее трех лет	Послевузовское образование	Внешняя форма обучения, заочная	Обучение в магистратуре, профессиональная переподготовка, повышение квалификации

Мероприятия по развитию персонала организует кадровая служба на основании заявки на обучение. Заявка на обучение, заполненная надлежащим образом, представляется в кадровую службу непосредственным руководителем сотрудника, планируемого на обучение. Обязанности и полномочия сотрудника, его руководителя и кадровой службы определяются следующим образом.

Сотрудник определяет профиль получения образования, повышения квалификации или переподготовки и согласует данный вопрос с непосредственным руководителем, при необходимости консультируется в Службе персонала с выбором учебного заведения.

Непосредственный руководитель определяет целесообразность обучения данного сотрудника относительно целей и задач данного подразделения, заполняет Заявку на обучение и подает ее в кадровую службу.

Кадровая служба:

- определяет целесообразность обучения данного сотрудника в рамках развития бизнеса Компании;

- подбирает варианты обучения для сотрудника: учебное заведение; программу; продолжительность; стоимость; варианты оплаты.

- делает представление Генеральному директору для принятия окончательного решения.

- по результатам принятия решения кадровая служба организует работу по обучению сотрудника.

Далее рекомендуем этапы реализации стратегии развития персонала АО «Покровский рудник»:

- 1) Разработка стандартов компании по обучению работников.

- 2) Планирование обучения работников в соответствии с выявленными потребностями.

- 3) Выбор форм и методов обучения работников в соответствии с планом и бюджетом обучения.

- 4) Постоянный анализ эффективности проводимого обучения.

- 5) Совершенствование программ и подходов к обучению.

- 6) Взаимовыгодное взаимодействие и выбор поставщиков услуг по обучению.

- 7) Учет данных и ведение отчетности по обучению сотрудников.

Также определены обязательства по реализации стратегии.

Функциональные руководители отделов и цехов берут на себя обязатель-

ство по обеспечению необходимых ресурсов (материальных, временных, человеческих) для непрерывного и систематического обучения сотрудников.

Линейные руководители несут ответственность за обеспечение необходимой квалификации сотрудников для эффективного и непрерывного процесса; координацию бюджета и фактических расходов на все обучение сотрудников подразделения; перспективное и оперативное планирование всего обучения сотрудников подразделения.

Менеджер по обучению несет ответственность за осуществление связей с внешними ресурсами (обучающие Компании, консультанты, преподаватели); своевременность и качество предложенного обучения, фиксацию данных о пройденном обучении сотрудников; разработку, внедрение и координацию интегрированных программ обучения сотрудников.

Сотрудники отдела кадров несут ответственность за полное соответствие своей квалификации требованиям Компании, следовательно, за свое обучение и развитие компетенции.

В рамках стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник» целесообразно применять кадровый контроллинг как инструмент оценки системы обучения и инструмент оценки совершенствования компетентности персонала.

Оценка эффективности системы обучения, программ повышения квалификации осуществляется путем анализа показателей трех групп параметров:

- контроль непосредственного обучения (аттестация/не аттестация);
- изменение поведения на рабочем месте (функциональное поле контроля);
- достижение организацией уровня рентабельности и эффективности.

Оценка совершенствования компетентности персонала дается по результатам анализа соответствия потенциала работника к предъявляемым к нему требованиям.

### 3.2 Экономическая эффективность стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник»

В результате реализации стратегии по профессиональному развитию персонала АО «Покровский рудник» получены следующие результаты:

- рост производительности труда на 10 %;
- увеличение выручки на 10 %.

Для определения экономической эффективности были проведены прогнозы на 2019-2023 гг. без учета реализации стратегии и с учетом реализации стратегии профессионального развития персонала. Также составлены бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

В таблице 26 представлен прогноз бюджета доходов и расходов на 2019-2023 гг. без учета реализации стратегии. Прогнозирование было проведено с помощью статистического метода. Также были проведены корректировки показателей выручки и себестоимости в связи с запуском автоклавно-гидрометаллургического комплекса в 2018 году (показатель выручки увеличен на 10 %, себестоимости снижен на 10 %).

Таблица 26 – Бюджет доходов и расходов

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя				
	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	19 343 438	20 953 065	24 199 311	27 080 753	30 790 824
НДС	3 481 819	3 771 552	4 355 876	4 874 536	5 542 348
Себестоимость	15 472 846	16 751 023	17 605 184	18 781 204	19 887 335
Балансовая прибыль	388 772	430 491	2 238 251	3 425 013	5 361 141
Платежи в бюджет	77 754	86 098	447 650	685 003	1 072 228
Чистая прибыль	311 018	344 393	1 790 601	2 740 010	4 288 913

При расчетах чистой прибыли учитывался налог на прибыль в размере 20 %.

Далее составлен бюджет доходов и расходов с учетом реализации стратегии профессионального развития персонала (таблица 27). Так как результатом

проведения мероприятий по профессиональному развитию персонала является повышение производительности труда на 10 %, выручка предприятия так же увеличилась на 10 %.

Таблица 27 – Бюджет доходов и расходов с учетом реализации стратегии

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя				
	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	21 277 782	23 048 372	26 619 242	29 788 828	33 869 907
НДС	3 830 001	4 148 707	4 791 464	5 361 989	6 096 583
Себестоимость	15 472 846	16 751 023	17 605 184	18 781 204	19 887 335
Балансовая прибыль	1 974 934	2 148 643	4 222 594	5 645 635	7 885 988
Платежи в бюджет	394 987	429 729	844 519	1 129 127	1 577 198
Чистая прибыль	1 579 948	1 718 914	3 378 075	4 516 508	6 308 791

Сравним с помощью диаграммы прогнозируемые показатели чистой прибыли с учетом и без учета реализации стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник», она представлена на рисунке 9.

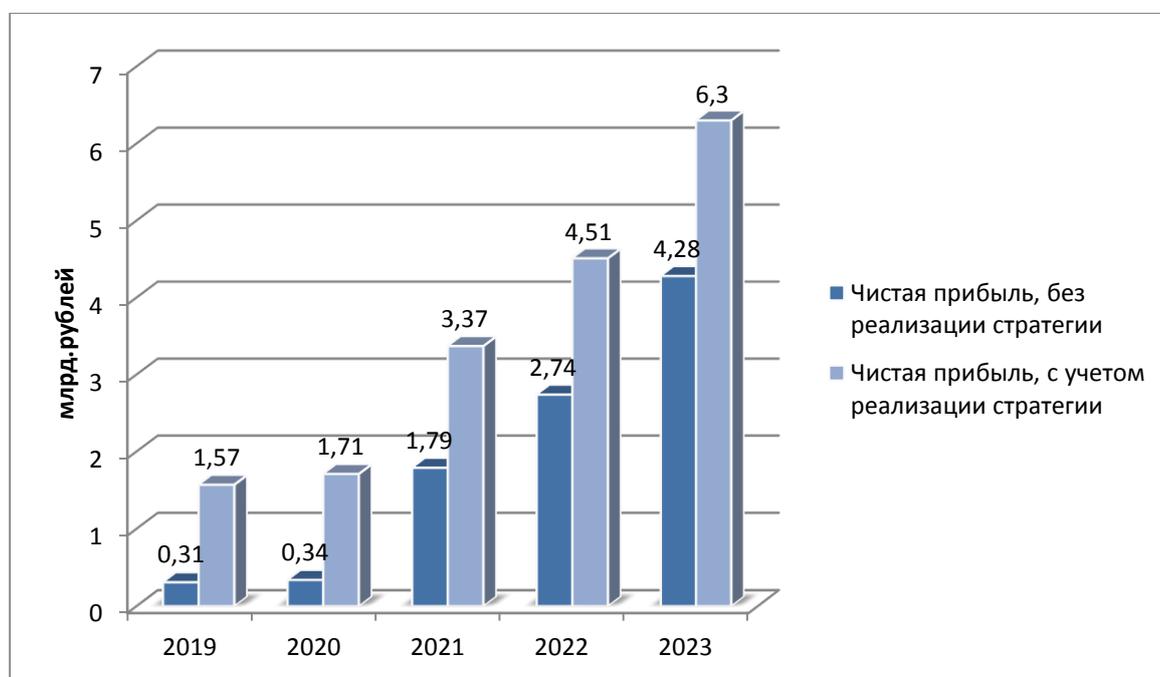


Рисунок 9 – Показатели чистой прибыли

Благодаря диаграмме, можно сделать вывод, что наблюдается эффектив-

ность реализации стратегии профессионального развития персонала АО «Покровский рудник», она выражается в увеличении с каждым годом показателя чистой прибыли. Расчет экономического эффекта представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Сравнение показателей чистой прибыли

Год	Значение показателя, тыс. рублей		Эффект, тыс. рублей
	Чистая прибыль, без учета реализации стратегии	Чистая прибыль, с учетом реализации стратегии	
2019	311 018	1 579 948	1 268 930
2020	344 393	1 718 914	1 374 521
2021	1 790 601	3 378 075	1 587 474
2022	2 740 010	4 516 508	1 776 498
2023	4 288 913	6 308 791	2 019 878

Затраты на развитие персонала представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Бюджет на развитие персонала

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.				
	2019	2020	2021	2022	2023
Оплата начального профессионального образования	5 000	5 400	5 832	6 298,56	6 802,44
Оплата среднего профессионального образования	6 000	6 480	6 998,40	7 558,27	8 162,93
Оплата высшего профессионального образования	5 000	5 400	5 832	6 298,56	6 802,44
Оплата послевузовского образования	2 000	2 160	2 332,80	2 519,42	2 720,98
Оплата курсов повышения квалификации	35 000	37 800	40 824	44 089,92	47 617,11
Сумма затрат на развитие персонала	53 000	57 240	61 819,20	66 764,74	72 105,91
в том числе из собственных средств	53 000	57 240	61 819,20	66 764,74	72 105,91

Таким образом, в таблице 29 рассчитаны затраты на оплату обучения персонала АО «Покровский рудник». Все средства на профессиональное развитие персонала формируются из собственных источников финансирования.

Также для оценки эффективности проекта используем:

- чистая текущая стоимость NPV;
- окупаемость инвестиций с учетом дисконтирования.

Составим бюджет движения денежных средств (таблица 30).

Таблица 30 – Бюджет движения денежных средств

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. рублей				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ПРИТОК</b>					
Выручка	21 277 782	23 048 372	26 619 242	29 788 828	33 869 907
<b>ОТТОК</b>					
Затраты на развитие персонала	53 000	57 240	61 819	66 765	72 106
ФАИ	12 328 992	13 464 278	13 975 199	14 879 183	15 635 355
Платежи в бюджет	394 987	429 729	844 519	1 129 127	1 577 198
Итого отток	12 776 979	13 951 246	14 881 537	16 075 075	17 284 659
Чистый денежный поток	8 500 802	9 097 126	11 737 705	13 713 753	16 585 248
Кумулятивный денежный поток	8 500 802	17 597 928	29 335 633	43 049 387	59 634 634

Согласно данной таблице,  $NPV = 59634634$  тыс. руб., что удовлетворяет условию  $NPV > 0$ , следовательно, реализация стратегии профессионального развития персонала принесет прибыль. Также следует отметить, что затраты на реализацию стратегии полностью окупаются.

Рассчитаем экономическую эффективность стратегии профессионального развития персонала, расчет приведен в таблице 31.

Таблица 31 – Экономическая эффективность стратегии профессионального развития персонала

Год	Порядок расчета	Экономический результат деятельности, тыс. рублей	Затраты на получение экономического результата, тыс. руб	Экономическая эффективность, тыс. руб.
2019	Экономический результат деятельности / Затраты на получение экономического результата	1 268 930	53000	23,94
2020		1 374 521	57240	24,01
2021		1 587 474	61819,2	25,68
2022		1 776 498	66764,74	26,61
2023		2 019 878	72105,91	28,01

По данной таблице можно сделать вывод, что экономическая эффективность мероприятий по профессиональному развитию персонала в 2019 году со-

ставляет 23 тыс. рублей и увеличивается до 28 тыс. рублей в 2023 году.

Таким образом, в данной главе разработана стратегия профессионального развития персонала АО «Покровский рудник». Главная цель стратегии заключается в кадровом обеспечении стратегических проектов Общества, повышении уровня профессионализма сотрудников, совершенствовании системы мотивации и повышения лояльности персонала. Для достижения данной цели разработаны мероприятия по обучению персонала, повышению квалификации и планированию карьеры персонала.

Также определены этапы, распределена ответственность и полномочия по реализации данной стратегии.

Рассчитан бюджет на реализацию мероприятий по профессиональному развитию персонала, а также рассчитана экономическая эффективность. Можно сделать вывод, что разработанная стратегия является эффективной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения бакалаврской работы все поставленные задачи были выполнены.

Раскрыты теоретические аспекты разработки функциональной стратегии, а именно рассмотрены современные подходы определения функциональной стратегии, ее основные виды, а также актуальные проблемы разработки функциональной стратегии.

В ходе анализа внешней среды АО «Покровский рудник» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Выявленные угрозы внешней среды:

- дефицит трудовых ресурсов на рынке труда;
- ужесточение конкуренции;
- увеличение затрат на восполнение природных ресурсов;
- рост цен на импортное оборудование и его обслуживание.

Выявленные возможности внешней среды:

- поддержка инвесторов;
- эффективное взаимодействие с учебными заведениями;
- открытие новых месторождений;
- внедрение высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Оценка степени важности и влияния факторов дана с помощью IFAS-анализа.

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ОАО «Покровский рудник», являются:

- высокая компетенция функциональных руководителей;
- строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса;
- эффективная система стимулирования;

- достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются:

- отсутствие звеньев, вырабатывающих общую стратегию работы;
- снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения;
- высокая текучесть кадров.

Далее, с помощью ситуационных методов управленческого анализа выявлены конкурентные преимущества предприятия: информационные технологии, способность к лидерству руководителя и коллектива, уровень производства, репутация на рынке, стратегические альянсы. SPACE-анализ показал, что предприятию необходимо придерживаться консервативной стратегии.

Посредством SWOT-анализа сформированы стратегии использования возможностей и обеспечения защиты от угроз. Определено, что предприятию необходимо разработать стратегию развития персонала, используя свои сильные стороны (финансирование мероприятий по развитию персонала) для устранения угроз (дефицит рабочей силы на рынке труда).

С целью разработки стратегии разработана миссия и видение АО «Покровский рудник». Опираясь на цели предприятия, сформулирована цель стратегии развития персонала, и поставлены задачи стратегии.

Таким образом, были сформированы 2 стратегические альтернативы развития персонала:

- А – общее развитие персонала;
- Б – профессиональное развитие персонала.

Построенное дерево решений позволило определить, что наилучшей альтернативой развития персонала будет разработка стратегии профессионального развития персонала.

При разработке стратегии определены направления, формы и методы развития персонала. Также определены этапы, распределена ответственность и

полномочия по реализации данной стратегии. Составлен бюджет по мероприятиям развития персонала на 2019-2023 гг.

Экономическая эффективность стратегии профессионального развития персонала в 2019 году составляет 23 тыс. рублей и увеличивается до 28 тыс. рублей в 2023 году.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента / В.И. Абдукаримов // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. - № 8. – С. 7-10.
- 2 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 399 с.
- 3 Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с.
- 4 Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М. : Инфра-М, 2012. - 328 с.
- 5 Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. диссертации / В. В. Белоусов. - Ижевск, 2017. – 28 с.
- 6 Бородин, А. В. Человеческий капитал компании: пути повышения эффективности его использования / А. В. Бородин, С. С. Сорочайкин, Н. В. Шаш // Человек и труд. - 2013. - № 8. - С. 58-61.
- 7 Бухалков, М. И. Управление персоналом : развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. - М. : Инфра-М, 2009. - 192 с.
- 8 Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев // Управление персоналом. - 2015. - №15. - С. 40-45.
- 9 Гнеденко, М.В. Совершенствование управления трудовыми ресурсами предприятий на основе стимулирования и мотивации труда : моногр. канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Гнеденко. – Новосибирск : Изд-во Новосиб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 31-34.
- 10 Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие / И. Б. Гурков. - М. : Дело, 2008. - 286 с.
- 11 Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И. Б. Дуракова. - М. : Инфра-М, 2009. – 569 с.
- 12 Ермичева, Е.П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегиче-

ского менеджмента / Е.П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. - № 3. – С. 47-50.

13 Забелин, Г.В. Основы стратегического управления / Г. В. Забелин, Н. К. Моисеева.– М.: Маркетинг, 2011. – 320 с.

14 Зайцева, Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала / Ю.Н. Зайцева // Управление развитием персонала. – 2013. – № 2. – С. 100 – 108.

15 Кибанов, А.Я. Управление персоналом : конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

16 Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С. 38-41.

17 Кроливецкий, Э.Н. Стратегии обеспечения экономического роста предприятий и отраслей сферы услуг / Э.Н. Кроливецкий, Е.С. Шлёнская // Вестник Чувашского университета. – 2016. - № 1. – С. 397-403.

18 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 624 с.

19 Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. М. Купцов. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 184 с.

20 Курлыкова, А.В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлыкова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. - № 8. – С. 43-47.

21 Лапыгин, Ю. Н.. Стратегический менеджмент : учеб. пособие : / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2010. - 431 с.

22 Левитский, Б. В. Развитие персонала в российских организациях на основе "компетентностного" подхода / Б. Левитский // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 5. - С. 123-127

23 Литвак, Б. Г.. Стратегический менеджмент : учеб. для бакалавров / Б. Г. Литвак. - М. : Юрайт, 2013. - 508 с.

24 Михалкина, Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / Е.В. Михалкина [и др.]. - Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2013. - 428 с.

25 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка и обучение : учеб. для бакалавров / Е. Б. Моргунов. - М. : Юрайт, 2011. - 562 с.

26 Некрылова, О.А. Инструменты стратегического планирования персонала / О.А. Некрылова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. - № 10. – С. 154-156.

27 Никифорова, Е. В. Методологические аспекты информационного обеспечения анализа эффективности обучения и развития персонала на примере корпоративного университета ОАО "АВТОВАЗ" / Никифорова Е. В., Банников С. И. // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - N 1. - С. 25-31.

28 Оксамитный, А.К. Моделирование функциональной стратегии предприятия / А.К. Оксамитный / Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. - № 1. – С. 127-129.

29 Олехнович, М.Н. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.Н. Олехнович, Т.М. Макарова // Управление персоналом. - 2006. - №2. - С.47 - 53.

30 Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации : учеб. пособие / О.С. Орлова. - М. : Экзамен, 2009. - 287 с.

31 Петров, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. / А. Н. Петров. - СПб. : Питер, 2008. - 496 с.

32 Петряков, П.А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / П.А. Петряков, М.Н. Певзнер // Человек и образование. – 2016. – С. 16-20.

33 Попов, Д.О. Мотивация руководителей / Д.О. Попов // Управление компанией. - 2015. - № 5. – С. 15-19.

34 Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 565-567.

35 Роздольская, И.В. Активизация процесса управления трудовыми ресурсами в инновационном цикле организации : моногр. канд. экон. наук : 08.01.05 / И.В. Роздольская. – Москва : Изд-во Московского гос. ун-та, 2012. – С. 29-31.

36 Рыжков, Д.А. Трудовые ресурсы: сущность, эффективность управления и использования в современных условиях / Д.А. Рыжков, Т.А. Кириллова // Вестник Московского государственного университета, - 2010. – Вып. 2 : Сер. Экономика и экон. науки. – С. 50-52.

37 Русская, Е. Л. Развитие персонала на современном этапе / Е. Л. Русская // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 24-34.

38 Самсонов, Н.Ю. Иностраные золотодобывающие компании в России: прогнозная добыча до 2015 г. / Н.Ю. Самсонов // Всероссийский экономический журнал. - 2012. - №10. – С. 15-17.

39 Свистунов, В. Н. Стратегия развития персонала / В. Н. Свистунов // Служба кадров и персонал. - 2004. - № 8. - С. 31-33.

40 Сигида, В.Р. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией / Сигида В.Р., Кадыров Т.Е., Семенова Н.К. // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1438-1443.

41 Соколов, В.М. Добыча золота в России: закономерности роста /В.М. Соколов // ЭКО. – 2012. - №8. - С. 119.

42 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

43 Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами. / Д. Торрингтон. - М.: ИНФРА-М, 2004. 530 с.

44 Устав Акционерного общества «Покровский рудник». – с. Тыгда, Магдагачинский район, Амурская область. - 13 с.

45 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. / А. Н. Фомичев. - М. : Дашков и К, 2011. - 468 с.

46 Хабибуллина, С.А. Построение системы обучения в компании / С.А.

Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала. – 2016. – № 3. – С. 198 – 204.

47 Шелепов, В.Г. Развитие крупных корпораций на основе инновационно-инвестиционной стратегии управления компетенциями персонала / В.Г. Шелепов // Terra Economicus. – 2015. - № 3. – С. 136-140.

48 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. Б. Шифрин. - СПб. : Питер, 2009. - 320 с.

49 Щукин, В.В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труд / В.В. Щукин // Управление персоналом. – 2017. - № 12. – С. 38-41.

50 Aup. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>. – 28.04.2018.

51 Cfin. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>. – 25.04.2018.

52 E-xecutive. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>. – 28.04.2018.

53 Finansovyvesovety. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://finansovyvesovety.ru>. – 26.04.2018.

54 Fin-admin. Com [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://fin-admin.com>. – 30.04.2018.

55 Petropavlovsk. Net [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : [http:// petropavlovsk.net](http://petropavlovsk.net). – 28.04.2018.

56 Stplan. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.stplan.ru>. – 28.04.2018.

57 Tomanage. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.tomanage.ru>. – 28.04.2018.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура АО «Покровский рудник»

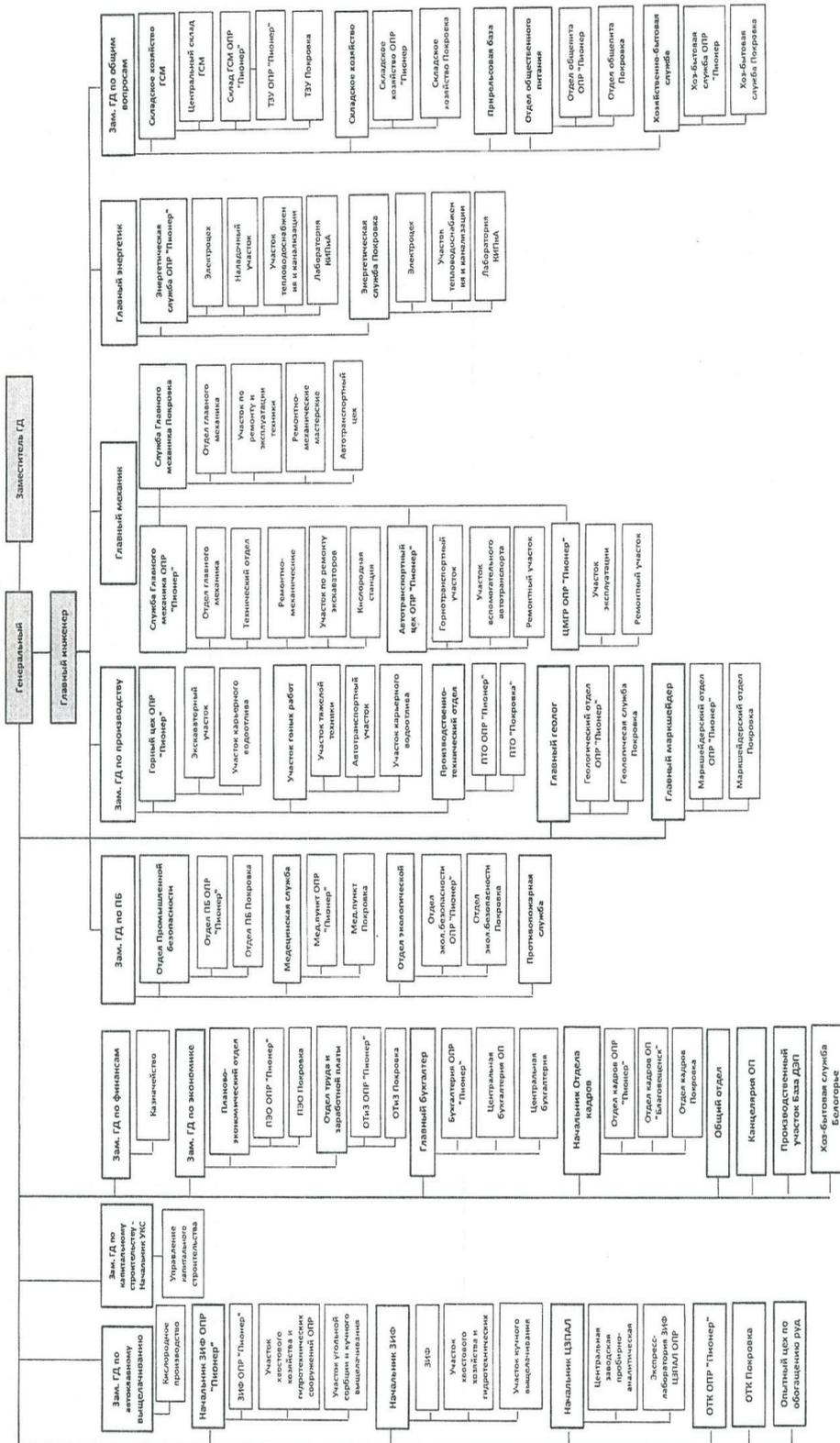


Рисунок А.1 – Организационная структура АО «Покровский рудник»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г.

				<b>Коды</b>
	Форма по ОКУД	<b>0710001</b>		
	Дата (число, месяц, год)	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2017</b>
Организация <u>Акционерное общество "Покровский рудник"</u>	по ОКПО	<b>35038269</b>		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	<b>2818002192</b>		
Вид экономической деятельности <u>Добыча руд и песков драгоценных металлов</u>	по ОКВЭД	<b>13.20.41</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>совместная собственность субъектов РФ и иностранная</u>	по ОКОПФ / ОКФС	<b>47</b>	<b>32</b>	
<u>Открытое акционерное общество / собственность</u>	по ОКЕИ	<b>384</b>		
Единица измерения: в тыс. рублей				
Местонахождение (адрес) <u>676150, Амурская обл, Магдагачинский р-н, Тыгда с, Советская ул, Дом № 17</u>				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
п.3	Нематериальные активы	1110	3 702	10 645	640
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	3 702	10 645	640
п.3	Результаты исследований и разработок	1120	123 630	99 651	61 297
	в том числе:				
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11201	123 630	99 651	61 297
п.3	Нематериальные поисковые активы	1130	1 388 704	866 735	628 501
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
п.3	Основные средства	1150	15 078 255	16 603 593	16 459 576
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	8 007 552	9 295 116	10 749 952
	Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы	11502	189 340	432 078	154 406
	Оборудование к установке	11503	2 735 292	3 481 719	2 281 134
	Строительство объектов основных средств	11504	4 146 070	3 381 147	3 271 935
	Приобретение объектов основных средств	11505	-	13 533	2 148
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
п.4	Финансовые вложения	1170	7 545 076	5 061 096	8 189 082
	в том числе:				
	Паи	11701	230 100	230 025	230 025
	Дополнительный вклад в имущество	11702	209 312	-	-
	Акции	11703	2 721 130	2 721 130	2 721 130
	Предоставленные процентные займы	11704	4 384 534	731 610	2 472 310
	Предоставленные процентные замы (в валюте)	11705	-	1 378 331	2 765 617
	Отложенные налоговые активы	1180	50 368	66 714	51 519
	Прочие внеоборотные активы	1190	55 934	317 364	922 677
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов	11901	-	-	183 698
	Авансы под капитальные вложения	11902	55 934	317 364	738 979
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>24 245 668</b>	<b>23 025 799</b>	<b>26 313 292</b>

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
п.5	Запасы	1210	5 123 652	4 484 843	5 405 937
	в том числе:				
	Материалы	12101	3 033 691	3 010 574	3 917 904
	Товары	12102	255 580	255 844	236 579
	Готовая продукция	12103	17	21	71
	Расходы на продажу	12104	-	-	2 318
	Основное производство	12105	1 717 668	1 129 935	829 832
	Полуфабрикаты собственного производства	12106	52 395	47 507	29 757
	Вспомогательные производства	12107	63 526	37 342	28 471
	Обслуживающие производства и хозяйства	12108	774	1 072	744
	Расходы будущих периодов	12109	-	2 549	360 259
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	635	-	-
	в том числе:				
	НДС по приобретенным услугам	12201	635	-	-
п.6	Дебиторская задолженность	1230	8 549 316	6 979 563	4 197 753
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	29 128	212 635	342 332
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	353 714	744 049	684 234
	Расчеты по налогам и сборам	12303	766 097	940 090	923 332
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	3 094	127	575
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	56	18	70
	Расчеты с подотчетными лицами	12306	95	4 153	4 059
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12307	11 868	13 711	18 678
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	145 192	166 867	106 239
	Расчеты по страхованию	12309	106 335	101 771	99 190
	Расчеты по процентам по выданным займам	12310	1 352 264	1 024 933	446 138
	Расчеты по беспроцентным займам	12311	5 781 473	3 771 208	1 572 904
п.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 659 250	6 886 684	1 802 231
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	7 502 550	2 037 210	75 931
	Депозитные счета	12402	156 700	-	1 726 300
	Предоставленные процентные займы (в валюте)	12403	-	4 849 474	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	30 775	891 316	979 448
	в том числе:				
	Касса организации	12501	3 451	394	1 444
	Расчетные счета	12502	27 150	889 416	12 088
	Валютные счета	12503	108	1 467	965 896
	Переводы в пути	12504	66	40	19
	Прочие оборотные активы	1260	6 700	3 286	3 016
	в том числе:				
	Денежные документы	12601	-	8	56
	Расходы будущих периодов	12602	4 333	2 586	2 960
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12603	2 368	692	-
	Итого по разделу II	1200	21 370 327	19 245 693	12 388 384
	<b>БАЛАНС</b>	1600	45 615 995	42 271 491	38 701 676

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80 750	80 750	80 750
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 958	7 958	7 958
	Резервный капитал	1360	12 113	12 113	12 113
	в том числе: Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13601	12 113	12 113	12 113
п.13	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	40 874 550	35 871 373	32 497 955
	Итого по разделу III	1300	40 975 370	35 972 194	32 598 775
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1410	-	1 808 708	3 370 392
	в том числе: Долгосрочные кредиты (в валюте)	14101	-	1 808 708	3 370 392
п.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	865 175	1 070 937	1 284 373
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	865 175	2 879 644	4 654 765
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1510	1 689 274	2 357 799	3 611
	в том числе: Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15101	2 040	4 616	3 611
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	15102	1 687 235	2 353 184	-
п.6	Кредиторская задолженность	1520	1 904 480	915 270	1 332 212
	в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	1 330 128	476 292	672 874
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	71	9	1 869
	Расчеты по налогам и сборам	15203	378 598	332 968	478 168
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	23 295	19 407	17 330
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	64 472	80 885	81 180
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	14	255	12
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	15207	511	611	717
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	4 691	4 842	80 061
	Расчеты по вкладам в имущество	15209	102 700	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
п.10	Оценочные обязательства	1540	181 061	146 584	112 313
	Оценочные обязательства по вознаграждениям работникам	15401	181 061	146 584	112 313
	Прочие обязательства	1550	635	-	-
	в том числе: НДС при исполнении обязанностей налогового агента	1551	635	-	-
	Итого по разделу V	1500	3 775 450	3 419 654	1 448 136
	<b>БАЛАНС</b>	1700	45 615 995	42 271 491	38 701 676

Руководитель



Бирюков Алексей  
Владимирович  
(расшифровка подписи)

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
Организация <u>Акционерное общество "Покровский рудник"</u>			0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика			31	12	2017
Вид экономической деятельности <u>Добыча руд и песков драгоценных металлов</u>			35038269		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>совместная собственность субъектов РФ и иностранная / собственность</u>			2818002192		
Открытое акционерное общество			13.20.41		
Единица измерения: в тыс. рублей			47	32	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	18 832 657	15 892 148
п.7	в том числе: Драгоценные металлы		18 602 568	15 598 690
	Себестоимость продаж	2120	(12 190 989)	(13 091 491)
	в том числе: Драгоценные металлы		(11 989 042)	(12 838 418)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 641 668	2 800 657
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	в том числе:		-	-
	Управленческие расходы	2220	(246 657)	(215 078)
	в том числе:		-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 395 011	2 585 579
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	934 381	512 863
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	934 381	512 863
п.6	Проценты к уплате	2330	(274 376)	(215 047)
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	(274 376)	(215 047)
п.9	Прочие доходы	2340	1 829 867	2 882 039
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	1 480	145 176
	Доходы, связанные с ликвидацией основных средств	23402	2 386	1 190
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	628 720	780 557
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23404	796 599	1 091 617
	Доходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23405	150 774	181 630
	Прочие операционные доходы	23406	8 839	9 560
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23407	5 209	8 804
	Прибыль прошлых лет	23408	107 987	47 723
	Возмещение убытков к получению	23409	314	7 212
	Курсовые разницы	23410	-	378 707
	Курсовые разницы по расчетам в у.е.	23411	39 045	60 946
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23412	98	366
	Прочие внереализационные доходы	23413	88 415	168 549

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

п.9	Прочие расходы	2350	(2 378 378)	(1 384 083)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23501	(24 730)	(154 889)
	Расходы, связанные с ликвидацией основных средств	23502	(38 677)	(11 305)
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23503	(593 845)	(753 471)
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23504	(23 324)	(39 987)
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23505	(122 420)	(168 322)
	Расходы на услуги банков	23506	(51 064)	(24 709)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23507	(3 852)	(4 618)
	Убытки прошлых лет	23508	(267 932)	(11 157)
	Курсовые разницы	23509	(1 057 346)	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23510	(308)	(358)
	Прочие внереализационные расходы	23511	(169 186)	(182 687)
	Резерв сомнительных долгов	23512	(25 695)	(32 581)
п.13	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 506 505	4 381 351
п.13	Текущий налог на прибыль	2410	(1 560 404)	(1 128 749)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(37 992)	(23 847)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	204 189	213 453
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	16 922	15 179
	Прочее	2460	(19 114)	3 176
	в том числе:			
	налог на прибыль за прошлые налоговые периоды	2461	18 190	3 176
	налог на прибыль по акту выездной налоговой проверки	2462	(5 608)	-
	корректировка постоянных налоговых обязательств (активов) и отложенных налоговых обязательств (активов) за прошлые периоды	2463	(31 696)	-
п.13	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 148 098	3 484 410