

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Р.Р. Бурменко
подпись
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.01.05 Международный менеджмент (горно-металлургическая
промышленность)

«Эффективность применения зарубежной практики для обоснования
направлений снижения производственных затрат (на примере ПАО «Полюс»)»

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент О.Е. Горячева
подпись, дата

Выпускник _____ В.С. Иванова
подпись, дата

Нормоконтролер _____ О.Е. Горячева
подпись, дата

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Р.Р. Бурменко
подпись
«_____» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Ивановой Виктории Сергеевне

Группа ПЭ15-04Б, направление 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горно-металлургическая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы «Эффективность применения зарубежной практики для обоснования направлений снижения производственных затрат (на примере ПАО «Полюс»)»

Утверждена приказом по университету № 2471/с от 19.02.2019 г.

Руководитель ВКР: О.Е. Горячева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса».

Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики — форма № 1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчёт о прибылях и убытках»; бюджет доходов и расходов; показатели предприятия ПАО «Полюс»; аналитические исследования; учебные издания; публикации из периодической прессы и электронных ресурсов.

Перечень разделов ВКР:

1. Теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики;
2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия;
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности затрат с учетом зарубежного опыта

Перечень графического и иллюстративного материала — презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point.

Руководитель ВКР

(подпись)

О.Е. Горячева

Задание принял к исполнению

(подпись)

В.С. Иванова

«___» _____ 2019 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Эффективность применения зарубежной практики для обоснования направлений снижения производственных затрат (на примере ПАО «Полюс»)» содержит страниц текстового документа 99, 13 рисунков, 77 использованных источников, 34 таблицы и 2 приложения.

АНАЛИЗ ЗАТРАТ, ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА, СЕБЕСТОИМОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВО, КАЙДЗЕНСИСТЕМА, РЫНОК ЗОЛОТА, ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩАЯ ОТРАСЛЬ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, ДОБЫЧА.

Объектом исследования является ПАО «Полюс»

Предметом исследования является деятельность подразделений организации ПАО «Полюс»

Цель дипломной работы - разработка мероприятий для снижения производственных затрат на предприятии с применением зарубежной практики.

Исходя из цели, были сформированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики;
- проанализировать влияние факторов внешней среды на предприятие;
- произвести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать мероприятия для снижения производственных затрат с учетом применения зарубежной практики.

В работе рассмотрены теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики, проведён анализ внутренней и внешней среды предприятия, разработаны мероприятия по снижению производственных затрат с учетом применения зарубежной

практики, проведена оценка эффективности разработанного мероприятия, которая подтверждает целесообразность его реализации. В результате выявлено, что на предприятии ПАО «Полюс» достаточно весомую часть затрат составляет статья «заработная плата». При внедрении кайдзен-системы и нового программного обеспечения произошло снижение трудозатрат, увеличение производительности труда. В связи с данным фактом на предприятии были сокращены 2 штатные единицы из планово-экономического отдела. Усовершенствование процессов обработки данных, позволило значительно увеличить эффективность предприятия, увеличить вовлеченность персонала в новую систему и значительно снизить затраты.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики	8
1.1 Специфика управления затрат в золотодобывающей отрасли	8
1.2 Факторы, влияющие на величину затрат	10
1.3 Анализ путей снижения затрат с учетом применения зарубежной практики	19
2 Стратегический анализ внешней и внутренней ПАО «Полюс»	28
2.1 Анализ внутренней среды организации	28
2.1.1 Общая характеристика организации ПАО «Полюс»	28
2.1.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия.....	30
2.1.3 Анализ ликвидности предприятия	36
2.1.4 Анализ движения денежных средств.....	39
2.1.5 Анализ эффективности использования имущества	42
2.1.6 SWOT-анализ компании ПАО «Полюс»	44
1.2 Анализ привлекательности отрасли и условий конкуренции	46
1.2.1 Стратегический анализ золотодобывающей отрасли	47
2.2.1 Ключевые факторы успеха в отрасли	53
2.2.3 Стратегические ориентиры компании	56
3 Обоснование направлений оптимизации затрат организации с учетом применения зарубежного опыта.....	64
3.1 Анализ существующих затрат на предприятии	64
3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности затрат с учетом зарубежного опыта.....	74
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	79
Заключение	85
Список использованных источников	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	97

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях значительно выросла проблема планирования, учета, анализа и контроля затрат в организации. Проблема управления затратами играет значительную роль, так как для достижения конкурентных преимуществ на рынке, организации необходимо иметь более низкую себестоимость продукции, по сравнению с другими производителями.

В настоящее время наблюдается увеличение затрат в организациях, что связано, прежде всего, с ростом стоимости сырья, электроэнергии, увеличением процентных ставок по кредитам. Данная тенденция приводит к снижению прибыли в организации и дальнейшее развитие организации начинает зависеть от степени управляемости затрат. Поэтому, рациональное использование затратами в организации поможет избежать излишних расходов.

Затраты участвуют в ценообразовании и получении прибыли, поэтому планирование данного показателя – основной элемент в хозяйственной деятельности любой организации.

Актуальность темы выпускной квалифицированной работы заключается в том, что при стремительном развитии рыночных отношений организации необходимо совершенствовать систему управления затратами, чтобы повысить конкурентоспособность и рентабельность всей финансово-хозяйственной части организации.

В мировой практике существует большое разнообразие зарубежных практик для снижения производственных затрат и увеличения роста конкурентоспособности. Данные практики представляют собой достаточно широкий диапазон направлений, требующие финансовых вложений и обеспечивающие непрерывное производство.

Цель дипломной работы — разработка мероприятий для снижения производственных затрат на предприятии с применением зарубежной практики.

Исходя из цели, были сформированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики;
- проанализировать влияние факторов внешней среды на предприятие;
- произвести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать мероприятия для снижения производственных затрат с учетом применения зарубежной практики.

Объектом исследования является ПАО «Полюс»

Предметом исследования является деятельность подразделений организации ПАО «Полюс»

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке опытно применимых мероприятий для снижения затрат организации с применением зарубежной практики.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав.

Первая глава включает в себя теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики. Специфика управления затратами золотодобывающей отрасли. Факторы, влияющие на затраты организации. Анализ путей снижения затрат, с учетом применения зарубежной практики.

Вторая глава включает в себя анализ влияния факторов внешней среды на организацию и анализ финансово-хозяйственной деятельности. Данный анализ позволяет определить состояние компании и изучить возможность финансирования мероприятий по оптимизации затрат.

Третья глава содержит в себе обоснование направлений оптимизации затрат организации, с учетом применения зарубежной практики. Анализ существующих затрат в организации. Разработка мероприятий по

повышению эффективности затрат, с учетом зарубежной практики. Оценка эффективности, предложенных мероприятий.

В выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: аналитический, статистический и сравнительные методы.

В ходе написания выпускной квалификационной работы в качестве материалов исследования были использованы нормативные документы организации, консолидированная финансовая отчетность за 2017-2018 г. ПАО «Полюс».

1 Теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики

1.1 Специфика управления затрат в золотодобывающей отрасли

В условиях ухудшения горно-геологических условий разработки месторождений и низкой цены на золото одним из важнейших вопросов, от которых зависит дальнейшая деятельность золотодобывающего предприятия, является оптимизация затрат, связанных с производством и реализацией продукции. [1]

Проблемы управления затратами предприятия в условиях рыночной экономики приобретают все большее значение. Им посвящено большое количество отечественной и зарубежной литературы. Недостаток внимания к формированию затрат приводит к потере прибыли, снижению рентабельности и ухудшению общего финансового состояния [135, с.66]. Поэтому затраты являются объектом тщательного планирования и контроля со стороны финансовых служб предприятий. При внедрении на предприятии современных систем финансового планирования, таких как бюджетирование, необходимо обязательно учитывать отраслевые особенности состава, структуры и планирования затрат. Данные вопросы применительно к золотодобывающей отрасли изучены недостаточно, что связано с закрытостью отрасли в советское время. [4]

На предприятиях необходимо различать бухгалтерский и производственный учет затрат. В настоящее время нормативными документами, формирующими систему регулирования бухгалтерского учета, определяются общие для всех хозяйствующих субъектов требования, правила и способы ведения активов, обязательств, финансовых и хозяйственных операций. Организация производственного учета является внутренним делом предприятия. В условиях рыночной экономики оно самостоятельно принимает решение, как классифицировать затраты; насколько детализировать места возникновения затрат; вести учет

фактических либо плановых (нормативных), полных либо частичных (переменных, прямых, ограниченных) затрат. Многообразие предприятий, определяемое формами собственности, экономическими, юридическими, организационными, технико-технологическими и другими факторами обуславливает и предопределяет многообразие конкретных форм организации учета и планирования затрат. Учитывая изложенное, разработка соответствующих отраслевых рекомендаций по вопросам планирования и учета затрат золотодобывающих предприятий на производство продукции является важной и актуальной задачей. [4]

Золотодобывающие предприятия в процессе производственной деятельности производят сложный комплекс денежных, материальных, трудовых и других расходов и затрат (в данной работе понятия «затраты», «расходы», «издержки» используются как синонимы, притом, что в теории и практике управленческого учета исторически сложился ряд устойчивых определений с включением данных терминов - например, «прямые затраты труда», но «общепроизводственные расходы» - прим. авт.). Большое значение для правильной организации учета и планирования затрат имеет их научно обоснованная классификация, которая дает возможность в дальнейшем минимизировать затраты, совершенствовать учет затрат по отдельным видам, принимать меры по управлению издержками [3]. В экономической литературе предлагаются различные признаки классификации. Так, М.В.Романовский [4] предлагает группировку затрат по тринадцати признакам, в т.ч. экономическому содержанию (материальные, трудовые и денежные), обязательности решений (альтернативные и вмененные), направлению (производственные и коммерческие) и т.д. В другой работе [4] авторами (Колчина Н.В., Поляк Г.Б. и др.) рассматривается три основных признака классификации затрат на производство и реализацию: учетный, способ отнесения на единицу произведенной продукции и степень однородности затрат. Безусловно, все предлагаемые признаки классификации важны, но данной работе мы более подробно остановимся на трех из них:

месту возникновения, производственному процессу и отношению к объему производства. Классификация по данным признакам позволяет получить важную информацию о затратах золотодобывающих предприятий.

По месту возникновения затраты группируют по участкам добычи и другим структурным подразделениям предприятия. Такая группировка затрат необходима для организации учета по центрам ответственности. К основным местам (сферам) возникновения затрат на золотодобывающих предприятиях относятся:

- производственная сфера (производственные участки (полигоны, шахтные поля), ремонтные мастерские);
- материальная сфера (склад запчастей, склад ГСМ, склад вспомогательных материалов);
- сфера управления (дирекция, отдел кадров, юридический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия) [1].

Выделение мест возникновения затрат имеет важное значение для анализа издержек, так как связь между ростом затрат и изменением степени загрузки производственных мощностей предприятия наиболее четко проявляется в месте возникновения затрат.

1.2 Факторы, влияющие на величину затрат

Оценке затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), должно уделяться особое внимание, так как они определяют уровень отпускных цен, а соответственно, конкурентоспособность продукции и величину прибыли предприятия. [4]

При анализе фактической себестоимости выпускаемой продукции, выявлении резервов и экономического эффекта от ее снижения чаще всего используется расчет по экономическим факторам. Экономические факторы наиболее полно охватывают все элементы процесса производства – средства, предметы труда и сам труд. Они отражают основные направления работы коллективов предприятий по снижению себестоимости: повышение

производительности труда, внедрение передовой техники и технологии, лучшее использование оборудования, удешевление заготовки и лучшее использование предметов труда, сокращение административно-управленческих и других накладных расходов, сокращение брака и ликвидация непроизводительных расходов и потерь. [4]

Под факторами понимают причины, обуславливающие определенный уровень затрат, т. е. это комплекс мероприятий, вызывающих динамику себестоимости

Возможно применение следующих факторов:

Повышение технического уровня производства (это внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов, изменение конструкции и технических характеристик изделий; прочие факторы, повышающие технический уровень производства). [4]

Резерв снижения материальных затрат (РМЗ) на производство запланированного выпуска продукции за счет внедрения новых технологий и других оргтехмероприятий можно определить следующим образом:

$$PM3 = (UR1 - UR0) \times VПпл \times Цпл, \quad (1)$$

где UR_0 , UR_1 – расход материалов на единицу продукции соответственно до и после внедрения организационно-технических мероприятий;

$VПпл$ – плановый объем выпуска продукции;

$Цпл$ – плановые цены на материалы [8].

Снижение себестоимости может произойти в результате изменения в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства, совершенствования управления производством и сокращения затрат на него, улучшение использования основных фондов; улучшение материально-технического снабжения, сокращения транспортных расходов, прочих факторов, повышающих уровень организации производства [9].

Экономия затрат по оплате труда в результате внедрения организационно-технических мероприятий (РЗП) можно рассчитать, умножив разность между трудоемкостью изделий до и после внедрения соответствующих мероприятий на планируемый уровень среднечасовой оплаты труда и на количество планируемых к выпуску изделий:

$$\text{РЗП} = (\text{УТЕ}_1 - \text{УТЕ}_0) \times \text{ОТ}_{\text{пл}} \times \text{ВП}_{\text{пл}}, \quad (2)$$

где УТЕ_0 , УТЕ_1 – трудоемкость изделий соответственно до и после внедрения организационно–технических мероприятий;

$\text{ОТ}_{\text{пл}}$ – планируемый уровень среднечасовой оплаты труда;

$\text{ВП}_{\text{пл}}$ – количество планируемых к выпуску изделий [9].

При улучшении использования основных фондов снижение себестоимости может происходить в результате повышения надежности и долговечности оборудования; совершенствования системы планово-предупредительного ремонта; централизации и внедрения индустриальных методов ремонта, содержания и эксплуатации основных фондов [9].

Изменение объема и структуры продукции, которые могут привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов (кроме амортизации), относительному уменьшению амортизационных отчислений, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению ее качества [10].

Условно-постоянные расходы не зависят непосредственно от количества выпускаемой продукции. С увеличением объема производства их количество на единицу продукции уменьшается, что приводит к снижению ее себестоимости. Относительную экономию на условно-постоянных расходах предлагается определять по формуле:

$$\text{ЭП} = \frac{(\text{T} \times \text{ПСб})}{100}, \quad (3)$$

где ЭП – экономия условно-постоянных расходов;

$ПС_6$ – сумма условно-постоянных расходов в базисном году;

T – темп прироста произведенной продукции по сравнению с базисным годом [].

Улучшение использования природных ресурсов. Этот фактор может включать в себя изменение состава и качества сырья, изменение продуктивности месторождений, объемов подготовительных работ при добыче, способов добычи природного сырья, изменение других природных условий [9].

Внедрение инноваций в сфере управления, организации производства и труда: организация контроллинга и управленческого учёта, создание автоматизированных рабочих мест руководящих работников и специалистов, внедрение научной организации труда, расширение зон обслуживания и др.

Экономические факторы: совершенствование материального стимулирования персонала, привлечение инвестиций, внедрение прогрессивных норм и нормативов и др. [8].

Снижение себестоимости может произойти при создании автоматизированных систем управления, использовании ЭВМ, совершенствовании и модернизации существующей техники и технологии. Уменьшаются затраты и в результате комплексного использования сырья, применения экономичных заменителей, полного использования отходов в производстве. Большой резерв таит в себе и совершенствование продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости, снижение веса машин и оборудования, уменьшение габаритных размеров и др. [8].

Снижение текущих затрат происходит в результате совершенствования обслуживания основного производства, например, развития поточного производства, упорядочения подсобно-технологических работ, улучшения инструментального хозяйства, совершенствования организации контроля за качеством работ и продукции. Значительное уменьшение затрат живого

труда может произойти при сокращении потерь рабочего времени, уменьшении числа рабочих, не выполняющих нормы выработки [8].

Еще одним фактором является улучшение использования основных фондов, которое происходит в результате повышения надежности и долговечности оборудования, совершенствования системы планово-предупредительного ремонта, централизации и внедрения индустриальных методов ремонта, содержания и эксплуатации основных фондов [8].

Определённые резервы снижения себестоимости заложены в устранении или сокращении затрат, которые не являются необходимыми при нормальной организации производственного процесса (сверхнормативный расход сырья, материалов, топлива, энергии, доплаты рабочим за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы и т.п.). Сюда же можно отнести и такие наиболее распространенные производственные потери, как потери от брака. Выявление этих излишних затрат требует особых методов и внимания коллектива предприятия. Устранение этих потерь является существенным резервом снижения себестоимости продукции [8].

Следующий фактор, влияющий на себестоимость продукции – это производительность труда. При этом необходимо учитывать, что снижение себестоимости продукции во многом определяется правильным соотношением темпов роста производительности труда и роста заработной платы. Рост производительности труда должен опережать рост заработной платы, обеспечивая тем самым снижение себестоимости продукции [8].

Рассмотрим, в каких условиях при росте производительности труда на предприятиях сокращаются затраты труда в расчете на единицу продукции. Увеличение выработки продукции на одного рабочего может быть достигнуто за счет осуществления организационно-технических мероприятий, благодаря чему изменяются нормы выработки и соответственно им расценки за выполняемые работы и за счет

перевыполнения установленных норм выработки без проведения организационно-технических мероприятий [8].

В первом случае предприятие получает экономию на заработной плате рабочих. Объясняется это тем, что в связи со снижением расценок доля заработной платы в себестоимости единицы продукции уменьшается. Однако это не приводит к снижению средней заработной платы рабочих, так как проводимые организационно-технические мероприятия дают возможность рабочим с теми же затратами труда выработать больше продукции [8].

Во втором случае величина затрат на заработную плату рабочих в себестоимости единицы продукции не уменьшается. Но с ростом производительности труда увеличивается объем производства, что приводит к экономии по другим статьям расходов, в частности сокращаются расходы по обслуживанию производства и управлению [8].

Также важно сокращать цеховые и общезаводские расходы. Это заключается, прежде всего, в упрощении и удешевлении аппарата управления, в экономии на управленческих расходах, а также в сокращении затрат на заработную плату вспомогательных и подсобных рабочих [8].

Отраслевые и прочие факторы. К таким факторам относятся:

- ввод и освоение новых цехов, производственных единиц и производств;
- подготовка и освоение производства в действующих объединениях и на предприятиях;
- значительные резервы заложены в снижении расходов на подготовку и освоение новых видов продукции и новых технологических процессов, в уменьшении затрат пускового периода по вновь вводимым в действие цехам и объектам [9].

Все факторы, влияющие на уровень снижения затрат, можно подразделить по масштабам их действия: общегосударственные, внутриотраслевые и внутрипроизводственные [9].

Общегосударственные связаны с политикой правительства в области экономических отношений [9].

Внутриотраслевые факторы в условиях реформирования экономики играют незначительную роль и могут быть представлены процессом совершенствования нормативов системы цен на продукцию и в области планирования производственной деятельности, принятия ценовых и тарифных, трудовых (отраслевых) соглашений, регулирующих отдельные виды затрат. Вопросы специализации и кооперирования решаются самим предприятием[9].

Внутрипроизводственные факторы связаны с улучшением использования всех имеющихся у предприятия материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов. Они главным образом зависят от результатов деятельности предприятия, могут быть также независимыми от них [9].

Также факторы, влияющие на себестоимость продукции, можно классифицировать по нескольким признакам.

По содержанию выделяют технические и технологические факторы.

К техническим факторам можно отнести:

- внедрение новой прогрессивной техники;
- механизация и автоматизация производства;
- научно-технические достижения;
- улучшение использования основных фондов;
- техническая и энергетическая вооруженность труда [9].

К технологическим относятся следующие факторы:

- изменение ассортимента продукции;
- продолжительность производственного цикла;
- улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов;
- применение экономичных заменителей и полное использование отходов в производстве;

– совершенствование технологии продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости [9].

По времени возникновения выделяют планируемые и внезапные факторы [9].

Предприятие может планировать следующие мероприятия:

- ввод и освоение новых цехов;
- подготовка и освоение новых видов продукции;
- подготовка и освоение новых технологических процессов;
- оптимальное размещение отдельных видов продукции по предприятию [9].

К внезапным (не планируемым) факторам относятся:

- изменение состава и качества сырья;
- изменение природных условий;
- отклонения от установленных норм выработки продукции;
- производственные потери и др. [9].

По месту возникновения факторы делятся на внешние (независящие от предприятия) и внутренние (зависящие от предприятия) []. На себестоимость продукции независимо от предприятия могут влиять:

- экономическая обстановка в стране;
- инфляция;
- природно-климатические условия;
- технический и технологический прогресс;
- изменение налогового законодательства и др. [9].

К внутренним можно отнести:

- производственную структуру предприятия;
- структуру управления;
- уровень концентрации и специализации производства;
- продолжительность производственного цикла [9].

По назначению выделяют основные и второстепенные факторы. Данная группа факторов зависит от специализации предприятия. Если

рассматривать материалоемкое производство, то к основным факторам можно отнести следующие факторы:

- цены на материальные ресурсы и расход сырья и других материалов;
- техническая вооруженность труда;
- технологический уровень производства;
- норма выработки продукции;
- номенклатура и ассортимент продукции;
- организация производства и труда [9].

В меньшей степени на себестоимость продукции повлияют следующие факторы:

- структура управления;
- природно-климатические условия;
- заработная плата производственных рабочих;
- структура прочих затрат и др. [9].

Таким образом, можно сделать вывод что, себестоимость продукции – это текущие затраты на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме [9].

В хозяйственной деятельности предприятия используют различные виды себестоимости: общая, индивидуальная и средняя, технологическая, цеховая, производственная и полная, нормативная, плановая и фактическая.

Существует два способа определения себестоимости продукции: смета и калькулирование [9].

В зависимости от объекта выделяют следующие основные методы калькулирования себестоимости и учета затрат на производство: позаказный, пооперационный, попередельный и попроцессный. В зависимости от способа расчета выделяют методы калькулирования: прямого счета, расчетно-аналитический, нормативный, параметрический, исключения затрат, коэффициентный и комбинированный [9].

Также выделяют следующие основные группы факторов, влияющих на себестоимость продукции: технические, организационные, структурные, природные, внутренние и внешние, планируемые и внезапные и т. д. [9].

1.3 Анализ путей снижения затрат с учетом применения зарубежной практики

Зарубежные предприятия и фирмы применяют классификацию затрат, близкую к отечественной. При классификации по первичным элементам затрат к ним относят затраты на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии, расходы на содержание персонала (оплата труда работников), амортизацию основного капитала (основных фондов), издержки по выплате процентов и прочие внешние издержки (аренда помещений, страховые взносы, транспортные расходы, услуги сторонних организаций, реклама и прочие расходы). На зарубежных предприятиях часто при калькулировании затрат учитывается неполная, или ограниченная, себестоимость. Она может включать только прямые затраты, только переменные или рассчитывается на основе производственных расходов, даже если они косвенные. Особенностью организации учета на зарубежных фирмах является его подразделение на финансовую и управленческую (производственную) подсистемы. Важной характеристикой зарубежных систем управленческого учета является оперативность учета затрат [11].

Положительно зарекомендовали себя в зарубежной практике:

- стандарт-костинг;
- директ-костинг;
- система Just in time;
- ABC-костинг;
- target – костинг;
- kaisen – костинг [10].

Рассмотрим каждый из этих методов более подробно.

Метод "Стандарт-костинг" широко применяется в Западных странах с развитой рыночной экономикой, в России на его основе был разработан и удачно используется метод нормативного учета затрат на производство. Незаменим в отраслях, где цены на ресурсы относительно стабильны, а сами изделия не изменяются в течение длительного времени — на предприятиях обрабатывающих отраслей, швейного, обувного, мебельного производства и ряда других [11].

Стандарт-костинг (standart costing) — система учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат. "Стандарт" - количество необходимых для производства единицы продукции затрат; "костинг" — денежное выражение этих затрат. Система появилась в Америке в начале 30-х годов двадцатого века, когда США переживали экономический кризис [5].

В основу системы Стандарт-костинг положены следующие принципы:

- предварительное нормирование затрат по элементам и статьям затрат;
- составление нормативных калькуляций на изделие и его составные части;
- отдельный учет нормативных затрат и отклонений;
- анализ отклонений;
- уточнение калькуляций при изменении норм [5].

Нормирование затрат осуществляется предварительно (до начала отчетного периода) по статьям расходов: основные материалы; оплата труда производственных рабочих; общепроизводственные расходы (амортизация оборудования, арендные платежи, зарплата вспомогательных рабочих, вспомогательные материалы и другие); коммерческие расходы (расходы по реализации продукции) [5].

Нормативные затраты базируются на ожидаемых затратах ресурсов, необходимых для производства продукции. Нормы расхода ресурсов устанавливаются в расчете на одно изделие. По общепроизводственным расходам, которые состоят из нескольких разнородных статей, нормы разрабатываются на определенный период в денежной оценке и в расчете на запланированный объем производства [5].

В течение отчетного периода ведется учет отклонений фактических расходов от нормированных затрат. Суммы отклонений фиксируются на специальных счетах. В конце отчетного периода отклонения списываются на финансовые результаты. Производится анализ отклонений. Далее принимается решение относительно корректировки установленных норм и нормативов [5].

Следующий метод "Директ-костинг" применяется на предприятиях, где отсутствует высокий уровень постоянных затрат и где результат работы можно легко определить и количественно измерить. Широко распространен во всех экономически развитых странах. В Германии и Австрии метод получил наименование "учет частичных затрат" или "учет суммы покрытия", в Великобритании его называют "учетом маржинальных затрат", во Франции — "маржинальная бухгалтерия" или "маржинальный учет"[6].

Российские бухгалтерские стандарты не разрешают в полном объеме использовать систему "Директ-костинг" для составления внешней отчетности и расчета налогов, данный метод в настоящее время находит все более широкое применение во внутреннем учете для проведения анализа и обоснования управленческих решений в области безубыточности производства, ценообразования и т.д. [6].

Ключевыми понятиями данного метода являются:

– маржинальный доход — разница между выручкой и переменными издержками. Включает в себя прибыль от производственной деятельности и постоянные затраты;

– маргинальная калькуляция себестоимости - распределение на объект затрат только переменных прямых затрат.

Фактическое внедрение системы "Директ-костинг" в США относится к 1953 году, когда Национальная ассоциация бухгалтеров-калькуляторов в своем отчете опубликовала описание этой системы [6].

В основе метода лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода.

Современная система директ-костинг предлагает два варианта учета:

– простой директ-костинг, при котором в составе себестоимости учитываются только прямые переменные затраты;

– развитой директ-костинг, при котором в себестоимость включаются и прямые переменные и косвенные переменные общехозяйственные расходы [6].

Учет себестоимости ведется в разрезе переменных затрат, постоянные затраты учитываются в целом по предприятию и их относят на уменьшение операционной прибыли [6].

В процессе применения этого метода определяется маржинальный доход и чистая прибыль .

Взаимосвязь показателей при маргинальном подходе:

- выручка от продажи продукции (В);
- переменные затраты (ПеЗ);
- маржинальный доход ($МД = В - ПеЗ$);
- постоянные затраты (ПоЗ);
- прибыль ($П = М - ПоЗ$) [6].

Изменение величины маржинального дохода характеризует влияние продажных цен и переменных издержек на себестоимость единицы продукции. Величина прибыли зависит от суммы постоянных затрат [].

Взаимосвязь показателей позволяет влиять на величину прибыли, корректируя цены и объем производства.

Директ-костинг позволяет определить критический объем производства, при котором за счет выручки будут покрыты все издержки производства без получения прибыли [6].

Критический объем производства (количество продукции) можно определить по формуле (4):

$$O = \text{ПоЗ} / (\text{Ц} - \text{ПеЗ}), \quad (4)$$

где O - критический объем выпуска;

ПоЗ - постоянные затраты в целом по предприятию;

Ц - продажная цена 1 единицы продукции;

ПеЗ - переменные затраты на 1 единицу продукции [6].

Еще одна система "Just in time" появилась в Японии в середине 70-х годов. В настоящее время систему JIT используют крупнейшие японские, американские и европейские предприятия в различных отраслях промышленности [10].

В основу системы положен принцип: производить продукцию только тогда, когда в ней нуждаются в количестве меньшем, чем то, что требуется. Метод "точно вовремя" базируется на логистической концепции - "ничего не будет произведено, пока в этом не возникнет необходимость" [10].

Отказ от производства продукции крупными партиями. Снабжение производства осуществляется малыми партиями в соответствии с необходимостью, в результате чего достигается снижение уровня запасов товарно-материальных ценностей [10].

Использование этой методики позволяет предприятию избавиться от лишних издержек путем сокращения непроизводительных расходов, которые складываются, в частности, из выпуска излишней продукции, простоев

оборудования и персонала, содержания излишних складских помещений, потерь, связанных с наличием дефектов изделий [10].

При этом спрос сопровождает продукцию в течение всего объема производства. Запасы доставляются к моменту их использования в производственном процессе. Часть косвенных затрат переводится в разряд прямых. Основной упор делается на качество, доступность и общую стоимость продукции, а не на уровень закупочных цен [10].

Activity Based Costing, или дифференцированный метод учета себестоимости заключается в учете затрат по работам (функциям). Предприятие рассматривается как набор рабочих операций, в процессе осуществления которых необходимо затрачивать ресурсы [7].

Сущность метода заключается в изучении зависимости между затратами и различными производственными процессами [7].

Согласно методике определяется полный перечень и последовательность выполнений операций (функций) с одновременным расчетом потребности ресурсов для каждой операции.

Выделяют 4 типа операций по способу их участия в выпуске продукции:

- штучная работа (выпуск 1 единицы продукции);
- пакетная работа (выпуск заказа, комплекта);
- продуктовая работа (продукция как таковая);
- общехозяйственная работа [7].

Операции 1-3 соотносятся с затратами, которые могут быть прямо отнесены на конкретный продукт. Общехозяйственные затраты нельзя точно отнести, поэтому они распределяются согласно разработанным алгоритмам.

Ресурсы классифицируются путем выделения 2-х групп:

- поставляемые в момент потребления (например, сдельная зарплата);
- поставляемые заранее (например, оклады) [7].

Все ресурсы, затраченные на рабочую операцию, составляют ее стоимость, но простой подсчет стоимости по отдельным операциям не позволяет определить себестоимость продукции. Поэтому также рассчитывается индекс распределения затрат (кост-драйвер) [7].

Через систему кост-драйвов определяется количество потраченных ресурсов в расчете на выпуск продукции.

Следующая система Таргет-костинг (target costing) появилась в 60-х годах двадцатого века в Японии. В 80-е годы получила распространение в США. На сегодняшний день распространена по всему миру в основном в компаниях, работающих в инновационных отраслях (автомобилестроение, машиностроение, электроника, компьютерные, цифровые технологии) и сфере обслуживания [10].

Таргет-костинг применяется на этапе проектирования нового изделия или модернизации устаревающей продукции [10].

В основу идеи Таргет-костинга положено понятие целевой себестоимости и формула ее расчета такова:

$$\text{Себестоимость} = \text{Цена} - \text{Прибыль}, \quad (5)$$

где Цена — это рыночная цена изделия (услуги), которая определяется при помощи маркетинговых исследований;

Прибыль — желаемая величина, которую стремится получить организация от продажи данного изделия (услуги).

Таргет-костинг рассматривает себестоимость не как заранее рассчитанный по нормативам показатель, а как величину, к которой должна стремиться организация, чтобы предложить рынку конкурентный продукт. Поэтому задача Таргет-костинга - разработка изделия (услуги), сметная себестоимость которого равна целевой себестоимости. Если новое изделие таково, что невозможно добиться его целевой себестоимости, не ухудшив при этом качества, принимается решение о том, что это изделие не будет разработано и внедрено в производство [10].

Этапы таргет-костинга:

– маркетологи определяют возможную рыночную цену изделия. Производится анализ объема рынка сбыта и планирование масштабов производства;

– устанавливается величина ожидаемой прибыли на единицу изделия (и на объем производства) и рассчитывается целевая себестоимость изделия - максимально допустимое значение себестоимости при заданных рыночных условиях;

– расчет сметной себестоимости изделия (затрат, требуемых технологией производства) и ее приведению к целевой себестоимости путем использования альтернативных материалов, дизайнерских, технических и технологических решений. Также определяются дрефтинг-затраты (затраты на производство каждого компонента нового изделия) и проводится их оптимизация;

– разработка и тестирование макета изделия, имеющего целевую себестоимость;

– принятие решения о начале производства нового изделия [10].

Если удастся добиться целевой себестоимости или разница составляет до 10%, изготавливается макет изделия и принимается решение о запуске в производство. Если целевая себестоимость не достигнута - разработка изделия прекращается [10].

Метод "Кайзен-костинг" (kaizen costing), как и «Таргет-костинг», возник в Японии во второй половине 1980-х годов. Использование кайзен-костинга возможно практически в любой отрасли производства и, что немаловажно, в совокупности с другими методами управления затратами.

Кайзен-костинг (в переводе с японского "усовершенствование маленькими шагами") - это процесс постепенного снижения затрат на этапе производства продукции, в результате которого достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыльность производства [10].

Кайзен-костинг используется в японской модели управленческого учета параллельно с таргет-костингом. Обе системы имеют одинаковую цель - достижение целевой себестоимости: таргет-костинг — на этапе проектирования нового изделия, кайзен-костинг — на этапе производства изделий. Если на этапе проектирования разница между сметной и целевой себестоимостью составляет до 10%, то принимается решение о начале производства такого изделия с расчетом на то, что 10% будут ликвидированы в процессе производства методами кайзен-костинга. Сокращение разницы между сметной и целевой себестоимостью называется кайзен-задачей, которая касается всего персонала организации от инженеров до менеджеров и выполнение которой должным образом поощряется через систему управления персоналом [10].

Кайзен-задача определяется на этапе планирования на следующий финансовый год, когда разрабатываются планы производства. Кайзен-задача ставится как на уровне каждого изделия, так и на уровне предприятия в целом по отдельным статьям переменных затрат. Постоянные затраты подсчитываются по отдельным подразделениям и группируются в специальные бюджеты [10].

Используя данные кайзен-задачи и бюджеты постоянных затрат специалисты составляют годовой бюджет предприятия.

Некоторые идеи, положенные в основу зарубежных методов учета находят применение и на российских предприятиях [10].

В современных условиях хозяйствования процесс принятия управленческих решений тактического и стратегического характера базируется на информации о затратах и финансовых результатах деятельности предприятия [10].

2 Стратегический анализ внешней и внутренней ПАО «Полюс»

2.1 Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды организации показывает возможности, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе, позволяет более точно сформулировать цели, определить смысл и направления деятельности организации. Благодаря анализу внутренней среды можно выявить слабые и сильные стороны в деятельности фирмы. Для того, чтобы воспользоваться внешними возможностями, необходимо иметь внутренний потенциал [16].

2.1.1 Общая характеристика организации ПАО «Полюс»

ПАО «Полюс» — крупнейший производитель золота в России и одна из 10 ведущих глобальных золотодобывающих компаний, себестоимость производства, на предприятиях которой является одной из самых низких в мире [12].

Основным видом деятельности компании «Полюс» является:

- поиск, разведка, разработка месторождений полезных ископаемых;
- добыча золотосодержащих руд и производство конечного продукта химически чистого золота в слитках, которое направляется на Красноярский завод цветных металлов, для дальнейшей переработки и получения в качестве товарной продукции золото аффинированного [12].

«Полюс» обладает вторыми крупнейшими запасами золота в мире (доказанные и вероятные запасы по международной классификации составляют 68 миллионов унций) — фундаментом устойчивого роста производства [12].

Бизнес-модель Полюса охватывает весь цикл производства золота: разведку, добычу и переработку руды и продажу конечной продукции. Среди наших отличительных особенностей — масштабная добыча открытым

способом на территории России, эффективный контроль затрат и строгое соблюдение принципов устойчивого развития. Наш главный приоритет — здоровье и безопасность всех сотрудников [12]. В таблице 1 представлена история создания компании «Полюс» [12].

Таблица 1 — История создания компании ПАО «Полюс»

Период	Событие
1970-е года	Предшественником ЗАО "Полюс" являлась артель старателей "Полюс», председателем которой был Хазрет Совмен
1993 год	После распада Союза и начала процессов приватизации компания сменила форму собственности, став закрытым акционерным обществом – ценные бумаги были распределены между руководством и работниками компании. Позже контрольный пакет акций был собран руководителем Хазретом Совменом. Впоследствии, после ряда сделок, фирма оказалась в активах «ГМК Норильский никель»
2006 год	Компания была выделена в отдельную публичную компанию «Полюс Золото» ,получен листинг на Лондонскую биржу (LSE)

Компания разрабатывает рудные и россыпные месторождения золота в Красноярском крае, Иркутской, Магаданской, Амурской областях и Якутии (Куранах). Крупнейший актив – месторождение Олимпиада в Красноярском крае. В таблице 2 представлены показатели золотоносных руд [12].

Таблица 2 — Показатели добычи золотоносных руд за 2018 г.

Наименование объекта	Показатель за 2018 г. (тыс. унций)
Олимпиада	1177,3
Благодатное	456,7
Вернинское	205,7
Куранах	171,5
Россыпные месторождения	145,7
Наталка	3,3

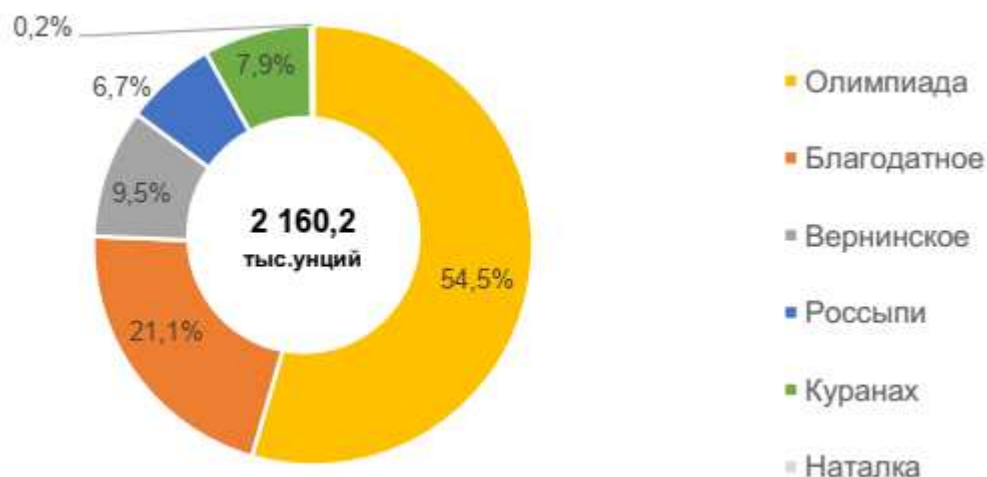


Рисунок 1 – показатели добычи золотоносных руд

Источник: официальный сайт ПАО «Полюс»

По состоянию на 2018 год общий объем производства золота составляет 2 160 тыс. унций, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 10%. Наибольший показатель зафиксирован в месторождении «Олимпиада» - 1177,3 тыс. унций.

Объем добычи руды в годовом сопоставлении вырос на 27% до 37 810 тыс. т.

Объем переработки руды составил 28 663 тыс. т, увеличившись к соответствующему показателю прошлого года на 8% благодаря росту объемов переработки на основных предприятиях Компании в результате продолжающейся реализации проектов по расширению мощностей.

2.1.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Для детального отражения разных видов источников (внутренних и внешних) в формировании запасов используют следующую систему показателей [15].

Размер собственных оборотных средств (СОС) как разница между капиталом и резервами (раздел III пассива баланса) и внеоборотными активами (раздел I актива баланса) [17].

$$\text{СОС}(2018) = 31\,132\,000 - 296\,293\,000 = -265\,161\,000 \quad (6)$$

$$\text{СОС}(2017) = 37\,781\,000 - 262\,546\,000 = -224\,765\,000 \quad (7)$$

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД), определяемое путем увеличения размера собственных оборотных средств на сумму долгосрочных пассивов.

$$\text{СД}(2018) = (-265\,161\,000) + 323\,336\,000 = 58\,175\,000 \quad (8)$$

$$\text{СД}(2017) = (-224\,765\,000) + 309\,545\,000 = 84\,780\,000 \quad (9)$$

Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ), определяемая путем увеличения СД на сумму краткосрочных заемных средств [17].

$$\text{ОИ}(2018) = 58\,175\,000 + 63\,810\,000 = 121\,985\,000 \quad (10)$$

$$\text{ОИ}(2017) = 84\,780\,000 + 24\,015\,000 = 108\,795\,000 \quad (11)$$

Таблица 3 — Показатели финансовой устойчивости

Показатели	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
СОС	- 265 161 000	- 224 765 000
СД	58 175 000	84 780 000
ОИ	121 985 000	108 795 000

Трем показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ($\Delta\text{СОС}$):

$$\Delta\text{СОС} = \text{СОС} - 3, \quad (12)$$

где З — запасы (стр. 1210 + стр. 1220 раздела II актива баланса).

$$\Delta\text{СОС}(2018) = (-265\,161\,000) - 57\,935\,000 = -323\,096\,000 \quad (13)$$

$$\Delta\text{СОС}(2017) = (-224\,765\,000) - 42\,306\,000 = -267\,071\,000$$

(14)

2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов ($\Delta\text{СД}$):

$$\Delta\text{СД} = \text{СД} - \text{З} \quad (15)$$

$$\Delta\text{СД}(2018) = 58\,175\,000 - 57\,935\,000 = 240\,000 \quad (16)$$

$$\Delta\text{СД}(2017) = 84\,780\,000 - 42\,306\,000 = 42\,474\,000 \quad (17)$$

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов ($\Delta\text{ОИ}$):

$$\Delta\text{ОИ} = \text{ОИ} - \text{З} \quad (18)$$

$$\Delta\text{ОИ}(2018) = 121\,985\,000 - 57\,935\,000 = 64\,050\,000 \quad (19)$$

$$\Delta\text{ОИ}(2017) = 108\,795\,000 - 42\,306\,000 = 66\,489\,000 \quad (20)$$

Таблица 4 — Средние показатели финансовой устойчивости

Показатели	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
Запасы	57 935 000	42 306 000
$\Delta\text{СОС}$	- 323 096 000	- 267 071 000
$\Delta\text{СД}$	240 000	42 474 000
$\Delta\text{ОИ}$	64 050 000	66 489 000

По данным расчетам можно сделать вывод, что в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло значительное снижение собственных оборотных средств, что негативно влияет на финансовое положение предприятия. Недостаток собственных средств может привести предприятие к банкротству, если оно не сможет погасить свои обязательства.

За анализируемый период произошло снижение показателя собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат до 240 000 тыс. руб. Также снизилась общая величина основных источников формирования запасов и затрат до 64 050 000 млн. руб.

В таблице 5 представлены типы финансовой устойчивости [15].

Таблица 5 — Типы финансовой устойчивости

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости	Формула
1. Абсолютная финансовая устойчивость	$M = (1, 1, 1)$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов.	$\Delta \text{СОС} > 0$ $\Delta \text{СД} > 0$ $\Delta \text{ОИ} > 0$
2. Нормальная финансовая устойчивость	$M = (0, 1, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности.	$\Delta \text{СОС} < 0$ $\Delta \text{СД} > 0$ $\Delta \text{ОИ} > 0$
3. Неустойчивое финансовое состояние	$M = (0, 0, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы плюс краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности.	$\Delta \text{СОС} < 0$ $\Delta \text{СД} < 0$ $\Delta \text{ОИ} > 0$
4. Кризисное (критическое) финансовое состояние	$M = (0, 0, 0)$	-	Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства.	$\Delta \text{СОС} < 0$ $\Delta \text{СД} < 0$ $\Delta \text{ОИ} < 0$

Исходя из данных, приведенных выше, можно сказать, что на предприятии ПАО «Полюс» нормальная финансовая устойчивость (-323 096

000 < 0; 240 000 > 0; 64 050 000 > 0), которая характеризуется нормальной платежеспособностью и рациональным использованием средств, и как следствие этого - высокой доходностью от текущей деятельности. Нормальная финансовая устойчивость гарантирует выполнение финансовых обязательств предприятия перед контрагентами и государством.

Для того, чтобы предприятие могло стабильно функционировать, необходимо увеличить долю источников собственных средств в оборотные активы, понизить остатки товарно-материальных ценностей путем продажи неиспользуемых в производстве запасов. В таблице 6 представлена оценка относительных показателей финансовой устойчивости компании ПАО «Полюс».

Таблица 6 — Оценка относительных показателей финансовой устойчивости

Показатели	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	Изменения	Предполагаемые нормы
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	- 22,7	- 16,8	- 5,9	0,1
Коэффициент маневренности собственного капитала	- 0,2	- 0,2	0	0,2 – 0,5
Индекс постоянного актива	1,2	1,2	0	0 – 1
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,1	0,1	0	
Коэффициент автономии	0,8	0,8	0	> 0,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств:	0,02	0,02	0	< 1

По данным расчетам видно, что коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет отрицательное значение – (-22,7), данный факт может свидетельствовать о том, что все оборотные средства

сформированы за счет заемных источников. Улучшение финансового состояния предприятия невозможно без эффективного управления оборотным капиталом, основанного на выявлении существенных мер по обеспечению предприятия собственными оборотными средствами.

Отрицательное значение коэффициента маневренности собственного оборотного капитала (-0,2) означает, что средства вложены в медленно реализуемые активы, а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Индекс постоянно актива показывает, насколько внеоборотные активы компании обеспечены ее собственными средствами. Данный показатель немного превышает нормативное значение, это означает, что внеоборотные активы компании полностью финансируются за счет собственных средств. Если компания будет злоупотреблять вложением средств во внеоборотные активы, то это приведет к недостатку денег для расчетов, закупки сырья и др. И как следствие появится необходимость в привлечении кредитов и займов, что негативно скажется на платежеспособности организации.

Низкое значение коэффициента долгосрочного привлечения заемных средств (0,1) показывает низкую зависимость от долгосрочного заемного капитала, что оказывает хорошее влияние на финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент автономии составляет 0,8, что является нормативным значением. Чем выше данное значение, тем лучше финансовое состояние компании и тем вероятнее организация погасит долги за счет собственных средств. Однако, близость данного показателя к 1, говорит о сдерживании темпов развития предприятия. Отказавшись от привлечения заемного капитала, организация лишается дополнительного источника финансирования, за счет которых можно увеличить доход.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств составляет 0,02, данный показатель характеризует предприятие, как независимое от заемного капитала и финансово устойчивое.

2.1.3 Анализ ликвидности предприятия

С помощью анализа ликвидности баланса осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности. Анализ ликвидности баланса проводится по данным таблицы 7 [20].

Таблица 7 — Виды активов и пассивов предприятия

Виды активов предприятия			Виды пассивов предприятия		
A1	Обладают максимальной скоростью реализации	Денежные средства и краткосрочн. фин. вложения	П1	Высокая срочность погашения	Кредиторская задолженность
A2	Обладают высокой скоростью реализации	Дебиторская задолженность <12 мес.	П2	Умеренная срочность погашения	Краткосрочные обязательства и кредиты (кроме кредиторской задолженности)
A3	Обладают медленной скоростью реализации	Дебиторская задолженность >12 мес., запасы, НДС, незавершенное производство	П3	Низкая срочность погашения	Долгосрочные обязательства
A4	Труднореализуемые активы	Внеоборотные средства	П4	Постоянные пассивы	Собственный капитал компании

Показатели ликвидности компании ПАО «Полюс» представлены в таблице 8.

Таблица 8 — Показатели ликвидности

	Виды активов предприятия			Виды пассивов предприятия	
	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017 г.		На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017г.
A1	5244686	7983293	П1	104518	212559
A2	1231002	662161	П2	862968	1048112
A3	0	0	П3	153027651	152836699
A4	768686596	767810173	П4	621167836	622358258

2018 год: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$

2017 год: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$

Можно сделать вывод, что в обоих периодах наблюдаются одинаковые неравенства показателей ликвидности на предприятии. Показатель $A1 > П1$

говорит нам о том, что у предприятия достаточно денежных средств, чтобы покрыть срочные обязательства. Неравенство $A2 > П2$ свидетельствует о том, что предприятие может рассчитаться по краткосрочным обязательствам, перед кредиторами. Неравенство $A3 < П3$ говорит о том, что предприятие не может погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов. Неравенство $A4 > П4$ – четвертое неравенство указывает, что величина собственного капитала и других видов постоянных пассивов меньше стоимости труднореализуемых активов [21].

На основе полученных результатов, можно сделать вывод о том, что как в 2017 году, так и в 2018 году предприятие имеет достаточно средств для расчетов по срочным обязательствам, но этих средств не достаточно для формирования внеоборотных активов, а также для покрытия потребности в оборотных активах.

Коэффициент общей ликвидности (коэффициент покрытия) [21]:

$$L1 = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (21)$$

$$L1(2018) = \frac{6476376}{104518 + 862968} = 3,3 \quad (22)$$

$$L1(2017) = \frac{8645454}{212559 + 1048112} = 6,8 \quad (23)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности) [21]:

$$L2 = \frac{\text{Денежные средства} + \text{кратк.фин.вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (24)$$

$$L2(2018) = \frac{5244686}{104518 + 862968} = 5,4 \quad (25)$$

$$L2(2017) = \frac{7983293}{212559 + 1048112} = 6,3 \quad (26)$$

Уточненный коэффициент ликвидности [21]:

$$L3 = \frac{A1+A2}{\Pi1+\Pi2} \quad (27)$$

$$L_{III}(2018) = 5244686 + 1231002 (104518 + 862968) = 6,6 \quad (28)$$

$$L_{III}(2017) = 7983293 + 662161(212559 + 1048112) = 6,8 \quad (29)$$

Оборотный капитал:

$$L4 = \text{Оборотные средства} - \text{Краткосрочные обязательства} \quad (30)$$

$$L_{IV}(2018) = 6476376 - 967486 = 5508890 \quad (31)$$

$$L_{IV}(2017) = 8645454 - 1260671 = 7384783 \quad (32)$$

Коэффициент маневренности [22].:

$$L5 = (\text{Собственные оборотные средства}) / (\text{Собственный капитал}) \quad (33)$$

$$L_V(2018) = (621167836 - 768686596) / 621167836 = -0,2 \quad (34)$$

$$L_V(2017) = (622358258 - 767810173) / 622358258 = -0,2 \quad (35)$$

Таблица 9 — Анализ коэффициентов ликвидности

Показатели	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017г.	Предельные значения
L_I	3,3	6,8	Не менее 0,1
L_{II}	5,4	6,3	0,2 — 0,5
L_{III}	6,6	6,8	0,8—1
L_{IV}	5508890	7384783	-
L_V	- 0,2	- 0,2	0,2 – 0,5

Таким образом, можно сказать, что все большая часть показателей в 2017 и 2018 годах превышает нормативное значение. Коэффициент общей ликвидности в 2018 году, по сравнению с 2017 годом снизился в 2 раза и составил 3,3 – это означает, что организация ведет эффективное управление своими ресурсами и может рассчитаться по обязательствам в короткие сроки.

Для кредиторов такой вариант формирования оборотных средств является предпочтительным, так как минимизирует риск неплатежей.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2018 году составляет 5,4, что значительно превышает нормативный показатель, это говорит, о том, что краткосрочная задолженность может быть немедленно погашена за счет имеющихся денежных средств и высоколиквидных ценных бумаг. Значение данного показателя свидетельствуют о нерациональном использовании денежных средств и наличие не востребуемых денежных сумм на счетах, которые могли бы быть направлены на развитие предприятия [22].

Уточненный коэффициент ликвидности на 2018 год составляет 6,6, что также значительно превышает норму. Данный показатель свидетельствует, о том, что задолженность на данном предприятии может быть погашена не только за счет денежных средств, но и за поступления отгруженной продукции [22].

Отрицательный коэффициент маневренности собственного оборотного капитала означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы, а оборотный капитал формировался за счет заемных средств [22].

Оборотный капитал в 2018 году составил 5508890 руб., что на 25,4% меньше, чем в предыдущем. Снижение данного показателя свидетельствует о снижении кредитоспособности компании и ее ликвидности. Однако, напротив, слишком большая величина данного показателя может быть сигналом о неэффективной финансовой политике предприятия, приводящей к снижению рентабельности производства [22].

2.1.4 Анализ движения денежных средств

Отчет о движении денежных средств - это документ финансовой отчетности, в котором отражаются поступления, расходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной деятельности, а также инвестиционной и финансовой деятельности за определенный период.

Эти изменения отражаются так, что позволяют установить взаимосвязь между остатками денежных средств на начало и конец отчетного периода.

Отчет о движении денежных средств - это отчет об изменениях финансового состояния, составленный на основе метода потока денежных средств. Он дает возможность оценить будущие поступления денежных средств, проанализировать способность фирмы погасить свою краткосрочную задолженность и выплатить дивиденды, оценить необходимость привлечения дополнительных финансовых ресурсов[22].

Проанализируем поток денежных средств за 2017 год [13].

Таблица 10 — Движение денежных средств за 2017 год

Показатели	Поступило на отчётный период	Использовано за отчетный период	Изменения за период (+,-)
Денежные потоки от текущих операций	2 760 328	2 393 593	366 735
Денежные потоки от инвестиционных операций	14 223 074	15 009 467	- 786 393
Денежные потоки от финансовых операций	25 293 968	34 380 334	- 9 086 366
Остаток денежных средств	-	-	7 983 293

Проанализируем поток денежных средств за 2018 год [13].

Таблица 11 — Движение денежных средств за 2018 год

Показатели	Поступило на отчётный период	Использовано за отчетный период	Изменения за период (+,-)
Денежные потоки от текущих операций	83 818	2 372 868	- 2 289 050
Денежные потоки от инвестиционных операций	33 819 009	4 032 000	29 787 009
Денежные потоки от финансовых операций	2 052 844	37 029 398	- 34 976 554
Остаток денежных средств	-	-	- 203 290

Таким образом, можно сделать вывод, что остаток денежных средств в 2018 году значительно сократился, по сравнению с 2017 годом, и стал отрицательным (-230 290 тыс. руб). На это изменение значительно повлияли денежные потоки от финансовой деятельности (- 34 976 554). Это вызвано, прежде всего, неблагоприятной тенденцией к росту платежей. На предприятии произошел рост уплаты дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников, а также увеличение выплат в связи с погашением долговых ценных бумаг и возвратом кредитов и займов[19].

Стоит отметить, что в 2017 году наблюдается положительное значение остатка денежных средств - 7 983 293. Значительное влияние оказали денежные потоки от текущих операций. Увеличение поступлений от текущей деятельности в большей части связано с ростом выручки от реализации. Именно текущая (основная) деятельность должна обеспечивать условие достаточности денежных средств для осуществления операций по инвестиционной и финансовой деятельности.

Сравнение величин притока и оттока денежных средств по инвестиционной деятельности в 2017 и 2018 г. показало превышение последнего на 29 000 616 млн. руб. По-видимому, организация, имея денежные средства от текущей деятельности, активно осуществляло долгосрочные вложения, с целью получения прибыли, что вполне может соответствовать производственно-коммерческим целям данной организации.

Наглядное представление о распределении денежных средств ПАО «Полус» от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности показано на рисунке 2.



Рисунок 2 — Движение денежных средств

2.1.5 Анализ эффективности использования имущества

Показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и систематизируются в соответствии с интересами участников экономического процесса [17]. В таблице 12 представлены расчеты основных показателей рентабельности [13].

Таблица 12 — Показатели рентабельности ПАО «Полюс»

Показатель	Формула	На 31.12.2018, %	На 31.12.2017, %	Отклонение
Рентабельность активов	$R_{ак.} = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Активы}) * 100\%$	8,1	24	-15,9
Рентабельность производства	$R_{пр.} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Себестоимость}) * 100\%$	147,5	149,8	-2,3
Рентабельность продаж	$R_{п.} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	52,3	53,3	-1
Экономическая рентабельность	$R_{эк.} = (\text{ЧП} / \text{Активы}) * 100\%$	6,5	19,5	-13
Валовая рентабельность	$R = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	63,5	63,2	+0,3
Чистая рентабельность	$R_{чист.} = (\text{ЧП} / \text{выручка от продаж}) * 100\%$	15,8	45,4	-29,6

По данным таблицы можно сделать вывод, что практически по всем показателям наблюдается отрицательное значение, что неудовлетворительно сказывается на деятельности предприятия.

На предприятии ПАО «Полус» показатель рентабельности активов значительно снизился (на 15%), это может быть связано с уменьшением чистой прибыли, ростом стоимости основных средств и со снижением оборачиваемости активов.

Рентабельность производства незначительно снизилась (на 2%), данный факт говорит о повышении себестоимости продукции или использовании производственных фондов, но даже при снижении данного показателя, рентабельность производства остается достаточно высокой [1].

Снижению экономической рентабельности на 13 % способствовало увеличение коэффициента трансформации (за счет сокращения актива, освобождения от всего, что непосредственно сейчас не работает на увеличение выручки).

Чистая рентабельность обладает самым низким отклонением из всех показателей. На данный факт могло оказать влияние - снижение цены на продукцию, или снижение выручки от реализации.

Рентабельность продаж за анализируемый период изменилась в меньшую сторону (на 1%), но осталась практически на том же уровне 52,3%.

Из положительных моментов, можно отметить рост валовой рентабельности на 0,3 %.

В целом, можно сделать вывод, что рентабельность по всем показателям снизилась, но при этом остается на достаточно высоком уровне. Снижение рентабельности всегда связано с отрицательной динамикой, это означает, что идет снижение доходов фирмы, что негативным образом сказывается на функционировании организации [17].

2.1.6 SWOT-анализ компании ПАО «Полюс»

Аналитической процедурой, способствующей выработке эффективной стратегии деятельности золотодобывающих предприятий, является анализ, основанный на реальных оценках их ресурсов и возможностей по отношению к состоянию внешней среды. Для этой задачи целесообразно проведение SWOT-анализа, заключающегося в определении сильных и слабых сторон предприятия, а также выявлении возможностей и угроз, исходящих со стороны окружающей его среды [25].

В таблице 13 представлен SWOT-анализ компании ПАО «Полюс»

Таблица 13 — SWOT-анализ

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Компания является лидером на рынке	1	Удаленность от покупателя
2	Квалифицированный персонал	2	Деятельность компании зависит от наличия лицензий
3	Большой объем добычи	3	Компания ведет свою деятельность в суровых климатических условиях
4	Постоянные покупатели	4	Высокий уровень износа оборудования
5	Возможность самостоятельно обучать сотрудников	5	Узкий круг покупателей
6	Поддержка отрасли государством	6	Загрязнение окружающей среды
7	Предоставление большого количества социальных льгот для работников	7	
Возможности (O)		Угрозы (T)	
1	Консолидация российских активов путем поглощения	1	Снижение цены на золото
2	Расширение круга потребителей	2	Повышение реального курса рубля
3	Увеличение объемов производства	3	Изменение налогового законодательства РФ
4	Снижение загрязнения окружающей среды	4	Изменение экологического законодательства РФ
5		5	Высоки затраты на топливо

Анализ сильных сторон:

- компания ПАО «Полюс» является лидером отрасли в России по добычи и запасам золота;
- в компании большое количество социальных льгот: бесплатное качественное медицинское обслуживание, поддержку оздоровительных, спортивных, культурных программ и многое другое;
- компания имеет постоянных покупателей – Центральный банк РФ и европейские банки, наличие постоянных покупателей снижает риск потери доли рынка компанией;
- у компании есть специальные центры для повышения квалификации персонала, что позволяет сократить число неквалифицированных кадров и приводит к меньшему износу оборудования за счет более бережной и правильной эксплуатации;
- поддержка отрасли государством позволяет увеличивать объемы добычи за счет новых открытых месторождений.

Анализ слабых сторон:

- сами разрезы находятся далеко от покупателей, поэтому появляется проблема логистики – скорости и цены доставки;
- деятельность компании зависит от наличия лицензий на разработку месторождений. В связи с несоблюдением лицензий, они могут быть приостановлены, либо отозваны;
- месторождения расположены в Магаданской, Иркутской и других областях РФ с тяжелыми природными условиями;
- высокий уровень износа оборудования приводит к высоким затратам на амортизацию;
- добыча россыпного золота сегодня приводит к существенной деградации ландшафтов на достаточно больших площадях и загрязнению рек [25].

Анализ возможностей:

- так как конкуренты компании ПАО «Полюс» невелики, то возможно, часть из них может стать объектом поглощения со стороны компании;
- увеличение объемов производства, что напрямую влияет на объем выручки;
- создание новых рынков сбыта;
- разработка, покупка, внедрение новых технологий позволяющих уменьшить выброс вредных веществ.

Анализ угроз:

- основным источником доходов компании является золото, а цена на золото зависит от множества макроэкономических факторов, существенное снижение цены на данный металл может привести к падению рентабельности предприятия;
- повышение курса рубля может негативно отразиться на деятельность компании, т. к. она зарегистрирована в РФ и все расходы несет в рублях, а цена на золото привязана к мировым ценам, которые исчисляются в долларах;
- повышение налога на добычу полезных ископаемых со стороны налогового законодательства РФ;
- повышение обязательных денежных резервов под восстановление окружающей среды со стороны экологического законодательства;
- переход населения на альтернативные источники энергии, что приведет к падению спроса [26].

1.2 Анализ привлекательности отрасли и условий конкуренции

Стратегический анализ внешней среды организации позволяет выявить изменения, которые воздействуют на стратегию фирмы. Можно оценить, какие факторы внешней среды нужно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении. С помощью анализа

внешней среды , можно разработать меры предупреждения неблагоприятных и непредвиденных обстоятельств и угроз [28].

1.2.1 Стратегический анализ золотодобывающей отрасли

Россия является одним из крупнейших производителей золота в мире. В процессе протекания различных экономических реформ все время растёт значение золота как одного из элементов золотовалютных резервов Центрального банка Российской Федерации. Рост золотовалютных резервов может помочь в стабилизации рубля и в поднятии кредитного рейтинга государства на мировом финансовом рынке [35].

В таблице 14 представлено производство золота в России 2016-2018г. [37].

Таблица 14 — Производство золота в России 2016-2018 г.

Золото (тонны)	2016 г.	2017 г.	2018 г.
добычное	237,83	253,63	264,41
попутное	15,32	16,4	15,44
вторичное	35,4	36,6	34,17
всего	288,55	306,9	314,42

По данным таблицы видно, что производство золота в России в 2018 году составило 314,42 т. Данный показатель увеличился на 2 % по сравнению с 2016 годом. Производство добычного золота выросло на 4% - до 264,41 т. Однако, производство вторичного и попутного золота сократилось на 6 % - до 34,17 и 15,44 т. соответственно [36].

Рассмотрим динамику добычи золота ведущими российскими компаниями (таблица 15) [37].

Таблица 15 — Добыча золота ведущими российскими компаниями

Добыча золота ведущими российскими компаниями,(тонн).	2018 г.	2017 г.	2016 г.
ПАО «Полюс»	75,7	67,20	61,20
ОАО «Полиметалл»	29,9	28,75	24,77
Kingross Gold (Активы в РФ)	15,2	16,34	20,69
ОАО «Южуралзолото ГК»	15,1	15,00	14,55
Петропавловск, ГК	13,1	13,65	12,95
ПАО «Высочайший»	9,46	6,9	5,1
Nordgold,(Активы в РФ)	8,46	7,3	8,33
Highland Gold	6,97	6,75	6,92

По данным таблицы, можно сделать вывод, что компания ПАО «Полюс» занимает лидирующие позиции на протяжении анализируемого периода. В 2018 году компания «Полюс» реализовала 2 333 тыс. унций, что на 8% больше показателя 2017 года. Общий объем реализации золота включает 211 тыс. унций золота с месторождения Олимпиада.

Выручка за 2018 год составила 2,915 млрд. долл. против 2,721 млрд. долл. на фоне увеличения объема реализации золота. Стоит отметить, что у большинства компаний показатели добычи золота за 2016 -2018 год увеличились, что является положительной тенденцией для страны. Золото в резервах Центрального Банка представлено в таблице 16 [35].

Таблица 16 — Золото в резервах ЦБ РФ (2018 г., объем и стоимостная оценка)

Период	млн.тр.унций	млрд.долл.
Январь	59,7	80,38
Февраль	60,5	80,58
Март	60,8	80,48
Апрель	61,4	81,15
Май	62	80,51
Июнь	62,5	78,17
Июль	63,3	77,41
Август	64,3	77,26
Сентябрь	65,5	77,49
Октябрь	66,4	81,06
Ноябрь	67,6	82,93
Декабрь	67,7	86,3

Ювелирная промышленность России по итогам прошлого года увеличила использование золота для изготовления изделий на 3,26 % по сравнению с 2017 г. — до 34,554 т (1,111 млн унц.), серебра снизила на 11,61 % — до 113,5 т (3,649 млн унц.).

Всего, включая импорт, через Пробирную палату России за 2018 г. прошло 31,85 млн шт. ювелирных изделий с содержанием 35,742 т (+2,6 %; 1,261 млн унц.) чистого золота. В том числе в последнем квартале — 8,79 млн шт. с содержанием 10,422 т (+14,6 %; 335,075 тыс. унц.) золота.

Российские банки за прошлый год закупили 195,9 т золота, что на 4,5 % меньше, чем в позапрошлом году. В 2017 г. российские банки купили 205,2 т золота [37].

Банки кредитуют недропользователей в обмен на поставку произведенного золота и затем продают драгметалл Банку России. В лидерах продолжают оставаться ВТБ, «Газпромбанк», Сбербанк и «ФК Открытие».

Россия сократила экспорт золота в 2018 г. в 3,3 раза по сравнению с предшествующим годом — с 56,6 (1,82 млн унц.) до 17,05 т (548 083 унц.) .

В 2016 г. из России было экспортировано 22,39 т золота, в 2015 г. — 39,41 т, в 2014-м — 75,66 т [36].

В таблице 17 представлены крупнейшие производители золота по странам мира [37].

Таблица 17 — Добыча золота (2017-2018, тонн в год по странам)

Страна	Производство золота в 2017 году (тонн)	Производство золота в 2018 году (тонн)
Китай	426	400
Австралия	301	310
Россия	270	295
США	237	210
Канада	164	185
Перу	151	145
Гана	128	130
Мексика	126	125
ЮАР	137	120

По данным таблицы 17, можно сделать вывод, что по состоянию на 2018 год общий объем добычи золота составил 3260 тонн. Китай остается лидером по добыче золота, несмотря на то, что в 2018 году по сравнению с 2017 произошло снижение на 5%.

Мировое предложение золота по итогам года выросло на 1 % — до 4490,2 т. В частности, первичная добыча золота выросла на 1 % до нового максимума в объеме 3346,9 т, вторичная переработка — на 1 % до 1172,6 т.

Мировой спрос на золото по итогам 2018 г. вырос на 4 % — до 4345,1 т по сравнению с 4159,9 т в 2017 г., в основном за счёт роста покупок драг-металла центральными банками, которые достигли самого большого объёма за последние 50 лет. Спрос на золото в 2018 г. соответствует пяти- летнему среднему значению в 4347,5 т. Многолетний максимум покупок центральных банков составил 651,5 т, что выше показателя 2017 г. на 74 % [].

Объем потребления золота в Китае вырос на 5,73 % и составил 1151,43 т. Объем продаж ювелирных украшений из золота составил 736,29 т. По сравнению с 2017 г. этот показатель вырос на 5,71 %. При этом потребление золота в слитках выросло на 3,19 %, составив 285,2 т .

На диаграмме наглядно представлено производство золота по странам мира.

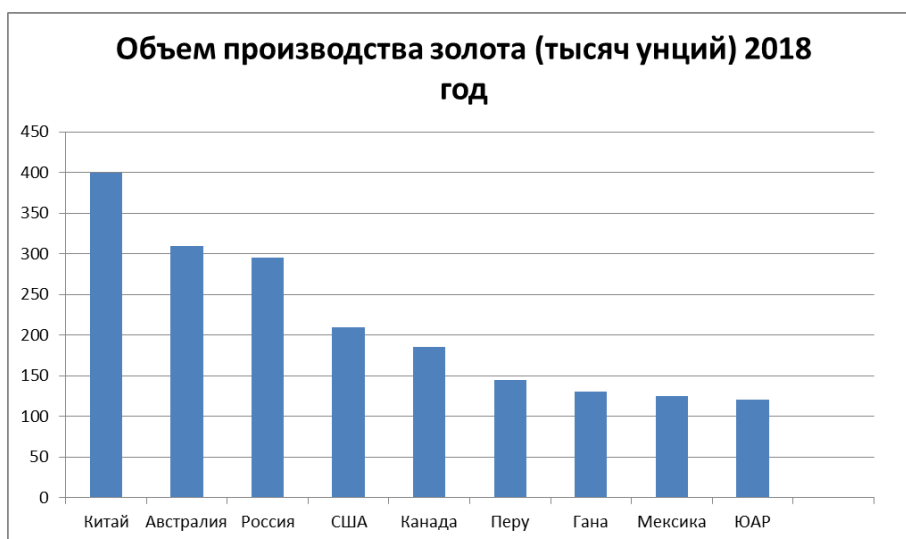


Рисунок 3 – Объем производства золота по странам мира

В таблице представлен объем производства золота в ведущих компаниях мира [36].

Таблица 18 — Объем производства золота в ведущих компаниях мира

Компания	Тиккер	Объем производства золота (тысяч унций) 2018 год	Изменение по отношению к аналогичному периоду прошлого года %	Общие затраты на производство унции золота (долларов США)	Изменение по отношению к аналогичному периоду прошлого года %
Newmont, США	NEM	1444	8	845	-9
Barrick Gold, Канада	ABX	1260	-6	788	4
AngloGold Ashanti, ЮАР	AU	921	1	905	-14
Goldcorp, Канада	GG	630	-2	765	-12
Kinross Gold, Канада	KGC	610	4,1	961	-8,4
Gold Fields ЮАР	GFI	509	-6,8	1016	5,9
Yamana Gold, Канада	AUY	293	3,7	656	-29

Окончание таблицы 18

Компания	Тиккер	Объем производства золота (тысяч унций) 2018 год	Изменение по отношению к аналогичному периоду прошлого года %	Общие затраты на производство унции золота (долларов США)	Изменение по отношению к аналогичному периоду прошлого года %
IAMGOLD Corporation, Канада	IAG	231	1,3	1123	4,9
Northern Star, Австралия	NST	193	50	979	17
Evolution Mining, Австралия	EVN	182	-2,4	698	13

По данным таблицы можно увидеть, что лидирующую позицию занимает американская компания - Newmont, общий объем производства золота составил 1444 тыс. унций, что на 8% больше, чем в 2017 году. Общие затраты на производства золота снизились на 9%. Можно отметить, что достаточно большое количество компаний располагаются в Канаде. Производство золота в компании Barrick Gold на 2018 год составило 1260 тысяч унций, что на 6% меньше, чем в 2017 году. Но, несмотря на снижение объема производства, компания занимает высокую позицию среди конкурентов.

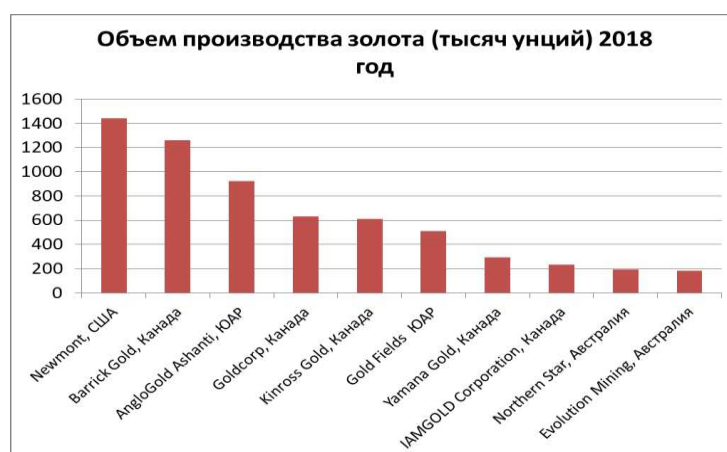


Рисунок 4 – Крупнейшие компании мира по добыче золота

2.2.1 Ключевые факторы успеха в отрасли

Таблица 19 – Основные КФУ в отрасли

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, основанные на технологиях	1.уровень технологического развития предприятия	1.Высокий уровень использования передовых технологий в области добычи и переработки золота
КФУ, связанные с организацией производства	1. Отлаженное партнерство с хорошими поставщиками 2.Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте) 3. Доступ к квалифицированной рабочей силе	1..Высокое качество продукции; 2.Высокая квалифицированность специалистов, достигающаяся постоянным повышением квалификации и обучением; 3. Отлаженные отношения с поставщиками, рассчитанные на долгосрочное сотрудничество
КФУ, относящиеся к маркетингу	1.Отлаженные отношения с клиентами и партнерами 2.Хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом 3.Доступный и хорошо организованный сервис	1.Отлаженные отношения с клиентами и партнерами;
КФУ, связанные с организацией и управлением с	1.Наличие эффективных и надежных информационных систем 2.Опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда 3.Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий	1.Мощности и средства ПАО «Полус» позволяют ему быстро адаптироваться под изменяющиеся условия рынка

По данным таблицы можно сделать вывод, что большинство наиболее значимых КФУ для конкурентной группы приходится на КФУ, связанные с организацией производства, так как:

– отлаженное сотрудничество с поставщиками обеспечит надежность в поставке оборудования и придадут уверенность в дальнейшем сотрудничестве;

– высокое качество продукции, обеспечит высокую позицию на рынке среди конкурентов;

– высокая квалифицированность специалистов увеличивает рентабельность предприятия [36].

При разработке стратегии нужно принять к сведению данные факты.

При анализе внешней среды, необходимо проанализировать насколько прочна конкурентная позиция компании. Это можно сделать за счет определения позиции основных конкурентов и определения места компании среди них .

Конкурентная позиция компании на рынке золотодобычи представлена на рисунке 5.

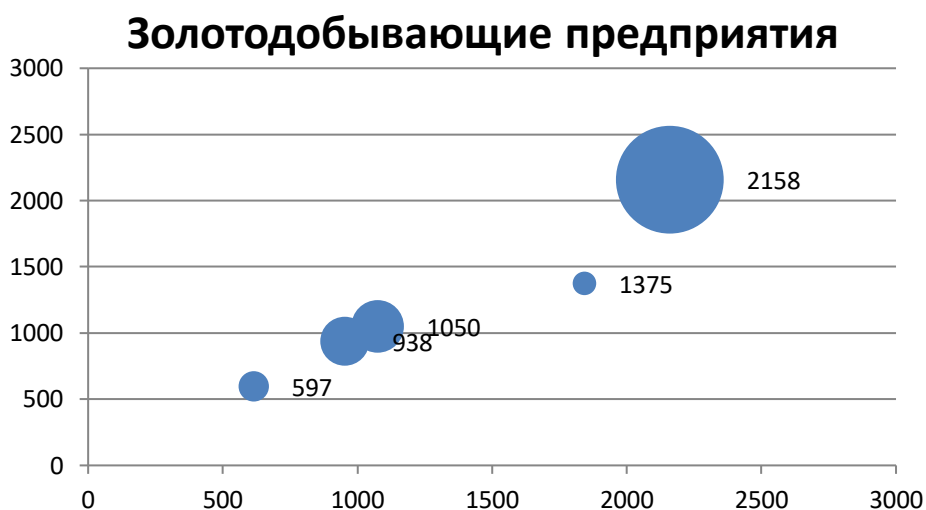


Рисунок 5 – Конкурентная позиция компании ПАО «Полюс»

На карте представлены следующие золотодобывающие предприятия.

Таблица 20 – Золотодобывающие предприятия

№ п/п	Золотодобывающие предприятия
1	ПАО «Полюс»
2	ОАО «Полиметалл»
3	АО «Кинросс Голд»
4	АО «ЮжуралзолотоГК»
5	Другие

По оси *x* была отмечена реализация золота за 2017 год, по оси *y* был отмечен показатель – производство золота за 2017 год. Размер пузырька означает долю, которую занимает предприятие на рынке.

Анализируя карту можно сделать вывод, что компания ПАО «Полюс» является лидером в производстве и реализации золота, занимает самую большую долю на рынке золотодобычи. При выборе конкурентной стратегии необходимо учитывать тот факт, что на рынке есть достаточно большое количество конкурентов. Поэтому для поддержания высокой доли на рынке предприятию необходимо совершенствовать свои технологии и наращивать мощности, имеющихся технологий

Инструментом для определения того, насколько прочна позиция фирмы, является сравнение ее с основными конкурентами по ключевым факторам успеха. Этот инструмент позволяет выявить те ключевые факторы успеха, которые формируют преимущества компании, и те факторы успеха, которые относительно конкурентов ослабляют конкурентное преимущество[42].

В таблице 21 представлены конкурентные позиции компании относительно КФУ.

Таблица 21 – Конкурентные позиции компании

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	ПАО «Полюс»	АО «Полиметалл»	АО «Кинросс Голд»	АО «Южуралз олоотоГК»
Качество продукта	5	4	3	3
Способность руководства быстро реагировать на рыночные изменения	5	5	4	4
Сравнительно низкая себестоимость продукции	4	3	4	2
Финансовое положение	5	5	4	4

Окончание таблицы 21

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	ПАО «Полюс»	АО «Полиметалл»	АО «Кинросс Голд»	АО «Южуралз олоотоГК»
Отлаженные отношения с клиентами и партнерами	5	4	4	3
Высокая квалификация специалистов	5	4	4	4
Не взвешенная общая оценка	34	29	26	22

По данным таблицы видно, что лидирующую позицию занимает компания ПАО «Полюс» - 34 баллов, данная компания является лидером в России по объему добычи золота, имеет высокий уровень квалификации специалистов, качества и характеристик товара, отлаженные отношения с клиентами и партнерами. Стоит отметить, что у остальных компаний достаточно высокая квалификация сотрудников, достаточно хорошее финансовое положение [44].

2.2.3 Стратегические ориентиры компании

Для определения стратегического предназначения золотодобывающей отрасли, проведем СТЭП-анализ (таблица 22).

СТЭП - анализ позволяет определить технологические, политические, экономические и социальные факторы, влияющие на деятельность компании. Итогом применения данного метода будет список факторов внешней среды, которые положительно или отрицательно влияют на бизнес

СТЭП - анализ позволяет сконструировать системное видение схемы взаимодействия с внешней средой организации, выявить внутренние резервы и источники снижения рисков ведения бизнеса в соответствии с существующими обстоятельствами. [47]

Полноценная картина внешней среды является источником для роста конкурентоспособности и мероприятий, позволяющих снизить влияние

угроз. Метод позволяет выделить основные риски, возникновение которых возможно со стороны внешней среды, что делает его широко используемым и достаточно популярным среди специалистов и аналитиков рынка.

СТЭП - анализ по своей сути является инструментом формирования долгосрочных стратегий, так как при его проведении не учитываются внутрифирменные составляющие системы бизнес-отношений. В таблице 22 представлен СТЭП-анализ золотодобывающей отрасли. [48]

Таблица 22— СТЭП-анализ

Экономические факторы	Политические факторы
1.Снижение цен на золото (снижение прибыли предприятия) 2.Рост курса доллара (возрастание цены на импортное оборудование) 3.Инфляция (рост цены на золото) 4.Рост цен на топливо и электроэнергию (снижение объемов добычи золота)	1.Политическая нестабильность на мировой арене (рост доллара оказывает влияние на модернизацию оборудования) 2.Налоговая политика государства (льготы при налогообложении – снижение затрат на налоги) 3.Ужесточения требований по экологии и природопользованию (Увеличение затрат на восполнение природных ресурсов)
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
1.Изменения в уровне жизни населения (оказывает существенное влияние на спрос) 2.Дефицит высококвалифицированной рабочей силы (Большинство молодых специалистов отдают приоритет умственной работе, нежели физическому труду) 3.Сезонный характер работ (В связи с тем, что 70% золота добывается в удаленных районах Крайнего Севера существует объективная необходимость в досрочном завозе топлива, продовольствия, оборудования и материалов, т.е. в кредитовании добычи)	1. Применение цианидов в золотодобыче (Увеличение объемов добычи золота за счет выщелачивания его из руд, а также возможность добычи других драгоценных металлов (например, серебра)) 2.Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли (повышение уровня потенциальных возможностей предприятия) 3.Внедрение информационных систем (Уменьшение затрат времени и трудоемкости некоторых процессов) 4. Разработка новых месторождений

Для того, чтобы оценить влияние каждого фактора , проведем анализ факторов методом экспертных оценок, где сила влияния каждого фактора

будет оцениваться по 10-ти бальной шкале, а также выявлены характеристики и тенденции формируемые фактором [50].

С помощью экспертной оценки будет выявлено какие факторы оказывают наибольшее влияние на отрасль и предложены меры по совершенствованию стратегии предприятия. В таблице 24 представлен анализ факторов [50].

Таблица 23– Анализ факторов

Факторы	Причины, характеристика фактора	Тенденция , формируемая фактором	Направление и сила влияния по 10 - ти бальной шкале	Вес фактора от 0 до 1	Итог, сила влияния
Экономические факторы					
Снижение цены на мировом рынке золота	Высокий курс доллара, который способствует снижению спроса на золото для зарубежных покупателей	Данный фактор способствует снижению прибыли предприятия	-8	0,9	-7,2
Рост курса доллара	Изменения во внешней политике ведут к изменению курса доллара	Влечет увеличение цены на импортное оборудование	-7	0,7	- 4,9
Уровень инфляция	Из-за нерационального управления экономикой стоимость денег может падать с большей силой.	Инфляция будет способствовать росту цены на золото	+7	0,8	5,6
Рост цены на топливо и электроэнергию	Причинами роста цены может быть ужесточение налоговой политики, ослабление рубля, рост цен на нефть	Предполагает снижение объемов добычи золота	-7	0,7	-4,9

Продолжение таблицы 23

Факторы	Причины, характеристика фактора	Тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния по 10-ти бальной шкале	Вес фактора от 0 до 1	Итог, сила влияния
Политические факторы					
Политическая нестабильность на мировой арене	Изменения во внешней политике государства	Политическая нестабильность оказывает влияние на модернизацию и закупку оборудования	-8	0,8	-6,4
Ужесточение требований по экологии и природопользованию	Предприятия в данной отрасли подвергаются серьезным проверкам специальными организациями из за сильного загрязнения окружающей среды	Данный фактор может привести к увеличению затрат на восполнение природных ресурсов	-7	0,6	4,2
Социальные факторы					
Снижение уровня жизни населения	Недостаточная обеспеченность населения материальными благами для нормального функционирования	Может привести к существенному снижению на спрос золота	-7	0,5	-3,5
Дефицит высококвалифицированной рабочей силы	Большинство молодых специалистов отдают приоритет умственной работе, нежели физическому труду	Может привести к снижению добычи золота в регионе, т.к. технологии развиваются	-8	0,9	-7,2

Окончание таблицы 23

Факторы	Причины, характеристика фактора	Тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния по 10-ти бальной шкале	Вес фактора от 0 до 1	Итог, сила влияния
Сезонный характер работ	добыча золота ведется всего 5-6 месяцев в году из за большого расстояния рудников от населенных пунктов (доставка людей и грузов осуществляется в определенный период)	Тенденция увеличен необходимость привлечения финансовых ресурсов для подготовки к очередному сезону для закупки топлива, запчастей и т. д.	-6	0,5	3
Технологические факторы					
Применение цианидов в золотодобыче	Увеличение объемов добычи золота за счет выщелачивания его из руд, а также возможность добычи других драгоценных металлов (например, серебра)	Может способствовать к снижению расходов и повышению эффективности при добыче	+8	0,9	7,2
Рост уровня инноваций	повышение уровня потенциальных возможностей предприятия	Способствует повышению уровня рентабельности предприятия за счет внедрения новых технологий	+7	0,6	4,2
Внедрение информационных систем	Информационные системы помогают автоматизировать процессы, протекающие на предприятии	Приведет к снижению затрат времени и трудоемкости некоторых процессов	+7	0,8	5,6

Сила воздействия расценивается в соответствии со шкалой оценивания (таблица 24) [50].

Таблица 24 – Шкала оценивания

Положительное воздействие				
(+) 0-2	(+) 3-4	(+) 5-6	(+) 7-8	(+) 9-10
Практически не оказывает влияние	Оказывает небольшое воздействие	Имеет очевидное влияние, должно быть учтено при разработке стратегии	Имеет существенное влияние, должно в обязательном порядке рассматриваться как фактор стратегического развития	Ключевым фактором успеха в отрасли, должно рассматриваться как основа формирования уникальных компетенций
Отрицательное воздействие				
(-) 0-2	(-) 3-4	(-) 5-6	(-) 7-8	(+) 9-10
Практически не оказывает влияние	Оказывает незначительное воздействие	Очевидно снижает эффективность стратегического развития	Блокирует стратегическое развитие компании	Фатально препятствует развитию компании и ведет ее к банкротству в стратегической перспективе

Анализируя факторы внешней среды, можно сделать вывод, что наибольшее влияние оказывают экономические и технологические факторы.

Исходя из влияния социальных факторов, предприятиям следует:

- обеспечить сотрудничество с институтами для привлечения молодых специалистов;
- повышать заработную плату и расширять социальные привилегии для увеличения желающих обучаться данной профессии;
- организовывать повышения квалификации сотрудников с помощью тренингов, курсов, наставничества.

Исходя из влияния технологических факторов:

- применить цианиды в качестве повышения эффективности и снижения затрат при золотодобыче;
- инвестировать в новые высокотехнологичные оборудования;

– внедрять новые информационные системы для автоматизации процессов;

– инвестировать в разработку новых месторождений.

Исходя из экономических факторов:

– уменьшать долю заемного капитала, взятого в долларах;

– ослабить влияние курса доллара можно только при использовании российского оборудования, ограничить взаимодействие с зарубежными поставщиками.

Исходя из политических факторов:

– инвестировать в новые оборудования, которые в наименьшей мере будут воздействовать на окружающую среду;

– укрепление партнерских отношений с другими странами, которые не попадают под действие санкций;

– создание собственного контролирующего подразделения за окружающей средой, но влияния данного фактора практически невозможно избежать предприятиям, работающим в данной отрасли.

Модель бизнеса:

– инновационная компания;

– строгий подход к управлению капиталом;

– инвестиции в геологоразведку;

– образцовое корпоративное управление и ответственность;

– эффективное производство. [49]

Миссия компании – раскрытие природных и человеческих ценностей на благо акционеров, работников и общества.

Стратегическое видение :

– лидер золотодобывающей отрасли России, входящий в список пяти крупнейших мировых компаний по рыночной капитализации, объемам запасов и производства;

– современная компания, соблюдающая высокие стандарты корпоративного управления, являющаяся привлекательным объектом для инвестиций;

– ответственная компания, обеспечивающая устойчивое социальное развитие и поддержание экологического баланса в регионах работы;

– 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 [49].

Индикативные цели предприятия ПАО «Полюс» :

– устойчивый рост и управление экологическими и социальными рисками для достижения эффективности каждой стадии жизненного цикла актива (геологоразведка, проектирование, добыча и обогащение, закрытие и рекультивация);

– достижение высоких финансовых результатов с соблюдением принципов устойчивого развития в операционной деятельности;

– достижение нулевого травматизма за счет формирования и развития культуры безопасности мирового уровня;

– поддержание статуса компании как надежного партнера местных сообществ в регионах присутствия, ведущего открытый диалог с заинтересованными сторонами и учитывающего их интересы при принятии решений;

– формирование и развитие команды профессионалов, нацеленных на достижение компанией лидирующих позиций в отрасли с соблюдением принципов устойчивого развития. [49]

3 Обоснование направлений оптимизации затрат организации с учетом применения зарубежного опыта

3.1 Анализ существующих затрат на предприятии

Анализ затрат на предприятии ПАО «Полюс» играют важную роль. Благодаря анализу затрат можно выявить тенденции изменения данного показателя, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции [54].

Анализ затрат в данной дипломной работе будет проведен следующим образом:

- анализ себестоимости продукции;
- факторный анализ затрат на рубль товарной продукции;
- расчет влияния изменения структуры затрат на изменение общей суммы затрат;
- анализ управленческих и финансовых затрат;
- внедрение системы «Кайдзен» и программного обеспечения «Инталев 24»;
- оценка эффективности принятых мер.

Источником информации является годовая отчетность ПАО «Полюс». Затраты на производство продукции представлены в таблице 25.

Таблица 25 — Затраты на производство продукции за 2017-2018 год

Наименование затрат (млн руб.)	2018 год	2017 год	Отклонение	Темп роста,%	Темп прироста,%
Заработная плата	18,049	15,382	2,667	117,3%	+17,3%
Материалы и запасные части	16,092	12,987	3,105	123,9%	+23,9%
Амортизация	18,760	10,590	8,17	177,1%	+77,1

Окончание таблицы 25

Наименование затрат (млн руб.)	2018 год	2017 год	Отклонение	Темп роста,%	Темп прироста,%
Налог на добычу полезных ископаемых	10,130	8,668	1,462	116,8%	+16,8
Топливо	6,213	4,306	1,907	144,2%	+44,2
Расходы на оплату коммунальных услуг	2,648	1,788	0,86	148%	+48%
Прочие	2,409	4,137	-1,728	58,2%	-41,8%
Итого	65,492	56,518	8,974	115,8%	+15,8%
В том числе:					
Переменные затраты	44,084	44,14	-0,056	99%	-0,1%
Постоянные затраты	21,408	12,378	9,030	172,9%	+72,9

На рисунке 6 представлено процентное соотношение затрат на производство продукции за 2018 год.

Структура затрат на производство за 2018 год

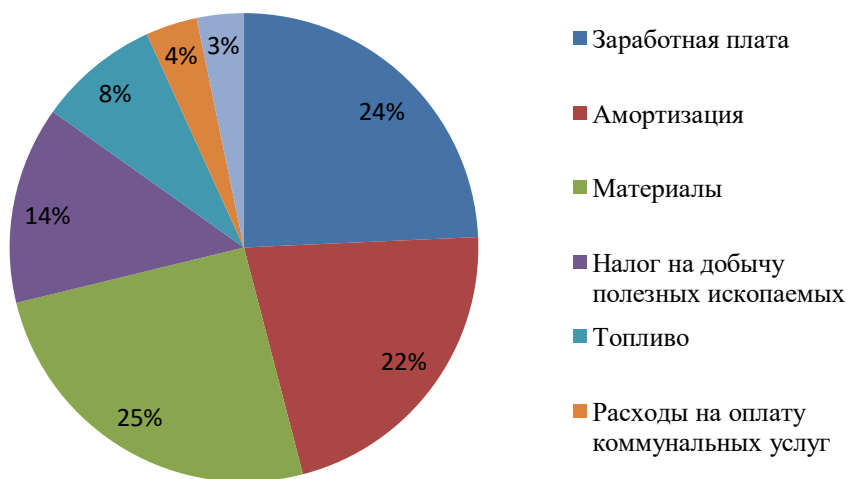


Рисунок 6 – Структура затрат на производство за 2018 год

Источник: консолидированная финансовая отчетность компании ПАО «Полюс»:
http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-_az_.pdf

По данным таблицы можно сделать вывод, что в 2018 году полная себестоимость увеличилась на 15,8 %, данный факт обусловлен увеличением затрат по всем статьям себестоимости. Увеличение себестоимости произошло прежде всего, за счет увеличения затрат на амортизацию на 77,1%, затрат на топливо на 44,2 %, а также произошло увеличение расходов по таким статьям, как материалы и заработная плата на 23,9 % и 17,3% соответственно.

Стоит отметить, что прочая себестоимость реализации золота была уменьшена на выручку от реализации сурьмы в золотосурмянистом флотационном концентрате в сумме 3,190 млн. рублей. В 2017 году Группа не осуществляла реализацию сурьмы в золотосурмянистом флотационном концентрате [59].

По данным диаграммы видно, что в общей структуре затрат, наибольшую часть составляют затраты на материалы и запасные части – 25%, расходы на амортизацию 22%, а также на заработную плату 24%.

Подводя итог, можно сказать, что существуют различные методы снижения себестоимости. К таким методам относятся: повышение производительности труда, улучшение использования основного и вспомогательного сырья, топлива, уменьшение потерь, рост объема производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия - и, как следствие, снижение суммы условно-постоянных расходов на единицу продукции.

Снижение себестоимости на предприятии играет огромную роль, так как оно дает конкурентные преимущества и позволяет занимать ему устойчивую позицию на рынке [60].

На рисунке 7 показано процентное соотношение переменных и постоянных затрат на предприятии ПАО «Полюс» за 2018 год.

Затраты на производство за 2018 год

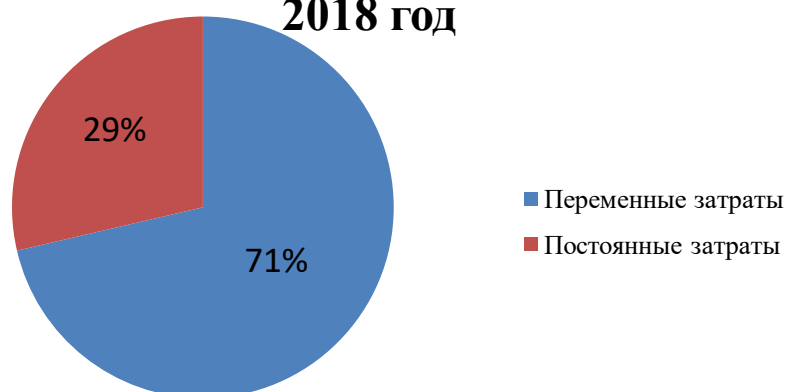


Рисунок 7- Затраты на производство за 2018 год

Источник: консолидированная финансовая отчетность компании ПАО «Полюс»:
http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-_az_.pdf

По данным диаграмм можно сделать вывод, что наибольшую долю составляют переменные затраты 71%, из них наибольшую часть составляют расходы на заработную плату 18,049 млн. руб., материалы и запасные части 16,092 млн. руб., налог на добычу полезных ископаемых 10,130 млн. руб. Основную часть постоянных затрат составляет амортизация 18,760 млн.руб. При оптимизации издержек, необходимо уделить внимание издержкам, занимающим достаточно высокую долю в статьях затрат.

Для выявления причин изменения общих затрат рассмотрим структуру затрат на производство, а затем влияние ее изменения на изменение общих затрат. Расчет проводится по формулам:

$$Z_{\text{общвп}} = 30 \times I_{\text{вп}} - 30 \quad (36)$$

$$Z_{\text{общэле}} = 31 - 30 \times I_{\text{вп}}, \quad (37)$$

где $Z_{общ.}$ – общая сумма затрат; Z – затраты каждого вида; $I_{вп}$ – индекс выпуска продукции. Для исчисления влияния факторов необходимо определить индекс выпуска продукции следующим образом:

$$I_{вп} = \frac{ВП(отчет.)}{ВП(базис.)} \quad (38)$$

где $I_{вп}$ – индекс выпуска продукции; $ВП$ – объем выпущенной продукции млн. руб.

Рассчитаем индекс объема выпущенной продукции за 2017, 2018 года.

$$I_{вп} = \frac{198,010}{173,767} = 1,13 \text{ или } 113\% \quad (39)$$

В таблице 26 представлен расчет влияния изменения структуры затрат на изменение общей суммы затрат в ПАО «Полюс» за 2017-2018 г. [13].

Таблица 26 — Расчет влияния изменения структуры затрат на изменение общей суммы затрат в ПАО «Полюс» за 2017-2018 г

Показатели млн. руб.	2018	2017	2017 пересчитанный на $I_{вп}$	Влияние на общие затраты	
				$\Delta ВП$ (4-2)	Элементов затрат (3-4)
1	2	3	4	4-3	2-4
Затраты на амортизацию	18,760	10,590	11,966	1,376	6,794
Материалы и запасные части	16,092	12,987	14,675	1,688	1,417
Заработная плата	18,049	15,382	17,381	1,999	0,668
Налог на добычу полезных ископаемых	10,130	8,668	9,794	1,126	0,336
Топливо	6,213	4,306	4,865	0,559	1,348
Расходы на оплату коммунальных услуг	2,648	1,788	2,020	0,232	0,628
Прочие	2,409	4,137	4,674	0,537	-2,265
Итого	65,492	56,518	63,865	7,347	1,627

По данным таблицы можно сделать вывод, что с увеличением объема производства на 1,13 сумма затрат увеличилась на 7,347 млн. рублей. Если

рассматривать каждую статью, можно сказать, что почти все элементы затрат увеличились, за исключением прочих затрат.

Универсальным показателем, обеспечивающим сопоставимость сравнения условий организации и технического уровня различных производств, служат затраты на 1 рубль выпускаемой продукции, а для сравнения эффективности функционирования различных предприятий - затраты на 1 рубль товарной продукции.

Затраты на один рубль товарной продукции могут использоваться для оценки конкурентоспособности организации, так как находятся в непосредственной взаимосвязи с ценой на реализуемую продукцию и финансовыми результатами.

Для проведения анализа влияния затрат на 1 рубль товарной продукции составляется аналитическая таблица [13].

Таблица 27 – Аналитическая таблица

Показатели (млн.руб.)	2018	2017	Отклонение	Темп роста %
Полная себестоимость	65,492	56,518	8,974	115,8%
Объем выпускаемой продукции, млн. руб	198,010	173,763	24,247	113,9%
Затраты на 1 руб. выпускаемой продукции	0,33	0,32	0,01	103%

Как видно из таблицы, в 2018 году произошло незначительное увеличение затрат на 1 рубль товарной продукции на 0,01 рублей за счет того, что полная себестоимость в 2018 году увеличилась на 15,8% по сравнению с 2017 годом. Объем выпускаемой продукции к 2018 году увеличился почти на 24,247 млн. рублей (на 13%).

Далее, количественно измеряем влияние факторов объема выпускаемой продукции и затрат на 1 рубль товарной продукции на полную себестоимость:

$$C_1 = 24,247 \times 0,32 = 7,7 \text{ млн. рублей} \quad (40)$$

$$C_2 = 0,01 \times 173,763 = 1,7 \text{ млн. рублей} \quad (41)$$

$$C_{\text{общ}} = 7,7 + 1,7 = 9,4 \text{ млн. рублей} \quad (42)$$

Таким образом, из расчета видно, что на полную себестоимость оказывают влияние два фактора: объем выпускаемой продукции и затраты на 1 рубль товарной продукции. Можно сделать вывод о том, что по сравнению с 2017 годом изменение себестоимости за счет изменения объема товарной продукции составило 7,7 млн. рублей, а изменение себестоимости за счет изменения затрат на 1 рубль товарной продукции составило 1,7 млн. рублей. Общее изменение полной себестоимости продукции составило 9,4 млн. рублей.

Для снижения полной себестоимости организации необходимо стремиться к снижению условно-постоянных затрат за счет внедрения новых технологий, новой техники, совершенствования организационно-технического уровня развития организации, разработки новых схем мотивации сотрудников, поиска новых поставщиков [61].

Проанализируем коммерческие и административные расходы предприятия ПАО «Полюс» (таблица 28) [13].

Таблица 28 — Коммерческие и административные расходы предприятия

Показатели (млн. руб.)	2018 год	2017 год	Отклонение	Темп роста,%	Темп прироста,%
Заработная плата	9,319	8,309	1,01	112%	12%
Расходы по продаже и доставке минерального сырья, не прошедшего всех стадий золотопереработки	1,306	713	0,593	183%	+83%
Налоги, за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	1,158	629	0,529	184%	+84%
Профессиональные услуги	716	416	300	172%	+72%
Прочие	1,789	1,366	0,423	130%	+30%
Итого	14,958	12,245	2,713	122%	+22%

По данным таблицы можно сделать вывод, что произошло увеличение коммерческих и административных расходов на 22 %. Наибольшее увеличение произошло в статье налоги – на 84% в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Также значительно увеличились расходы по продаже и доставке минерального сырья, не прошедшего всех стадий золотопереработки – на 83 % и профессиональные услуги – на 72% в отчетный период, по сравнению с базисным. Наименьшее изменение произошли в статьях: заработная плата и прочие расходы –на 12 и 30 % соответственно.

На рисунке 7 представлено процентное соотношение административных и коммерческих расходов за 2018 год.

Коммерческие и управленческие расходы за 2018 год

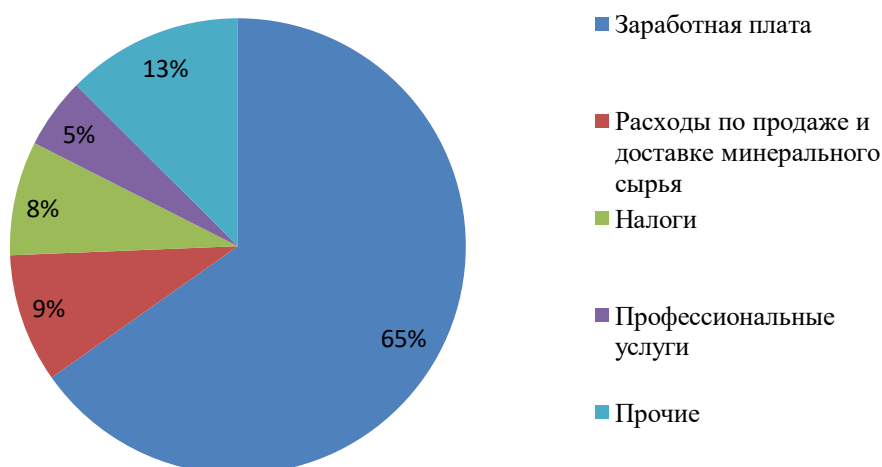


Рисунок 7 – Коммерческие и управленческие расходы

Источник: консолидированная финансовая отчетность компании ПАО «Полюс»:
http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-_az_.pdf

По данным диаграммы видно, что большую часть составляют расходы на заработную плату – 65%. Остальные расходы распределены примерно на одинаковом уровне: Налоги – 8%, профессиональные услуги – 5%, расходы по продаже и доставке материального сырья – 9%, прочие – 13%.

Проведем анализ финансовых расходов компании ПАО «Полюс». В таблице 29 представлены статьи финансовых расходов компании [13].

Таблица 29 — Финансовые расходы компании ПАО «Полюс»

Показатели	2018	2017	Отклонение	Темп роста,%	Темп прироста,%
Проценты по кредитам и займам	16,766	18,369	-1,603	91,2%	-8,8%
Прибыль от досрочного погашения финансовых обязательств	313	-	-313	100%	0%
Амортизация дисконта по обязательствам	905	691	214	130,9%	+30,9%

Окончание таблицы 29

Показатели	2018	2017	Отклонение	Темп роста,%	Темп прироста,%
Доход от обмена процентными платежами по валютно-процентным свопам	2,052	2,382	-0,33	86,1%	-13,9%
Доход от обмена процентными платежами по процентным свопам	136	99	37	137%	+37%
Списание комиссий в связи с досрочным погашением и модификацией кредитов	743	968	-225	76,7%	-23,3%
Прочие	-	43	-43	0	0
Итого	20,915	23,83	-1,677	90,4	-9,6%

По данным таблицы можно сделать вывод, что в период за 2017-2108 год в целом, финансовые затраты уменьшились на 9,6%. В первую очередь, это связано со снижением статьи «Списание комиссий в связи с досрочным погашением и модификацией кредитов» на 23,3%. Также произошло снижение в статьях : «Доход от обмена процентными платежами по валютно-процентным свопам» на 13,9% и «Проценты по кредитам и займам» на 8,8%.

Наблюдается прирост в статьях «Доход от обмена процентными платежами по процентным свопам» на 37% и «Амортизация дисконта по обязательствам» на 30,9%. Но , не смотря на значительный прирост в данных статьях, финансовые затраты организации снизились.

На диаграмме представлен процентное соотношение финансовых затрат организации ПАО «Полюс».

Финансовые затраты за 2018 год



Рисунок 8 – Финансовые затраты

Источник: консолидированная финансовая отчетность компании ПАО «Полюс»:
http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-__az_.pdf

По данным диаграммы видно, что наибольшую часть занимают затраты на проценты по кредитам и займам – 80%. Статья «Доход от обмена процентными платежами по валютно-процентным свопам» занимает – 10%.

Остальные статьи расходов распределены примерно на одинаковом уровне и занимают совсем небольшую долю в общей статье финансовых затрат.

3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности затрат с учетом зарубежного опыта

Для того, чтобы повысить эффективность затрат на производство в ПАО «Полюс» необходимо внедрить зарубежную кайдзен – систему. Основные преимущества кайдзен – системы:

- одна из самых известных и эффективных в мире систем;

- универсальность (может применяться для разных предприятий от маленьких до огромных);
- вовлеченность персонала в процесс улучшений организации;
- сравнительно низкие вложения для реализации данной системы;
- увеличение качества продукции, сервиса, отношений в коллективе [63].

В таблице 30 представлены главные отличия кайдзен от традиционной системы управления [65].

Таблица 30 — Главные отличия кайдзен от традиционной системы управления

Характеристики	Традиционный подход	Система кайдзен
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителей
Рынок	Производство всего, что можно произвести	Производство того, что нужно потребителям
Решение проблем	После того, как проблема возникла	Предотвращение появления проблем
Изменения	Нежелательны	Должны происходить постоянно
Руководитель	Босс	Тренер
Регламенты	Прописаны «раз и навсегда»	Динамичны и постоянно меняются
Персонал	Одна из статей затрат	Основной актив
Оценка работы сотрудников	По слабым сторонам	По сильным сторонам
Внутренняя информация	Доступ ограничен	Доступ открыт каждому сотруднику

Для внедрения данной системы был разработан план мероприятий:

1. Этап. Подготовка. На данном этапе происходит сбор всей необходимой информации, отбор людей в команды, предварительная

обучение членов кайдзен-команды, а также презентация проекта руководителям.

2. Этап. Члены команды проводят оценку затрат на предприятии с помощью чек-листа (таблица 3).

Таблица 31 – Чек-лист оценки затрат на предприятии ПАО «Полюс»

Чек-лист оценки затрат на предприятии ПАО "Полюс"	
Затраты организации	Комментарий
Затраты на производство продукции 2018 год	Наибольшую часть занимают затраты на материалы и заработную плату рабочим 24% и 25% соответственно
Коммерческие и управленческие затраты за 2018 год	Наибольшую часть составляют затраты на заработную плату - 65 %
Финансовые затраты за 2018 год	Наибольшую часть занимают затраты на проценты по кредитам и займам – 80%

3. Этап. При оценки затрат на предприятии было выявлено, что наибольшую долю занимают затраты на заработную плату, а также достаточно высокие затраты по времени и высокая трудоемкость процесса при обработке и анализе данных. На основании этого сотрудниками компании было предложено внедрить новый веб-сервис «Инталев 24». Данный веб-сервис помогает автоматизировать управление предприятием. В систему включены самые разные инструменты по документообороту, финансам, руководству, персоналу, продажам, маркетингу, сервису, управлению проектами и бизнес-процессами [69].

Ключевые преимущества «Инталев 24» представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Ключевые преимущества системы «Инталев 24»

4. Этап. Презентация проекта руководителям организации. На рисунках 10, 11 и 12 представлено управление ресурсами организации с помощью веб-сервиса «Инталев 24» [72].

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	
Выручка по основной деятельности	50 000	400 000	475 000	550 000	825 000	775 000	3 075 000
Прямые расходы по проекту	(35 000)	(280 000)	(332 500)	(385 000)	(577 500)	(542 500)	(2 152 500)
Маржинальный доход	15 000	120 000	142 500	165 000	247 500	232 500	922 500
Операционные расходы по проекту	(15 000)	(93 500)	(125 000)	(115 000)	(217 500)	(117 500)	(683 500)
Амортизация	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(45 000)
Аренда офиса		(80 000)	(110 000)		(110 000)	(110 000)	(410 000)
Маркетинг и реклама		(6 000)					(6 000)
Медицинское страхование	(1 000)			(7 500)			(8 500)
Расходы по оплате труда на предоставление услуг	(8 500)		(7 500)	(190 000)	(190 000)		(214 000)
Прибыль до налогообложения		26 500	17 500	50 000	30 000	115 000	239 000
Налог на прибыль		(5 300)	(3 500)	(10 000)	(6 000)	(23 000)	(47 800)
Чистая прибыль		21 200	14 000	40 000	24 000	92 000	191 200

Рисунок 10 – Образец веб-сервиса «Инталев 24»

Источник: «Инталев 24» официальный сайт: <http://www.intalev24.ru>

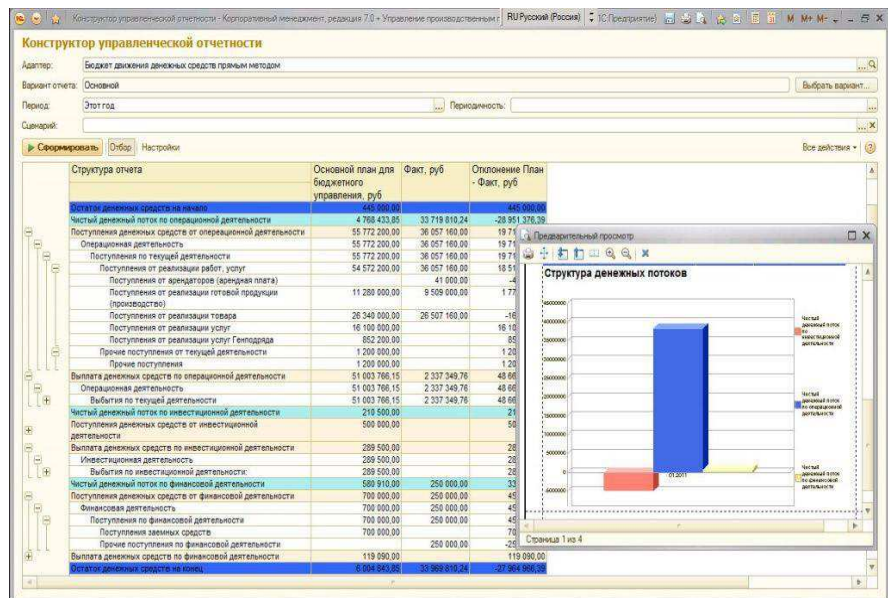


Рисунок 11- Образец веб-сервиса «Инталев 24»

Источник: «Инталев 24» официальный сайт: <http://www.intalev24.ru>

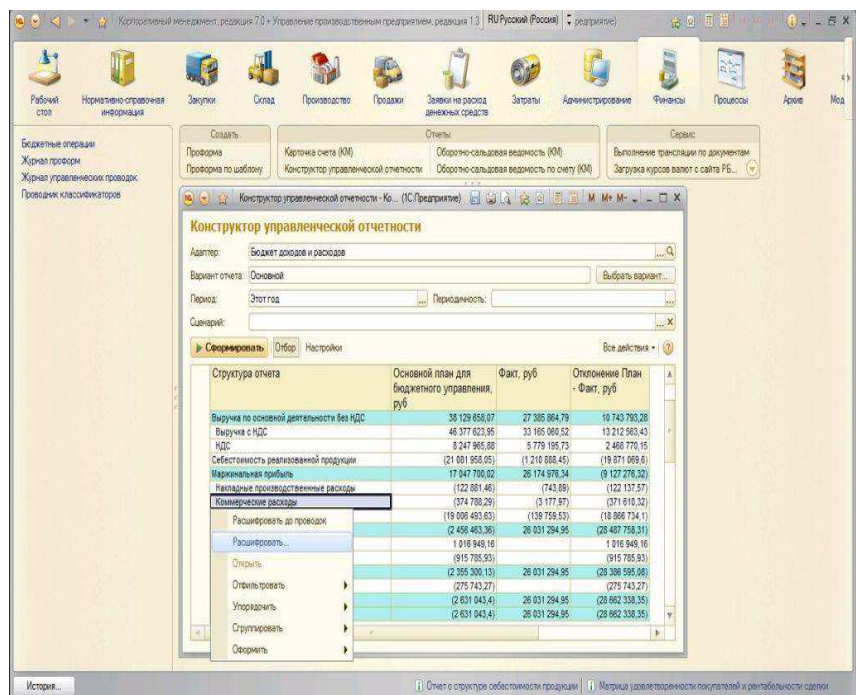


Рисунок 12- Образец веб-сервиса «Инталев 24»

Источник: «Инталев 24» официальный сайт: <http://www.intalev24.ru>

5. Этап. Кайдзен-менеджер проводят на опытном участке не менее 60 минут в день с каждой сменой, наблюдая, контролируя, помогая и отвечая на вопросы. [73]

6. Этап. Процесс работ на опытном участке и достигнутые результаты доводятся до всех сотрудников предприятия.

Кайдзен система предполагает улучшения во всех аспектах предприятия, а также повышение работоспособности и заинтересованности коллектива в создании проектов, рациональное использование затрат в организации. Введение программного обеспечения «Инталев 24» позволит:

- выйти организации на новый уровень планирования затрат;
- повысит производительность труда;
- более, чем в 5 раз увеличить скорость получения отчетности по сравнению с традиционными методами, использовавшимися на предприятии;
- увеличить заинтересованность сотрудников в процессе работы.

Благодаря внедрению новой системы кайдзен были выявлены недочеты в экономической и хозяйственной деятельности организации. При внедрении нового программного обеспечения снизятся трудозатраты, увеличится скорость получения данных, повысится производительность труда [75].

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Благодаря внедрению новой системы кайдзен были выявлены недочеты в экономической и хозяйственной деятельности организации. При внедрении нового программного обеспечения снизились трудозатраты, увеличилась скорость получения данных, повысилась производительность труда [75].

Для предприятия ПАО «Полюс» расчет экономических показателей представлен в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов получаемой от: – снижения трудозатрат на анализ и обработку данных; – снижения оплаты труда. В таблице 32 представлены объёмов и трудозатрат в ПАО «Полюс».

Таблица 32 – Расчет трудозатрат на предприятии ПАО «Полюс»

Операция	Затраты рабочего времени, ч.					
	До внедрения автоматизации			После внедрения автоматизации		
	на одну операцию	на операции за день	на операции за месяц	на одну операцию	на операции за день	на операции за месяц
Анализ данных	0,7	1	29	0,4	0,6	18
Расчет плановых показателей	0,29	0,57	18,6	0,18	0,34	11
Итого	0,99	1,57	47,6	0,58	0,99	29

Абсолютное снижение трудовых затрат:

$$\Delta T = T_0 - T_1, \quad (43)$$

где ΔT – абсолютное снижение трудовых затрат;

T_0 – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

T_1 – трудовые затраты на обработку информации по проектируемому варианту[75].

$$\Delta T = 47,6 - 29 = 18,6 \quad (44)$$

Коэффициент относительного снижения трудовых затрат:

$$KT = \frac{\Delta T}{T_0} * 100\%, \quad (45)$$

где K_T – коэффициент относительного снижения трудовых затрат;

ΔT – абсолютное снижение трудовых затрат;

T_0 – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту[75].

$$KT = \frac{18,6}{47,6} = 39\% \quad (46)$$

Индекс снижения трудовых затрат или повышения производительности труда:

$$Y_T = T_0 / T_1, \quad (47)$$

где Y_T – индекс снижения трудовых затрат или повышения производительности труда;

T_0 – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

T_1 – трудовые затраты на обработку информации по проектируемому варианту [].

$$Y_T = \frac{47,6}{18,6} = 2,6 \quad (48)$$

Определим стоимостные показатели, учитывая, что внедрение кайдзен системы и специализированной программы планирования позволило значительно сократить трудовые затраты, что в свою очередь привело к сокращению персонала на 2 штатные единицы в планово-экономическом отделе.

Стоимостные показатели:

Рассчитаем снижение стоимостных затрат с учетом сокращения 2 штатных единиц в планово-экономическом отделе за год.

Заработная плата экономиста составляет 80 000 рублей в месяц

Внедрение «Инталев 24» составит 25 000 в среднем

Абсолютное снижение стоимости затрат при внедрении системы «Инталев 24»

$$\Delta C = C_0 - C_1, \quad (49)$$

где ΔC – абсолютное снижение стоимостных затрат;

C_0 – стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;

C_1 – стоимостные затраты на обработку информации по проектируемому варианту [75].

Коэффициент относительного снижения стоимостных затрат:

$$K_c = \frac{\Delta C}{C_0} \times 100\%, \quad (50)$$

где K_c – коэффициент относительного снижения стоимостных затрат[].

$$\Delta C = 5\,760\,000 - 3\,840\,000 = 1\,920\,000 \text{ руб.} \quad (51)$$

Индекс снижения стоимости затрат:

$$Y_c = \frac{C_0}{C_1} \quad (52)$$

$$K_c = \frac{1\,920\,000}{5\,760\,000} \times 100 = 33\%, \quad (53)$$

где Y_c – индекс снижения стоимостных затрат [75].

$$Y_c = \frac{5\,760\,000}{3\,840\,000} = 1,5 \quad (54)$$

Далее произведем расчет срока окупаемости затрат по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K_{п}}{\Delta C}, \quad (55)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости затрат на внедрение системы и программного обеспечения;

$K_{п}$ – затраты на внедрение новой системы и программного обеспечения;

ΔC – абсолютное снижение стоимостных затрат [].

$$T_{ок} = \frac{25\,000}{1\,920\,000} * 12 = 0,15 \text{ месяца} \quad (56)$$

В таблице 33 представлены затраты на заработную плату в ПАО «Полюс» до и после автоматизации .

Таблица 33 — Затраты на заработную плату в ПАО «Полюс» до и после автоматизации.

Наименование должности	Количество чел.		Зарботная плата в месяц, руб.	
	до	после	до	после
Экономист	6	4	80 000	80 000

Таблица 34 – Показатели эффективности от внедрения программного обеспечения и системы «Кайдзен» [77].

Показатель	Затраты		Абсолютное изменение затрат	Коэффициент изменения затрат	Индекс изменения затрат
	Базовый вариант	Проектный вариант			
Трудоемкость, ч	47,6	29	18,6	39%	2,6
Стоимостные затраты, руб	5 760 000	3 840 000	1 920 000	33%	1,5

Из таблицы 34 можно сделать следующий вывод о том, что при помощи кайдзен системы, произошло усовершенствование процессов работы и сокращение :

- трудовых затрат на 18,6 часов или на 39 %;
- стоимостных затрат на 1 920 000 или на 33%.

Индекс изменения затрат по трудовым затратам составил 2,6. Индекс изменения стоимостных затрат составил 1, 5. Срок окупаемости данного проекта составляет меньше месяца

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современного рынка ни одно крупное производственное предприятие не сможет нормально функционировать и быть конкурентоспособным без постоянных операционных улучшений. Перед руководством организации стоит ряд задач, которые необходимо решить, в первую очередь это выбор и внедрение эффективной операционной системы, которая поможет значительно снизить издержки и увеличить рентабельность предприятия.

Вторая стадия является самой важной для организации, от нее зависит: будет ли функционировать программа в полном объеме и с должным эффектом, какие финансовые издержки понесет компания при мероприятиях внедрения, будет ли целесообразно использование программы при затратах времени на мероприятия внедрения. Эти аспекты требуют тщательного анализа и постоянного контроля для выявления и устранения возможных рисков.

В ходе написания дипломной работы, были изучены теоретические материалы, которые помогли сформировать представления о методиках снижения производственных затрат с помощью зарубежной практики, а также использовать их на практике. Был проведен стратегический анализ внешней среды организации, в ходе, которого были выявлены потенциальные угрозы со стороны внешних факторов, а также разработаны рекомендации по их устранению.

Анализ внутренней среды предприятия помог выявить слабые и сильные стороны организации, проанализировать финансово-хозяйственную часть, где было выявлено, что на предприятие ПАО «Полюс» существует нормальная финансовая устойчивость, предприятие является рентабельным и ликвидным. Изучив внутреннюю и внешнюю среду предприятия было выявлено, что при рациональном использовании финансовых средств, можно

вкладывать ресурсы в стратегическое развитие компании, что приведет к значительному росту эффективности организации в целом.

В результате проведенного анализа, была достигнута цель: за счет внедрения зарубежной методики и новой операционной системы, были снижены затраты на предприятии ПАО «Полюс». Для достижения данной цели, были решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики
- произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Полюс»
- проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия
- проанализированы все виды затрат на предприятии
- разработаны мероприятия по снижению затрат с учетом применения зарубежной практики.

Внедрение системы «Кайдзен» и «Инталев 24» позволит организации ПАО «Полюс» снизить затраты, с минимальными финансовыми вложениями, увеличить вовлеченность персонала в работу, а также увеличить производительность труда и рентабельность всей организации в целом. Благодаря внедрению систем, произошло снижение трудовых затрат на 41%, стоимостных затрат на 31%, что говорит о разработке эффективных мероприятий для организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Котляров С.А. Управление затратами : учеб. пособие /С.А. Котляров. СПб. : Питер, 2017. 160 с.
2. Кузов М. Управление затратами: практика, идеи, подходы :учебник /Кузов М. 2016. №1. – с.24-26.
3. Лапыгин Ю.Н. Управление затратами на предприятии: планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат: практическое руководство / Лапыгин Ю.Н., Прохорова Н.Г. М.: Экспо, 2016. – 400с.
4. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятияЯ: учеб. для вузов / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев ; под общ. ред. Г.А. Краюхина.. : Москва,2017. 592 с.
5. Модеров С. Стандарт – костинг: учебник/ Модеров С.– Москва 2016г. – 347 с.
6. Федорова М. Ю., Грибанов А. А. :Применение модели «директ-костинг» для повышения эффективности управленческого контроля в организациях : учебное пособие для вузов / Федорова М. Ю., Грибанов А. А.- Москва ,2017г. – с. 57-63
7. Новиков И. В. Activity Based Costing как операционно-ориентированная система учёта затрат и исчисления себестоимости :статья / Новиков И. В, 2016.
8. Лейберт Т.Б. Управление затратами как инструмент формирования инвестиционных потоков промышленного предприятия : учебное пособие для вузов / Т.Б. Лейберт,2017-367 с.
9. Смирнова Н. И. Управление затратами. Метод Таргет-костинг : статья 2017г./ Смирнова Н. И. 2015-156 с.
10. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства: статья/. Вэйдер М. М., 2015 – 370с.

11. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: статья— М., Альпин Бизнес Букс, 2015.
12. Официальный сайт ПАО «Полюс». [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <http://polyus.com/ru/>
13. Бухгалтерская отчетность за 2018 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-az_.pdf
14. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: учебник/Гиляровская Л.Т -М.: ЮНИТИ,2016
15. Гинзбург А.И. Экономический анализ: учебник/ Гинзбург А.И. Питер, 2016
16. Кобринский, Г. Исследование методики финансовой устойчивости предприятия: Весник БДЭУ / Г. 2010. -№4 -С. 12
17. Донцова Л.В. Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительной организации: учебное пособие для вузов / Донцова Л.В ,2014 – 56с.
18. Любушин, Н. П. Экономический анализ: учеб.для вузов / Н.П.Любушин – М. :ЮНИТИ-М,2015. – – 448 с.
19. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. для учащихся сред. спец. учеб. заведений / Г. В. Савицкая .- 5-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 345 с.
20. Экономический анализ деятельности предприятия: учеб. для вузов / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 296 с.
21. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 272 с
22. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 208 с. : ил.

23. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге 21 века – М.: Изд-во «АСТ», 2015. – 668 с.
24. И.Г.Альтшулер.- Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации: научная статья/ И. Г. Альтшулер. -- М.: Вершина, 2017. – 232
25. А. Дж. Стрикленд Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: статья / А. А. Томсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. -- М.2016 – с.284
26. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А. И. Панов. –Москва :ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -240с.34.
27. Парсяк, В.Н. Маркетинговые исследования: учебное пособие для вузов / В.Н. Парсяк, Г.К. Рогов. –Киев: Наук. Думка, 2015. –144с.35.
28. Пашутин, С. Оптимизация издержек и технология формирования ассортимента: учебное пособие для вузов / С. Пашутин // Управление персоналом. –2016. –№5. –С.20-23.36.
29. Портер, М.Э.Конкуренция: учебное пособие для вузов / М.Э. Портер. –Москва : Вильямс, 2016. –496 с.37
30. Сомова, В. Объем, структура спроса и ассортиментная политика / Сомова В.// Современная торговля. –2013. -№7. –С.21-2440
31. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг: учебник / Н.Д. Эриашвили. – Москва.: Экономика, 2017.-623 с.
32. Черчилль, А. Гилберт. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. –Санкт-Петербург.: Питер, 2016. -752с.48.
33. Организационная структура компании [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа:<http://рспп.рф/12/15902.pdf>
34. Министерство финансов Российской Федерации, отчеты компаний [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://minfin.ru/ru/>.
35. Энциклопедия Красноярского края[Электронный ресурс]:Месторождения золота — Режим доступа: <http://my.krskstate.ru/>

36. Анализ золотодобывающей отрасли РФ [Электронный ресурс]/2018 — Режим доступа:<http://goldminingunion.ru>
37. Рейтинг золотодобывающих компаний РФ [Электронный ресурс]/2017 <http://www.gmkzoloto.ru>
38. Информация о компании ОАО «Полиметалл» [Электронный ресурс]/ 2018: <https://www.polymetalinternational.com/ru/>
39. Информация о компании АО «Кинросс Голд» [Электронный ресурс]/ 2018:<http://kinrossgold.ru>
40. Информация о компании АО «ЮжуралзолотоГК» [Электронный ресурс]/ 2018: <http://ugold.ru/ru/>
41. Проблемы и перспективы золотодобывающей отрасли [Электронный ресурс]/ 2017: <https://doi.org/10.24891/fa.10.9.972>
42. Определение КФУ компании [Электронный ресурс]/ 2016 :<https://studme.org>
43. GFMS - исследовательская и консалтинговая компания для рынков [Электронный ресурс], 2018. Режим доступа: <http://www.gfms.org/>
44. Минфин России, www.minfin.ru; отчеты компаний – www.highlandgold.com, www.nornik.ru, www.polymetal.ru, polyus.com, www.gvgold.ru [Электронный ресурс], 2018. Режим доступа: <https://myfin.ru>
45. Союз золотопромышленников (проводит мониторинг отрасли драгоценных металлов и алмазов в РФ) [Электронный ресурс],2018. Режим доступа: <https://zolotodb.ru/union>
46. Курбанов, А. Х., Плотников, В. А. Золотодобыча в России: социальные,политические, экономические аспекты // Управленческоеконсультирование. Актуальные проблемы государственного муниципального управления. – 2016. - No 3. – С. 123-131
47. Михайлов, Д.М. Планирование проектов. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2017. – 256 с.71
48. Аникин, Б.А., Рудая, И.Л. Производственные системы: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Инфра — М,2017. — 288 с.

49. Готшалк, А. П., Соли-Сетер, Д. Х. Золотодобыдчики: построение взаимовыгодного сотрудничества / Пер. с англ. А. Петрова, А. Сатунина. —М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. — 390 с.
50. Засенко, В. Е., Мокин, В. Н., Ульянова, И. К. Конкурентоспособность производственных предприятий в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика. – СПб: Изд-во СПбТЭИ, 2016.— 201 с.
51. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016.— 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
52. Харламов, А. В. Глобализация и экономическая безопасность государства
53. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер.с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2016. —176с.
54. Лейберт Т.Б. Управление затратами как инструмент формирования инвестиционных потоков промышленного предприятия : учебник/ Т.Б. Лейберт,Э.А. Халикова. М. : Палеотип, 2016. 168 с.
55. Леонова Т.И. Управление затратами на качество продукции:учеб. пособие / Т.И. Леонова. СПб. : СПбГУЭФ, 2015. 106 с.
56. Луйстер Т. Бережливое производство от слов к делу: учебное пособие /Т. Луйстер, Д. Теппинг ; пер. с англ. А.Л. Раскина ; под ред. В.В. Брагина. М. :Стандарты и качество, 2016. 130 с.
57. Майкл Дж.Л. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства: учебное пособие / Дж.Л.Майкл. М. : Альпина Паблишер, 2017. 360с.
58. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством : учебное пособие /Д. Манн ; под ред. В.К. Брагина. М. : Стандарты и качество, 2016. 208 с.327

59. Маскелл Б. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях : учебное пособие пер. с англ. /Б. Маскелл. М. : Ин-т комплексных стратег. исследований, 2016. 384 с.

60. Методы управления затратами и качеством продукции: Учеб. Пособие / В.Э Керимов, Ф.А. Петрище, П.В. Селиванов, Э.Э. Керимов. М.:«Маркетинг», 2017. - 108 с.

61. Мизиковский И.Е. Инновационная модель распределения косвенных затрат промышленного предприятия: статья / И.Е. Мизиковский // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2016. № 4. С. 25-27.

62. «Инталев 24» официальный сайт [Электронный ресурс], 2019. Режим доступа: <http://www.intalev24.ru>

63. Внедрение комплексной системы постоянного улучшения («Кайдзен») на российских предприятиях: проблемы и ограничения –статья 2016 г. Попова Е. С.

64. Модель управления внедрением системы «Бережливое производство» на предприятии – статья 2017 г. Давыдова Н.С., Ключков Ю.П.

65. Рудометкина, А. Н. О сокращении издержек // Логистика: учебное пособие/ Рудометкина, А. Н. 2016. - No 2. -20-24 с.

66. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – [Режим доступа]:
<http://www.consultant.ru>.

67. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь : пер. с англ. / У. Левинсон ; Л. Левинсон, Р. Рерик, 2016 – с.45

68. Затраты на предприятии ПАО «Полюс» – [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://polyus.com/upload/iblock/f7f/rsbu-pao-polyus-2018-az_.pdf

69. Рассел, А.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / А.Д. Рассел. – Москва : ДМК, 2017. – 153 с.
70. Воропаев, В. И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – Москва : Аланс, 2016. – 256 с. 1
71. Покровский, М.А. Основы управления проектами : учебное пособие / М.А. Покровский. – Москва : Изд-во МГТУ им.Баумана, 2016. – 104с.
72. Якунин, Ю.Ю. Оценка трудоемкости разработки программной системы / Ю.Ю.Якунин // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. – Красноярск: СибГУ, 2016. – 87-91с.
73. Варламов, А. С. Методика оценки трудоемкости выполнения программного проекта // Молодёжь и наука: Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 155-летию со дня рождения К. Э. Циолковского [Электронный ресурс]. —Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2016. —Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section12.html>, свободный.
74. Михайловский, Н. Сравнение методов оценки стоимости проектов по разработке информационных систем [Электронный ресурс] / Н. Михайловский, 2016. – 10 с. –Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/>
75. Баценко, Д.В. Методы и средства оценки стоимости программного обеспечения: учебник для вузов / Д.В. Баценко. – НАУ, 2017. – 113-118 с.
76. Ярков К.В., Коваленко В.С. Особенности расчета трудовых затрат на разработку программного обеспечения отказоустойчивых систем : международный студенческий научный вестник/Ярков К.В., Коваленко В.С. –2017. –№ 4-2. С. 189-191

77. Ярков К.В. Информационная система оценки стоимости разработки и модернизации программного обеспечения: учебник: учебное пособие/Ярков К.В.2017-56 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

			Коды		
Форма по ОКУД			0710001		
Дата (число, месяц, год)			31	12	2018
Организация <u>Публичное акционерное общество "Полюс"</u>	по ОКПО		94475488		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		7703389295		
Вид экономической деятельности <u>Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления</u>	по ОКВЭД		70.22		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Публичные акционерные общества / Частная собственность</u>	по ОКФС / ОКФС		12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей			384		
Местонахождение (адрес)					
123056, Москва г, Красина ул, дом № 3, строение 1, кабинет 801					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2.1	Нематериальные активы	1110	6 327	7 152	7 977
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
2.5	Финансовые вложения	1170	766 733 586	765 775 373	1 015 820 852
	в том числе:				
	Паи и акции	11701	751 733 586	750 775 373	1 015 820 852
	Займы выданные	11702	15 000 000	15 000 000	-
2.15	Отложенные налоговые активы	1180	1 918 526	1 993 837	1 305 438
2.7	Прочие внеоборотные активы	1190	28 158	33 812	29 392
	Итого по разделу I	1100	768 686 586	767 810 173	1 017 163 659
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
2.6	Дебиторская задолженность	1230	1 231 002	661 989	167 119
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	11 118	11 805	3 646
	Расчеты по налогам и сборам	12303	51 320	3 316	21
2.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 032 000	-	-
2.18	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 212 686	7 983 293	18 229 757
	в том числе:				
	Расчетные счета	12502	6 000	266	17 328
2.7	Прочие оборотные активы	1260	688	172	1 759
	Итого по разделу II	1200	6 476 376	8 645 454	18 398 635
	БАЛАНС	1600	775 162 973	776 455 628	1 035 562 294

Окончание Приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
2.8	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	133 561	133 561	190 628
	Взнос в УК до регистрации	1315	-	-	-
2.8	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(4 922 718)	(6 596 118)	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
2.8	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	23 606 057	23 590 302	-
2.8	Резервный капитал	1360	28 594	28 594	28 594
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	13601	28 594	28 594	28 594
2.8	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	602 322 341	605 201 919	881 550 860
	Итого по разделу III	1300	621 167 836	622 358 258	881 770 082
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2.10	Заемные средства	1410	15 000 000	15 000 000	-
	в том числе:				
2.10	Долгосрочные кредиты и займы	14101	15 000 000	15 000 000	-
2.12	Отложенные налоговые обязательства	1420	138 027 651	137 836 699	137 743 066
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1460	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	153 027 651	152 836 699	137 743 066
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2.10	Заемные средства	1510	855 300	887 640	15 845 400
2.6	Кредиторская задолженность	1520	104 518	212 559	6 286
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	16 957	141 702	6 286
	Задолженность перед акционерам	15205	87 555	70 856	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
2.11	Оценочные обязательства	1540	7 668	160 454	197 459
	Прочие обязательства	1550	-	19	-
	Итого по разделу V	1500	967 486	1 260 671	16 049 145
	БАЛАНС	1700	775 162 973	776 455 828	1 035 562 294

Руководитель  **Гречев Павел Сергеевич**
(подпись) (расшифровка подписи)

11 февраля 2019 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств за Январь - Декабрь 2018 г.

Организация Публичное акционерное общество "Полюс"	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика			0710004	
Вид экономической деятельности Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления			31	12
Организационно-правовая форма / форма собственности Публичные акционерные общества / Частная собственность			2018	
Единица измерения: в тыс. рублей			94475488	
			ИНН	
			7703389295	
			по ОКВЭД	
			70.22	
			ОКВЭД	
			12247	16
			по ОКЕИ	
			384	

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	83 818	2 760 328
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	41101	-	-
из них со связанными сторонами	411011	-	-
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	41102	11787	-
из них со связанными сторонами	411021	-	-
от перепродажи финансовых вложений	41103	-	-
из них со связанными сторонами	411031	-	-
авансы полученные	41104	-	-
из них со связанными сторонами	411041	-	-
НДС к возмещению из бюджета	41105	-	-
прочие поступления	41109	72 031	18 679
из них со связанными сторонами	411091	-	-
Поступление прочих денежных средств в рамках реорганизации	41110		2 741 649
Платежи - всего	4120	(2 372 868)	(2 393 593)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	41201	(200 758)	(243 404)
из них со связанными сторонами	412011	(12 257)	(1 888)
в связи с оплатой труда работников	41202	(89 017)	(98 773)
процентов по долговым обязательствам	41203	(1 811 190)	(1 809 900)
из них со связанными сторонами	412031	(1 290)	-
налога на прибыль организаций	41204	(141 382)	(876)
налоги и сборы, перечисленные в бюджет (кроме налога на прибыль)	41205	(8 789)	(5)
платежи (взносы) в государственные внебюджетные	41206	(27 690)	(168)
прочие платежи	41209	(94 042)	(240 467)
из них со связанными сторонами	412091	-	-
	41210	-	-
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(2 289 050)	366 736
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	33 819 009	14 223 074
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	42101	-	-
из них со связанными сторонами	421011	-	-
от продажи акций других организаций (долей участия)	42102	-	-
из них со связанными сторонами	421021	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	42103	-	-
из них со связанными сторонами	421031	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	42104	33 819 009	14 223 074
из них со связанными сторонами	421041	33 723 846	13 759 716
субсидий федерального бюджета на финансирование капитальных вложений	42105	-	-

Продолжение приложения Б

прочие поступления	42109	-	-
	42110	-	-
Платежи - всего	4220	(4 032 000)	(15 009 467)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	42201	-	(9 467)
из них со связанными сторонами	422011	-	(9 467)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	42202	-	-
из них со связанными сторонами	422021	-	-
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	42203	(4 032 000)	(15 000 000)
из них со связанными сторонами	422031	(4 032 000)	(15 000 000)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	42204	-	-
из них со связанными сторонами	422041	-	-
прочие платежи	42209	-	-
из них со связанными сторонами	422091	-	-
	42210	-	-
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	29 787 009	(786 392)

Окончание приложения Б

Форма 0710004 с.2

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	2 052 844	25 293 968
в том числе:			
получение кредитов и займов	43101	-	-
из них со связанными сторонами	431011	-	-
денежных вкладов собственников (участников)	43102	-	-
из них со связанными сторонами	431021	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	43103	1 964 840	25 293 968
из них со связанными сторонами	431031	-	24 902 184
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	43104	-	-
из них со связанными сторонами	431041	-	-
прочие поступления	43109	88 004	-
из них со связанными сторонами	431091	-	-
	43110	-	-
Платежи - всего	4320	(37 029 398)	(34 380 334)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	43201	-	-
из них со связанными сторонами	432011	-	-
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников	43202	(36 834 774)	(33 821 934)
из них со связанными сторонами	432021	-	-
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	43203	(36 000)	-
из них со связанными сторонами	432031	-	-
прочие платежи	43209	(158 624)	(558 400)
из них со связанными сторонами	432091	-	(30 219)
	43210	-	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(34 976 554)	(9 086 366)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(7 478 595)	(9 506 023)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	7 983 293	18 229 757
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	1 212 686	7 983 293
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	707 988	(740 441)

Руководитель

(подпись)

Грячев Павел Сергеевич

(подпись)

14 февраля 2019 г.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Бурменко Р.Р. Бурменко
подпись
« 12 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.01.05 Международный менеджмент (горно-металлургическая
промышленность)

«Эффективность применения зарубежной практики для обоснования
направлений снижения производственных затрат (на примере ПАО «Полус»)»

Научный руководитель *О. Е. Горячева* канд. экон. наук, доцент О.Е. Горячева

подпись, дата

Выпускник

В.С. Иванова

В.С. Иванова

подпись, дата

Нормоконтролер

О. Е. Горячева

О.Е. Горячева

подпись, дата

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Бурменко Р.Р. Бурменко
подпись
« 19 » 02 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Ивановой Виктории Сергеевне
Группа ПЭ15-04Б, направление 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горно-металлургическая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы «Эффективность применения зарубежной практики для обоснования направлений снижения производственных затрат (на примере ПАО «Полюс»)»

Утверждена приказом по университету № 2471/с от 19.02.2019 г.

Руководитель ВКР: О.Е. Горячева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса».

Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики — форма № 1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчёт о прибылях и убытках»; бюджет доходов и расходов; показатели предприятия ПАО «Полюс»; аналитические исследования; учебные издания; публикации из периодической прессы и электронных ресурсов.

Перечень разделов ВКР:

1. Теоретические основы формирования и анализа затрат на предприятии с учетом применения зарубежной практики;
2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия;
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности затрат с учетом зарубежного опыта

Перечень графического и иллюстративного материала — презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point.

Руководитель ВКР



О.Е. Горячева

(подпись)

Задание принял к исполнению



В.С. Иванова

(подпись)

«19» 02 2019 г.