**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**«РОССИЙСКИЙ**

 **ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономических теорий

Иванова Светлана Владимировна

**«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ УКРЕПЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**(НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТУГНУЙСКИЙ УГОЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ (ТУР)», МУХОРШИБИРСКИЙ РАЙОН РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ)»**

Дипломная работа студентки 5 курса заочной формы обучения

Москва 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………3

1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ……...6

1.1 Понятие бизнес-плана………………………………………………….6

1.2 Выбор рыночной стратегии предприятия…………………………….17

1.3 Исследование рыночной конкурентной среды……………………….26

ВЫВОДЫ……………………………………………………………………34

2.АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В «ТУГНУЙСКОМ УГОЛЬНОМ РАЗРЕЗЕ» КАК В ОТРАСЛЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ…………………………………35

2.1 История создания и современное состояние предприятия……………………………………………..…………………...35

2.2 Исследования рынка угля, и выбор важнейших направлений экономического развития предприятия…………………………………….42

ВЫВОДЫ…………………………………………………………………….52

3.МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБ УКРЕПЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ «ТУГНУЙСКОГО УГОЛЬНОГ РАЗРЕЗА» НА РЫНКЕ………………………………………………………………………54

3.1 Бизнес план модернизации «Тугнуйского Угольного Разреза»………………………………………………………………………54

3.2 Реализация бизнес-плана модернизации «Тугнуйского Угольного Разреза»………………………………………………………………………63

ВЫВОДЫ…………………………………………………………………….78

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………80

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ…...83

 **ВВЕДЕНИЕ**

Успех деятельности компании на рынке в значительной степени зависит от того, способны ли ее руководство, менеджмент направить имеющиеся ресурсы на достижение цели и использовать их с максимальным эффектом. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента планирования, как бизнес-план.

Бизнес-план в таких условиях становится важным документом, помогающим высветить основные направления функционирования предприятия в течение определенного временного периода; он служит инструментом повышения степени осуществимости различных идей и проектов.

 Бизнес-план - неотъемлемый элемент стратегического управления любой фирмой, независимо от формы собственности и направления деятельности, один из прединвестиционных этапов деловых проектов. Без бизнес-плана вообще не следует браться за предпринимательскую деятельность, иначе возможность получения положительного результата окажется под вопросом.

Кроме того, любой компании, нуждающейся в привлечении внешних источников финансирования, следует на основе тщательного мониторинга рынка и оценки своих возможности сделать свой проект привлекательным для потенциального инвестора. Чтобы говорить с ним на привычном для предпринимателей языке конкретных цифр, необходима подготовка соответствующих обоснований или бизнес-плана, предусматривающих разработку мер, намеченных реализовать в сфере производства, маркетинга и организационных структур управления. Это нужно руководителям компаний, авторам инвестиционных проектов, инвесторам.

Целью настоящего дипломного проекта является: разработка комплекса мероприятий по совершенствованию деятельности ОАО «Разрез Тугнуйский» посредством бизнес планирования направленного на повышение эффективности функционирования предприятия.

В связи с поставленной целью в работе поставлены следующие задачи:

 1) Рассмотрение теоретико-методологических аспектов планирования деятельности предприятий;

 2) оценка основных конкурентов предприятия по наиболее важным показателям, характеризующим эффективности сбыта продукции на рынке;

 3) Анализ финансового состояния предприятия и результативных показателей его коммерческой деятельности;

4) Выработка рекомендаций по планированию, направленных на совершенствование деятельности исследуемого предприятия.

 Объектом исследования является ОАО «Разрез Тугнуйский».

 В качестве предмета исследования в работе выступает процесс совершенствования деятельности предприятия на основе разработки бизнес-плана.

 Дипломная работа состоит из трех глав.

В первой главе основное внимание уделено теоретической части исследования, рассматривается значимость вопроса повышение эффективности экономической деятельности предприятий. Рассматриваются основные показатели, отображающие эффективность деятельности.

Производится обзор методов и инструментов, применение которых способствует улучшению показателей деятельности предприятия

Во второй главе провидено предыдущие и современное состояние ОАО «Разрез Тугнуйский», а также дана характеристика предприятия, в которой излагаются сведения о деятельности предприятия, рассмотрена организационная структура управления, приведены основные показатели.

 Третья глава представляет собой рекомендательную часть работы, содержащую перечень мероприятий направленных на совершенствование деятельности предприятия, которые должны быть проведены в указанном проекте. Представлен бизнес план предприятия.

Дипломная работа содержит (86) страницы, (7) таблиц, (2) рисунка.

Практическая значимость работы состоит в том, что комплекс предлагаемых мероприятий будет способствовать совершенствованию деятельности ОАО «Разрез Тугнуйский», а также добиться финансового оздоровления предприятия, более рационального использования средства.

**I.СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ,ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**1.1Понятие бизнес-плана.**

Бизнес-план *—* это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

В плане характеризуются основные аспекты коммер­ческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Поэтому бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Бизнес-план помогает решать следующие основные проблемы, возникающие при создании собственного дела:

- определить конкретные направления деятельности пред­приятия, его целевые рынки и место на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;

- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, кото­рые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;

- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;

- определить систему маркетинговых мероприятий по иссле­дованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразова­нию, каналам сбыта и др.;

- оптимизировать организующую структуру управления;

- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;

- выявить те трудности, которые способны помешать выпол­нению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению.

Следовательно, бизнес-план — это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела. При этом масштабы планирования могут быть различны: развитие предприятия, направления деятельности, нового вида продукции, новой системы оплаты труда и т.д.

Бизнес-план является и многоплановым управленческим инструментом. Он предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональ­ной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и фи­нансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление по­тенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый пери­од.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элемен­ты функционирования предприятия в условиях рынка, выбор страте­гии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, матери­альных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план обеспечивает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет зоны опасностей, предлагает пути их ограничения. Подобный план используется неза­висимо от сферы деятельности, масштабов, вида собственности, орга­низационно-правовой формы компании.

В нем находят свое решение как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные, в частности, взаимоотношениями с другими фирмами и организациям.

Благодаря бизнес-плану появляется воз­можность взглянуть на работу предприятия как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономиче­ских и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизо­ваться.

 Бизнес-планирование занимает все более существенную долю в ведении предпринимательства на современном уровне. В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса откры­вается сейчас множество новых возможностей. Бизнес-планирование помогает не упустить их и использовать для преобразова­ния и повышения эффективности деятельности на рынке.

Цели и функции бизнес-планирования.

Бизнес-план стал принципиально новым для российской эко­номики документом. Основной целью его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на бли­жайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов. К прочим целям относятся:

- определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;

- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;

- обеспечение внешних инвестиций.

В современной практике бизнес-план выполняет следующие функции:

 - служит основой для разработки стра­тегии и тактики бизнеса;

- позволяет проводить формирование и реализация плановых программ для оценки потенциала развития нового на­правления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса;

- привлекает извне денежных средств для развития или реинжиниринга бизнеса;

- привлекает к реализации планов бизнеса партнеров, которые спо­собны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план, являясь неотъемлемой частью системы планирования на предприятии, является ее отдельным звеном и не ограничивается каким-либо одним видом планирования. Тем не менее, ему все же присущи в достаточной мере устойчивые признаки в соответствии со стоящими перед ним задачами:

- бизнес-план не может включать весь комплекс общих целей предприятия, а лишь одну из них, ту, которая связана с инвестиционным процессом (внутренним или внешним). Бизнес-план – это всегда инвестиции (развитие). Нет инвестиций – не может быть и бизнес-плана (в отличие от других видов планирования, например стратегического);

- в отличие от стратегического и тактического плана, бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;

- в бизнес-плане функциональные составляющие (план маркетинга, план производства и т.п.) в отличие от всех других видов планов, являются полноправными, равновесными частями структуры.[[1]](#footnote-1)

Поскольку бизнес-план есть не что иное, как план развития с присущими только ему целями, ни один из других видов планов не заменяет бизнес-планирования. В то же время бизнес-план подчинен общему стержню системы планов предприятия и соответствует общим принципам планирования.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, финансовых партнеров, привлечения партнеров, контрактов с персоналом) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разде­лов может вообще отсутствовать. Когда же план предстоит разра­батывать в полном объеме, для этого проводятся объемные маркетинговые исследования, а в сам план включаются все документы, использованные при его разработке.

Ключевым разделом, исходя из главной цели бизнес-плана, всегда является финансовый план. Аккумулируя информацию других разделов, финансовый план дает ответ на самый важный вопрос – что нужно вложить и какова отдача, поскольку предпринимательская деятельность есть не что иное, как деятельность на свой страх и риск с целью извлечения выгоды.

Структура бизнес-плана.

Бизнес-план как документ наделен специфичными, только ему присущими чертами, но при этом о нем нельзя говорить как о документе со строго заданными параметрами. Четкой регламентации структуры бизнес-плана не существует. Однако есть ряд пунктов, которые являются основополагающими и без которых бизнес-план не может играть поставленной перед ним роли: это разделы, освещающие идеи, цели бизнеса, специфику продукта предприятия, определяющие структуру будущего предприятия, его финансовый проект и перспективы развития, предлагающие конкретную стратегию поведения фирмы в реальных рыночных условиях.

Таким образом, при создании собственного дела предприниматель должен составить бизнес-план с желательным рассмотрением следующих пунктов, рекомендованных О.У. Юлдашеева:[[2]](#footnote-2)

Вводная часть.

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержаться основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, потребности в финансах.

Анализ положения дел на предприятии.

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отросли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отросли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отросли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отросли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Так же необходимо указать сущность проекта.

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которая эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющая запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Анализ рынка.

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого – сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

План маркетинга.

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправка с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими.

Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

Производственный план.

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условие поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Организационный план.

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширение штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знание и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможности и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Степень риска.

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить

пути выходы из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план.

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: обьем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.[[3]](#footnote-3)

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый обьем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

 Предложенные разбивки бизнес-плана по пунктам, имеет примерный характер и может варьироваться в зависимости от поставленных целей.

При необходимости большей детализации в бизнес-план включаются приложения. Это документы, иллюстрирующие те или иные положения, исходя, из которых производится планирование. Количество и состав приложений определяются в зависимости от поставленной цели, предмета бизнеса и других факторов.

Наиболее распространенные документы, входящие в приложения:

- технические данные о продукции;

- анкеты руководящих работников;

- организационная и другие схемы;

- результаты аудиторских проверок;

- мнения консультантов иэкспертов.

На титульном листе бизнес-плана следует указать, что приведенная в данном бизнес-плане информация носит конфиденциальный характер и представляет предпринимательскую тайну.

**1.2 Выбор рыночной стратегии предприятия**

Для начало рассмотрим стратегию в целом описанных в Стратегическом менеджменте Семёнова Б.Д.[[4]](#footnote-4)

Слово «стратегия» происходит от греческого «стратегос», что означает «искусство генерала». Понятие стратегия берет начало в военном менеджменте, где четко разделяется «искусство генерала» и «искусство лейтенанта». В искусство генерала входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности укрупненных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил по фронту разработка возможных вариантов и сценариев сражений. Лейтенант заботится о тактике: как наилучшим образом выполнить полученный приказ и как в связи с этим обеспечить выполнение поставленных задач и взаимодействие своих подчиненных.

 В современном менеджменте так же можно выделить стратегические и тактические аспекты. К вопросам стратегии можно отнести, в частности, следующие:

 - каковы цели организации;

 - каковы основные виды деятельности организации и направление «главного удара»;

 - кто являются союзниками и противниками;

 - в чем состоят собственные преимущества и как их следует использовать.

 В то же время в процессе управления любой организацией идет поиск ответов и на тактические вопросы:

 - порядок найма на работу сотрудников;

 - технология оборота документов;

 - процедуры взаимодействия с потребителям

контрагентами.

Продукты, технологии, компании, люди, государства и регионы в постоянно меняющемся мире просто не могут существовать, не развиваясь. Применительно к социально-экономическому объекту развитие означает эволюцию социальных и экономических характеристик этого объекта, формирование у него новых черт, возникновение новых структурных подразделений.

 В рамках управления развитием информация становится главным стратегическим преимуществом, адаптивность, т.е. потенциальная возможность изменений, - решающим фактором успеха. Каждый сотрудник в организации рассматривается как источник вклада в ее развитие. Открытость, групповая работа, доверие, постоянное использование инноваций становятся устойчивыми характеристиками организаций в целом.

Элементы стратегического выбора.

Альтернативность – важнейшая отличительная черта процесса планирования стратегии, с необходимостью вести постоянный стратегический выбор. Основными элементами этого выбора являются миссия и цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы и способы их распределения.

Элементы стратегического выбора представлены на рис. 1

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ внешней среды

Миссия и цели

Оценка стратегии

Управление реализацией стратегии

Анализ альтернатив и выбор стратегии

Понимание взаимосвязи элементов стратегического выбора важно для осознания сложности процесса планирования стратегии и необходимости создание системы стратегического управления, помогающей преодолеть эти сложности.

В русскоязычной литературе все чаще встречается термин «СВОТ – анализ», который представляет собой прямой перевод английской аббревиатуры SWOT, что означает анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths – сильные стороны, Weaknnesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). Анализ внешней среды включает в себя оценку наиболее значимых позитивных и негативных внешних факторов развития, а также возможные последствия изменения внешней среды для организации. О внешней среде обычно судят по состоянию относительно самостоятельных сфер:

- макроэкономический (ВВП, динамика развития, курс обмена валюты, инфляция);

- политической (стабильность правительственного курса, налоговая политика, действенность контрактного права, политика занятости, региональная политика);

- конъюнктурной и конкурентной (спрос и предложение, кто производит аналогичную продукцию, на каких условиях);

- военной (перспективы выведения военных действий);

- демографической (половозрастная структура населения, ее динамика);

- этнической (этническая структура населения, национальные ценности и приоритеты);

- социально-психологической (настроение населения, реакция на социально-экономические изменения);

Анализ внутренних сильны и слабых сторон включает в себя оценку «плюсов» и «минусов» самой организации. В частности, анализируется и оценивается:

- маркетинг (имеется ли в организации четкая маркетинговая стратегия, на каких сегментах рынка у организации есть преимущества, а на каких недостатки, какими средствами осуществляется продвижение товара, в чем преимущества и недостатки используемой рекламы, как происходит сбыт продукции);

- финансы (какие финансовые источники используются, имеется ли доступ к дешевым финансовым ресурсам, насколько полно используется эффект финансового рычага);

- человеческие ресурсы (насколько квалифицирован персонал организации, как и какими средствами, осуществляется инвестиции в человеческий капитал);

- культура организации (насколько адекватна имеющаяся культура задачам, стоящим перед организацией);

- производство (состояние производственных мощностей, технологическая база, контроль качества).

На основе данных, собранных посредством сканирования и анализа внешней среды, разработчики бизнес-плана выполняют SWOT -анализ, призванный выявить сильные и слабые стороны своей организации, открывающиеся перед ней возможности и возникающие угрозы. Кроме того, они проводят SWOT-анализ каждого из конкурентов и рассматривают возможное влияние каждой фирмы на отрасль и соответствующий рынок в целом.

Стратегии разрабатываются с целью реализации миссии и целей организации.

Миссия и цели. На вершине иерархической пирамиды находится миссия (генеральная цель) организации. Генеральная цель детализирует общественный статус организации и создает ориентиры фирмы для определения целей и стратегии на различных уровнях управления.

Стратегические задачи связаны с проблемами, которые возникают как во внешней сфере организации, так и внутри нее при реализации выбранной организацией стратегии.

Стратегическая задача – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей.

 Проанализировав внешнее опасности и новые возможности, приведя в соответствии с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления.

 Процесс выбора состоит из стадии трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

 На первой стадии создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

 На второй стадии стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии, и формируется общая стратегия.

 На третьей – анализируется альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии

 На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы.

 Выделим важнейшие:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организации, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки.
2. Состояния внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?
3. Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуется при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.
4. Уровень риска Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос – какой уровень риска для организации является допустимым?
5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.
6. Опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой стороны ограничивает выбор.
7. Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. А это может привести организацию к большим потерям или даже банкротству.

 Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки несколько стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательных выбор. Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

 Специфика российской экономики прежде всего в том, что становление рыночных отношений осуществляется на стыке двух парадигм, одна из которых - парадигма рыночных отношений, а другая - система планового ведения хозяйства, сохраняемая в силу определенной инерции экономического мышления. В результате происходит торможение экономических преобразований и снижается эффективность деятельности предприятий. При этом и по сей день некоторые руководители предприятий пользуются "старыми" методами управления, прикрываясь тезисом о преемственности управления. Между тем существуют принципиальные отличия в методах управления деятельностью хозяйствующих субъектов в условиях рыночной и плановой экономических систем.

Движителем рыночной экономики принято считать предпринимателей как деловых, инициативных, творчески мыслящих, наконец предприимчивых людей, осуществляющих свою деятельность самостоятельно, на свой страх и риск, под собственную имущественную ответственность и направленную на получение прибыли. Предпринимательство предполагает наличие новаторской экономической деятельности, касающейся не только нахождения новых источников сырья и рынков сбыта, реорганизации производства и освоения новых видов продукта, но и внедрения широкого круга инноваций. Можно даже встретить суждения, что именно нововведения служат характерным признаком предпринимательства, без чего говорить о предпринимательской деятельности неправомерно.

Целью предпринимательской деятельности является получение прибыли, для достижения которой предприниматель стремится обеспечить оптимальное использование имеющихся в его распоряжении факторов производства (капитала, труда, земли). Развитие предпринимательства является основой для становления рыночной экономики, и сегодня, так или иначе, оно получает широкое развитие. Наряду, с этим разрешенными становятся многие другие виды деятельности, ранее подвергавшиеся запрету и преследованию.

Именно предприниматель представляется главным действующим лицом рыночной экономики, реализующим в процессе своей деятельности присущие ей экономические отношения собственности.

И само управление (или менеджмент) понимается, как проявление предпринимательской способности направлять используемые ресурсы в ту сферу, где существует возможность получение наилучших результатов. В условиях рыночной экономики пестрая картина успехов бизнеса является, прежде всего, результатом успешности управленческой деятельности, предприимчивости руководства фирм.

Система управления предполагает наличие субъекта и объекта управления: субъектом управленческой деятельности может считаться аппарат администрации, а объектом – организация, предприятие или, говоря современным языком, – компания. Система управления требует прямого и обратного взаимодействия субъекта и объекта, то есть воздействия администрации на объект управления и осуществления обратной связи – для получения информации о результатах такового воздействия. Иными словами, в основе управления лежит потребность и возможность субъекта управлять, а объекта - выполнять управленческие решения.

Наличие у субъекта управления возможности выполнять свои управленческие функции определяется, прежде всего, существованием необходимых каналов связи и передачи информации, доступностью необходимой техники управления. Но главное в том, располагает ли субъект управления рычагами воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать последнего выполнять управленческие команды.

Прогнозирование, как первая стадия управленческого процесса, предполагает оценку вероятности наступления тех или иных событий, позволяет наметить направление развития компании и определить необходимость соответствующего ресурсного обеспечения. Экономическое прогнозирование при этом должно учитывать тенденции изменений не только в экономической сфере, но и в иных, могущих оказывать на нее влияние.

Планирование осуществляется уже на базе прогнозов, здесь формулируются цели и задачи, а также возможности их достижения. На стадии же регулирования осуществляется корректировка отклонений плана, возможных в процессе его реализации. Даже самое тщательное прогнозирование и разработка плана не освобождают менеджеров от необходимости корректировки и регулирования, что обусловлено самим характером рыночной экономики. В процесс регулирования с необходимостью включается учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности.

Первый этап управленческой деятельности, реализуемой в условиях рыночной экономики, а равно и развивающейся в этом направлении, – прогнозирование; как отмечалось ранее, он предполагает вероятностную оценку состояния объекта, процесса или явления в определенном будущем и включает в себя альтернативные пути достижения намеченных или желаемых результатов. Прогнозирование предполагает снятие неопределенности относительно будущего состояния объекта анализа. Составление прогнозов, само по себе, - дело довольно сложное, не говоря уже о необходимости сбора довольно обширной информации.

**1.3 Исследование рыночной конкурентной среды.**

При формировании стратегии фирмы не ограничиваться анализом внешних и внутренних факторов развития, а соотносить стратегические решения с элементами конкурентной стратегии лучших аналогичных предприятий и организаций. Современная конкурентная стратегия организаций ориентируется на устойчивые характеристики, свойственные успешно действующим организациям. В частности, коммерческим организациям, достигшим лидирующих позиций в своем виде бизнеса, свойственные следующие характеристики конкурентной стратегии:

 - Своя ниша на рынке. Организация стремится иметь собственную нишу на рынке, где у нее нет конкурентов или имитаторов. Собственная ниша на рынке не может существовать долго, поэтому организация постоянно трансформирует эту нишу или создает новые ниши, обретая на рынке временно монопольное преимущество.

 - Забота о качестве. Невозможно обеспечить конкурентоспособность, не осуществляя постоянную заботу о качестве производимых товаров и услуг. Контроль качества становится в связи с этим обязательным элементом эффективного менеджмента.

 - Инновативность. Постоянное обновление продукции, технологии, методов управления, видов деятельности характеризует лучшие фирмы, достигшие значительных результатов в своей деятельности. Плотный поток нововведений на любом участке, на любом уровне управления – и в отделе сбыта, и в бухгалтерии, и на производственном участке – вот что отличает победителей в конкурентной борьбе. Именно инновативность обеспечивает адаптивность к постоянным изменениям во внешней среде.

 - Быстрота действий. Лидеров отличает быстрота осуществления любых действий – и обновления продукции, и осуществления реконструкции, и освоение новых технологий, и ответа на телефонный звонок клиента.

 - Малый размер. Широко известно преимущество малых предприятий. Малый размер обеспечивает большую адаптивность, более высокую скорость реакции, более плотный поток нововведений, большую приверженность персонала своему делу. Организации - лидеры наделяют свои филиалы и подразделения такими широкими правами, которые позволяют им действовать почти так же, как и независимым, самостоятельным малым предприятиям.

 - Партнерский характер. Партнерство во взаимоотношениях с контрагентами и потребителями позволяет повысить качество, ускорить внедрение нововведений, привлечь потребителей в процесс модернизации продукции, обеспечить ее кастомизацию, адаптировать и перенять передовой опыт контрагентов в целях повышения эффективности собственного производства и обслуживания потребителя.

 - Международная деятельность. Подмечено, что все фирмы – лидеры, как правило, активны на мировых рынках. Интернационализация деятельности становится стратегическим выбором, обеспечивающим устойчивую конкурентоспособность.

 - Добавленная стоимость за счет квалификации. Лидеры, повышая эффективность собственной деятельности, обычно добавляют в свой продукт (или услугу) новые характеристики так, чтобы дополнительные затраты привели к непропорционально большему улучшению потребительских свойств и соответственному повышению цены и коммерческого результата. При этом новые характеристики продукта становятся результатом применения высококвалифицированного труда

 Рассмотренные характеристики лучших компаний мира не исчерпывают всех элементов конкурентных стратегий, приводящих к успеху. Анализу таких характеристик посвящены исследования многих авторов, занимающихся теоретическим и практическим менеджментом.[[5]](#footnote-5)

Конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Конкуренция в экономике выполняет ряд функций:

Выявляет и устанавливает рыночную стоимость товара.

Сводит конкретный труд к общественно необходимому.

Содействует выравниванию индивидуальных стоимостей и прибыли в зависимости от производительности труда и эффективности управления производством .В сфере маркетинга принято выделять три вида конкуренции:

Функциональная конкуренция возникает при удовлетворении конкретной потребности покупателя разнообразными товарами.

Видовая конкуренция возникает при удовлетворении потребности покупателя однообразными товарами, различающимися существенными характеристиками (например, автомобили с разной мощностью двигателя). При видовой конкуренции борьба между фирмами-конкурентами может осуществляться более разнообразными методами, чем при предметной конкуренции, так как количество инструментов воздействия на покупателя возрастает - товар обладает новыми характеристиками.

Предметная конкуренция возникает при предложении покупателю практически одинаковых товаров, различающихся, возможно, только качеством. Это наиболее сложный вид конкуренции для производящих и посреднических фирм .В соответствии с этапами принятия потребителем решения о покупке можно выделить следующие виды конкуренции:

Желания-конкуренты. Этот вид конкуренции связан с тем, что существует множество альтернативных способов вложения потребителем денежных средств.

Функциональная конкуренция. Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами (существуют альтернативные способы удовлетворения потребности). Это базовый уровень изучения конкуренции в маркетинге.

Межфирменная конкуренция. Это конкуренция альтернатив доминирующих и наиболее эффективных способов удовлетворения потребности.

Межтоварная конкуренция. Это конкуренция товаров фирмы между собой. Она конкуренцией, по сути, не является, а представляет из себя частный случай ассортиментного ряда, целью которого является создать имитацию потребительского выбора .С точки зрения законности выделяют:

Законная (добросовестная) конкуренция.

Недобросовестная конкуренция - любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат положениям действующего законодательства, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и могут причинить или причинили убытки другим хозяйствующим субъектам - конкурентам либо нанести ущерб их деловой репутации .Конкуренция очень сильно зависит от количества производителей-продавцов и покупателей. В экономической теории различают совершенную и несовершенную конкуренцию. Совершенная конкуренция означает такое состояние экономической системы, когда влияние каждого участника экономического процесса на общую ситуацию настолько мало (менее 1%), что им можно пренебречь.

Несовершенная конкуренция существует тогда, когда возможен контроль над определенной долей рынка. Несовершенная конкуренция включает следующие виды:

Монополия - власть одного продавца (монопсония - власть одного покупателя).

Олигополия - власть нескольких крупных фирм (олигопсония - власть нескольких крупных покупателей).

Рассмотрим этапы проведения исследования конкурентной среды которые приведены в электронном ресурсе http: // www. ek-c. ru / market / knsr. Html.[[6]](#footnote-6)

## Этапы проведения исследования конкурентной среды

Конкурентная среда - условия, в которых производители товаров и услуг ведут борьбу за потребителя, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке

Цель проведения исследования конкурентной среды - изучение позиций и возможностей фирм-конкурентов.

Исследование конкурентной среды, как правило, производится или в целом по отрасли, или по отдельным сегментам рынка и включает в себя следующие этапы:

Определение существующих и потенциальных конкурентов.

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится обычно на основе одного из двух подходов:

Первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами;

Второй ориентируется на группировку конкурентов в соответствии с применяемыми ими типами рыночных стратегии. Такие исследования позволяют выявлять наиболее опасных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

Рыночный лидер - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг.

Рыночный претендент - организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров.

Рыночный последователь - организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений.

Организации, действующие в рыночной нише, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет.

Маркетинговый анализ условий конкуренции в отрасли

Анализ условий конкуренции на рынке предполагает оценку степени его подверженности процессам конкуренции на основе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции.

В принципе на силу конкурентной борьбы влияет множество факторов, но некоторые из них повторяются чаще других. К таким факторам можно отнести:

Численность и сравнительную силу конкурирующих предприятий. Численность конкурирующих фирм и их сравнительная сила в наибольшей мере определяют уровень конкуренции в отрасли. Интенсивность конкуренции наибольшая, когда на рынке между собой бороется значительное количество фирм и, когда они сравнимы между собой сточки зрения размеров и возможностей.

Изменение объема спроса, его динамику. Изменения объема спроса также влияют на условия конкуренции. Так, быстрое, но сравнительно непродолжительное по времени расширение спроса может ослабить конкуренцию, а его сокращение - усилить.

Степень дифференциации продукта, предлагаемого на рынке (степень диверсификации производственно-рыночной деятельности конкурентов). Чем выше степень дифференциации продукта, тем, при прочих равных условиях, ниже уровень конкуренции на рынке.

Барьеры для вступления на рынок. Барьеры для вступления в рынок представляют собой факторы, препятствующие проникновению на рынок новых фирм.

Барьеры при уходе с рынка. Барьеры при уходе с рынка представляют собой препятствия, которые возникают в случае прекращения деятельности на определенном рынке. Конкуренция становится интенсивнее, когда уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше барьеры для выхода, тем сильнее фирмы расположены остаться на рынке.

Ситуация на смежных товарных рынках. Существует прямая зависимость между общим уровнем конкуренции на данном рынке и на смежных товарных рынках.

Реализуемые стратегии конкурентов. При наличии различий в реализуемых стратегиях уровень конкуренции относительно снижается.

Все перечисленные факторы ставят конкурирующие фирмы в определенные условия функционирования, оказывают существенное влияние на конкурентные стратегии фирм .Анализ показателей деятельности конкурентов

Анализ показателей деятельности конкурентов может быть осуществлен на основе характеристики фирмы или конкурентного досье для каждого конкурента, являющегося необходимым элементом банка данных маркетинговой информации .

Анализ конкурентных стратегий на рынке.

Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось, определяется исходя из:

1. Внешних факторов (анализа условий среды);

 2.Внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы).

 3.Выявление преимуществ и недостатков в деятельности конкурентов.

Современная экономика России отличается значительным возрастанием степени риска предпринимательской деятельности. Проблема рисков, - пожалуй наиболее болезненная для предпринимателей, поскольку делает бизнес, по сути мало предсказуемым. Анализ риска и управление им в переходный период требуют иного подхода, чем в условиях развитой экономики.

Еще одной особенностью российской экономики можно считать высокий уровень экономической нестабильности и дефицит инвестиционных средств, неразвитость инвестиционной сферы. Перед многими отечественными предприятиями стоит проблема выживания. Однако, несмотря на комплекс проблем, они могут не только выжить, но и обеспечить устойчивое, эффективное развитие с помощью, как определенных организационных решений, так и соответствующих методов и форм экономического управления.

Для вывода экономики России из кризисного состояния необходим комплекс неотложных мер, среди которых первостепенное значение имеет создание эффективной системы управления всеми сферами общественной жизни.

В условиях политической и экономической нестабильности существенно возрастает роль планирования в качестве важнейшей функции управления фирмой, соответственно и значение обоснованности плановых заданий, без чего результат работы может оказаться нулевым. Формирование рыночной экономики тесно связано с ростом конкуренции, что в свою очередь весьма остро ставит перед менеджерами вопрос об ответственности за принимаемые решения, за последствия их проведения в жизнь. Большую сложность представляет проблема управления риском с учетом особенностей российской переходной экономики. Возникла и задача управления ликвидностью предприятия, поскольку актуальной становится проблема оценки его способности своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам. Поэтому в процессе планирования должны обосновываться различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития предприятий. Притом чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем большее значение приобретает планирование.

Выводы:

Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что планирование представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможнос­тей. Планирование обеспечивает также основу для принятия эффек­тивных управленческих решений. Когда известно, чего организация хочет достичь, легче найти наиболее подходящие действия. Планиро­вание способствует снижению рисков при принятии решений. Прини­мая обоснованные плановые решения, руководство уменьшает риск ошибок, обусловленных ошибочной или недостоверной информацией о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование служит для формулирования и достижения ключевых целей в рамках организации.

 Успех деятельности компании на рынке в значительной степени зависит от того, способны ли ее руководство, менеджмент направить имеющиеся ресурсы на достижение цели и использовать их с максимальным эффектом. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента планирования, как бизнес-план. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия является особо актуальной задачей, решение которой выступает важным условием подъема производства. Бизнес-планирование имеет непосредственное отношение к деятельности предприятия, важность которого заключается, прежде всего, в совершенствовании деятельности предприятия, в котором результаты экономической деятельности берутся за основу составления бизнес-плана.

В современной практике управления необходимо определить стратегию предприятием т.к она играет большую роль в управлении. Конкурентоспособность и эффективность продукции, правильная ценовая политика, результативные меры по продвижению товаров, определение целевой группы потенциальных покупателей, объемы планируемых продаж, рассчитанные на целевую аудиторию, общая емкость рынка – вопросы, которые должны стать определяющими при разработке стратегии направленной на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

**2.АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В ТУГНУЙСКОМ УГОЛЬНОМ РАЗРЕЗЕ, КАК В ОТРОСЛЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ.**

**2.1 История создания и современное состояние предприятия.**

 Тугнуйский угольный разрез сегодня - одно из крупнейших промышленных предприятий Бурятии, оснащенное высокопроизводительной техникой, новейшими технологиями отработки месторождения. Здесь работают специалисты с многолетним опытом работы и менеджеры новой формации. Приступить к освоению Тугнуйского угольного бассейна было намечено еще в 1975 году. Но только в феврале 1981 года, практически вслед за январским постановлением ЦК КПСС и Совмина « О мерах по дальнейшему комплексному развитию производительных сил Бурятской АССР в 1981 – 85 гг. и на период до 1990 г.», был издан приказ министра угольной промышленности о начале строительства в 1984 г. « Разреза Тугнуйский » с местонахождением в поселке Саган-Нур Мухоршибирского района БурАССР.

 Первых строителей в марте этого года встретило бесконечное небо, широкая степь, беспощадное солнце, обеспечившее скоро непролазную грязь, и окрестная достопримечательность – соленое озеро Саган-Нур, в честь которого поселок и получил свое название. Первые объекты строительства – 12-квартирные дома, котельная, автодорога до промплощадки будущего разреза.

 Строительная площадка Тугнуйского угольного разреза в те первые дни, месяцы и годы напоминала растревоженный муравейник. В одном месте экскаватор только готовит траншею, автокран укладывает лотки, плиты, в двадцати метрах от них бульдозер уже засыпает траншею. Плотники сколачивают подмостки, щиты, рядом с ними сварочные работы ведут сварщики. Темпы строительства были довольно высокие. Ни на один день не прекращалась работа.

 Строились котельная «К.Е», база ОРСа, РММ, комплекс административно-бытового корпуса, склад нефтепродуктов, монтажная площадка экскаваторов, очистные сооружения. Было начато строительство постоянного поселка.

 Здесь все давалось нелегко. Но люди, которые приехали сюда жить и работать, были смелыми и грамотными, высококвалифицированными специалистами, способными выполнить самые сложные производственные задания.

 Результаты их самоотверженного труда не замедлили сказаться. Уже через три года после начала строительства, в 1987 году, приказом генерального директора ПО «Востсибуголь» была образована предпусковая дирекция «Разреза Тугнуйский».

 В конце апреля 1987 г. был отгружен первый ковш вскрыши.

 Богат событиями 1988 год. 20 ноября отгружена на угольный склад первая тонна угля. В конце года представлены для приема в эксплуатацию Государственной комиссии объекты первого пускового комплекса мощностью 500 тыс. тонн угля в год. Сдано в эксплуатацию 13020 квадратных метров жилья.

 24 января 1989 года вышел приказ Министерства угольной промышленности СССР «О ликвидации предпусковой дирекции и создании разреза». Этот год и принято считать началом истории Тунгуя. В середине марта «Разрезом Тугнуйским» была осуществлена отгрузка первой тонны угля потребителям. Высокое качество тугнуйских углей увеличивает спрос потребителей, прежде всего теплоэнергетических предприятий Республики Бурятия.

 За первый год работы коллектив «Разреза Тугнуйский» добыл 950 тыс.

тонн угля. Уже в следующем году начал отгрузку угля на экспорт. В марте 1990 года было отгружено 18,4 тысяч тонн угля на экспорт.

 Важным событием было завершение строительства и сдача в эксплуатацию котельной в октябре 1990 года. Ввод в эксплуатацию этого важного объекта решил многие вопросы производственной и социальной сферы.

 Продолжалось наращивание мощностей в следующем, 1992 году. Были сданы в эксплуатацию такие важные для нормальной работы разреза объекты, как авторемонтные и ремонтно-механические мастерские, склад горюче-смазочных материалов, базисный склад взрывчатых материалов, здание административно-бытового комбината.

 Рабочие, служащие, инженерно-технические работники получили хорошие условия для высокопроизводительной работы, развития технического творчества, улучшения организации труда.

 Два радостных события произошли за неделю до нового 1993 года:

1. коллектив «Разреза Тугнуйский» досрочно выполнил план по добыче угля – при введенной мощности 1,5 млн.тонн «на-гора» было выдано 1,8млн. тонн угля;
2. одновременно с этим Государственная комиссия подписала акт о приемке в эксплуатацию ряда объектов первого пускового комплекса, которые позволили увеличить добычу угля еще на 1 млн.тонн.

 Цех АРМ представлял начальник управления строительства А.А Панкратов. Это, сказал председатель Госкомиссии, генеральный директор производственного объединения «Востсибуголь» И.М.Щадов, один из лучших объектов не только в Тугнуе, но и в объединении. По отзывом членов госкомиссии, строители поработали на совесть. И теперь, после того, как подписан акт, в этом огромном, теплом гараже могут занять свои места «новоселы» - двадцать 110-тонных БелАЗов и 64 автомашины меньшей грузоподъемности.

 Мощность первой очереди разреза была рассчитана на 6 млн. тонн угля. Срок ввода установлен на 1995 год. Однако начавшаяся перестройка и переход к рыночной экономике, отсутствие финансов в стране не дали возможность разрезу выйти на полную мощность.

 Несмотря на нестабильность экономического положения в стране, разрыв межхозяйственных связей и тд., строители Тугнуя упорно шли к своей цели. Не хватало техники и материалов – выбивали и доставали, не давали денег – брали в кредит. Сданы в эксплуатацию дробильно-сортировочная установка, новые шагающие экскаваторы, мощные буровые станки, жилье, объекты соцкультбыта.

 Волнующим моментом было 18 марта 1996 года. Состоялось торжественное открытие движения по железной дороге Челутай – Тугнуй. Это было большое достижение коллектива разреза, получившего возможность увеличить обьем экспорта собственной продукции, поставку угля другим регионам страны.

 По итогам 1996-1997 годов в рамках международной программы « сотрудничество ради прогресса» «Разрез Тугнуйский» был удостоен приза «Золотой орел» и награжден номерным сертификатом.

 В конце 2000 года по инициативе Союза промышленников и предпринимателей Торгово-промышленной палаты Российской Федерации Тугнуйский угольный разрез признан победителем конкурса «100 лучших предприятий Российской Федерации».

 И неудивительно, что в коллективе появляются все больше работников со знаками «Шахтерская слава», почетными званиями «Заслуженный инженер Республики Бурятия», Заслуженный работник транспорта Республики Бурятия», «Заслуженный экономист Республики Бурятия», награжденных Почетными грамотами Президента, Правительства Республики Бурятия.

На сегодняшний день существенно улучшилось технология по перевозке угля на экспорт. В результате проведения плановых видов ремонта в объеме ТР-1 в локомотивно-думпкарном депо снижены часы аварийных простоев тепловозов.

Впервые проведен ремонт тепловозов ТЭМ 2 и 2ТЭ 10. Возрос обьем перевозок угля, значительно выросли обьем перевозок сторонним организациям. В 2008 году на предприятие были доставлены два тепловоза 3ТЭ 10. Запущены в работу три новых маневровых тепловоза ТЭМ-18, на разъезде Цаган-Дабан построена ЭЦ (электрическая централизация), изменена технология по увеличению весовых норм.

Все это в целом позволяет нам сказать, что на сегодняшний день мы готовы увеличивать объемы перевозок угля, добываемого « Тугнуйским разрезом».

 Горнотехнические показатели работы разреза

 «Тугнуйский» с начала эксплуатации (тыс. тонн).

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План факт 1988 | План факт  1989 | План факт 1990 | План факт 1991 | План факт  1992 | План факт 1993 |
| 45,0 | 46,.0 | 780,0 | 950,.2 | 950. | 959,2 | 1135 | 1293 | 1800 | 1861 | 2235 | 2303 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План факт 1994 | План факт 1995 | План факт  1996 | План факт  1997  | План факт  1998 | План факт 1999 |
| 2120 | 2213 | 2171 | 2237 | 2720 | 2762 | 2830 | 3023 | 2800 | 2835 | 3200 | 3311 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План факт 2000 | План факт 2001 | План факт 2002 | План факт 2003 | План факт 2004  | План факт 2005 |
| 3500 | 3653 | 3620 | 3810 | 3559 | 3567 | 3935 | 3954 | 4400 | 4116 | 5100 | 4795 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| План факт 2006 | План факт 2007 | План факт 2008 | План факт 2009 | План факт  1988-2009 |
| 5500 | 5266 | 5350 | 5267 | 6040 | 5807 | 6230 | 6250 | 70020 | 70287 |

По результатам данной таблицы видно, что горнотехнические показатели работы разреза колеблются в зависимости от данного переходного периода времени, связанного с историей страны, но в целом работу предприятия можно считать стабильной.

Вскрышные работы на разрезе ведутся двумя системами разработки: транспортной и бестранспортной.

Вскрышные работы на автомобильный транспорт проводятся экскаваторами ЭКГ-12,5 и ЭКГ- 15 с погрузкой пород вскрыши в карьерные автосамосвалы БелАЗ-7519 и БелАЗ-75486 с последующей их транспортировкой во внешние автоотвалы

Вскрышные работы на автомобильный транспорт проводятся экскаваторами ЭКГ-12,5 и ЭКГ- 15 с погрузкой пород вскрыши в карьерные автосамосвалы БелАЗ-7519 и БелАЗ-75486 с последующей их транспортировкой во внешние автоотвалы.

Более производительной является бестранспортная вскрыша, которая производится сегодня шагающими экскаваторами ЭШ 20/90 и ЭШ 10/70.

Первый уступ отрабатывается ж/д вскрышей и вывозится думпкарами.

Добычные работы ведутся экскаваторами ЭКГ-8И, ЭКГ-6,3ус, ЭКГ-5у с погрузкой в автосамосвалы. Уголь вывозится на усреднительные склады у железной дороги, где его грузят в железнодорожные вагоны.

Отгрузка угля потребителям производится экскаваторами ЭР-1250 и дробильно-сортировочно-погрузочной машиной ДСПМ, для сортировки и погрузки углей.

Уголь доставляется на склад, затем загружается в дробильно-сортировочно-погрузочную машину, где его дробят, сортируют в марку ДОМСШ класса от 0 – 50 мм (Длиннопламенный Орех Мелкий Семечки Шелуха) и отгружается в вагоны на экспорт.

Более производительной является бестранспортная вскрыша, которая производится сегодня шагающими экскаваторами ЭШ 20/90 и ЭШ 10/70.

Добычные работы ведутся экскаваторами ЭКГ-8И, ЭКГ-6,3ус, ЭКГ-5у с погрузкой в автосамосвалы.

Основные задачи Тугнуйского Угольного Разреза:

1. добыча, переработка, поставка угля и других полезных ископаемых, в том числе цветных металлов;
2. эксплуатация взрывоопасных производственных объектов;
3. эксплуатация пожароопасных производственных объектов;
4. погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте;
5. перевозка опасных грузов железнодорожным транспортом (выгрузка опасных грузов);
6. применение взрывоопасных материалов промышленного назначения;
7. изготовление взрывчатых материалов промышленного назначения;
8. хранение взрывчатых материалов промышленного назначения;
9. распространение взрывчатых материалов промышленного назначения;
10. проведение проектных, монтажных и пуско-наладочных работ по технологическому оборудованию;
11. заготовка, переработка, транспортировка и реализация древесины и изделий из нее.

**2.2Исследование рынка угля, и выбор важнейших направлений экономического развития предприятия.**

ОАО «Разрез Тугнуйский» разрабатывает Олонь-Шибирское месторождение каменного угля, расположенное в Петровск-Забайкальском районе Читинской области и Мухоршибирском районе Республики Бурятия, в 30 км к западу от ближайшей железнодорожной станции Петровск-Забайкальск и в 80 км к северо-западу от г. Улан-Удэ.

Южнее месторождения проходит Московский тракт, соединяющий г. Петровск-Забайкальск с селами Харауз, Никольское, Хонхолой, Хара-Шибирь, Мухор-Шибирь и г. Улан-Удэ.

Район относится к числу сельскохозяйственных и пространственно размещается в промышленной полосе Забайкалья, располагаясь вблизи крупных потребителей угля.

Мухор-Шибирский район сельскохозяйственный, с зерновым и животноводческим направлениями развития. Петровск-Забайкальский район характеризуется развитием тяжелой металлургической промышленности.

ОАО «Разрез Тугнуйский» является ведущей компанией ОАО «СУЭК», основным поставщиком угольной продукции по Республике Бурятия, является лидером Иркутского филиала ОАО «СУЭК» по поставкам экспортной продукции.

Олонь-Шибирское месторождение представлено 21 угольными пластами, из которых промышленное значение имеют 4 пласта (6,8,15,18). Основным рабочим пластом является пласт 18 (64 % всех запасов). Разработка месторождения начата в 1989 году.

Организационно-правовая форма "Разреза Тугнуйский" - Открытое акционерное общество. Форма собственности - смешанная российская (без иностранного участия). Отрасль народного хозяйства - топливная промышленность.

Основной вид деятельности - добыча угля открытым способом. Зарегистрированы другие виды деятельности: проектно-изыскательские работы; снабжение; внешняя торговля негосударственных организаций; промышленность строительных материалов; оптовая торговля; розничная торговля. Оказание посреднических услуг при купле - продажи товаров, ценных бумаг, валюты и сдачи в наем (в аренду, в прокат) без выраженной специализации.

Продукция разреза, т.е. уголь, используется для технологических целей на предприятиях, где его перерабатывают или применяют в качестве сырья.

Качественные характеристики угля следующие:

Каменный уголь марки Д (длиннопламенный)

\* зольность - 16,2 % - 18,5 %

\* влажность - 9,3 % - 11,0 %

\* калорийность - 6030 ккал/кг – 7400 ккал/кг

\*содержание серы - 0,32 % -0,5 %

\* выход летучих - 0,46 % -0,5 % .

Основными потребителями Тугнуйских углей являются Гусиноозерская ГРЭС, Улан-Удэнские ТЭЦ № 1 и 2, предприятия Читинской области, Хабаровского края, Сахалина. Разрез производит экспортные поставки в Японию, Великобританию, Латвию.

Дальнейшее развитие разреза происходит из собственных средств, посильную помощь оказывают строительные организации Бурятии и Иркутской области. Финансирования строительства из Федерального бюджета нет. Нужно отметить, что в угольной промышленности объем реализованной продукции отличается от объема товарной продукции не только изменениями переходящих нереализованных и неоплаченных остатков продукции, но и частью отпущенного угля собственной добычи бесплатно работникам разреза. Кроме того, в объем товарной продукции не включается уголь собственной добычи (переработки), израсходованный на производственно-технологические нужды. Этот уголь списывается на затраты.

Для вывозки угля используется железнодорожный путь, протяженностью 72 км до Транссибирской железнодорожной магистрали. В 15 км от разреза проходит дорога общероссийского значения Москва-Владивосток.

Уголь вывозится на усреднительные склады у железной дороги, где его грузят в железнодорожные вагоны.

Отгрузка угля потребителям производится экскаваторами ЭР-1250, Giporec, Titan и дробильно-сортировочно-погрузочной машиной ДСПМ, для сортировки и погрузки углей.

Предметом деятельности является производство и реализация каменного угля, его хранение. Свою продукцию ОАО «Разрез Тугнуйский» реализует по договорным, свободным, оптово-отпускным ценам.

Поставки экспортного угля производятся через посредниковую компанию «Glencore International»:

* В Японию
* В Великобританию
* ОАО «Мурманский морской порт»
* ООО «Латвийско-Российское СП» Рига-Краста
* АО «Вентспилс Тирдзниецйбас Оста» Вентспилс.

Поставки рядового угля производятся:

* во все МУПы Бурятии
* ТЭЦ 1 и ТЭЦ 2 г. Улан – Удэ
* Гусиноозерская ГРЭС
* ООО «Тимлюйский цементный завод»
* ОАО «Улан – Удэнский авиационный завод»
* ООО «Энергия»
* ООО «Горная компания»
* Кяхтинская ДРСУч
* ООО «Кабанский райтоп»
* ООО «Кяхталестопром»
* И другие.

Производственная структура предприятия состоит из основного производства, вспомогательного производства и обслуживающего хозяйства.

Основное производство охватывает процессы, непосредственно связанные с превращением исходного сырья в готовую продукцию. Оно занимает центральное место во всей производственной деятельности предприятия.

Вспомогательное производство состоит из процессов материального и технического обслуживания основного производства. Вспомогательное производство призвано обеспечить планомерную и бесперебойную работу основного производства.

Обслуживающие хозяйства в отличие от указанных производств никакой продукции не дают, а выполняют операции по транспортировке и хранению сырья, материалов и готовой продукции (транспорт, склады).

Процесс добычи угля состоит из следующих этапов:

1. Проводится экспертиза недр.
2. Снятие плодородного слоя бульдозерами и отвозится в специализированные отведенные склады.
3. Бурение скважин под буровзрывные работы вскрышных пород.
4. Выемка пустых пород проводится тремя способами: автотранспортная, бестранспортная и железнодорожная.

Отдел сбыта – углесбыт занимается работой с дистрибьюторами, установлением коммерческих взаимоотношений с клиентами;

анализом и прогнозированием рынков в регионах;

планированием сбыта, планированием производства в соответствии со спросом на продукцию;

работой по сбыту товаров в собственной сети, формированием портфеля заказов, продвижением товаров на рынок, стимулированием сбыта.

 Благодаря высоким качественным характеристикам добываемого угля, продукция Тугнуйского разреза всегда имела достаточно благоприятные перспективы на внешнем рынке. Кроме того, энергетическая стратегия России предусматривает более высокие темпы роста потребления угля по сравнению с другими видами органического топлива. Понимая это угольщики Бурятии реализуют в жизнь программу повышения качества угля, ведь это основной фактор расширения рынка сбыта в условиях жесткой конкуренции.

Для увеличения объемов добычи угля и вывозки вскрыши на разрезе идет постоянное техническое перевооружение. С приходом компании СУЭК (Сибирской Угольной Энергетической Компании) для разреза был приобретен дробильно – сортировочный комплекс. Он позволил увеличить выпуск углей сортомарки «ДОМСШ», качество которых соответствует лучшим мировым стандартам и пользуется повышенным спросом на рынке АТР. Суточная производительность установки – 500 тонн в час. Благодаря новому дробильно – сортировочному комплексу Тугнуйский разрез смог увеличить объемы экспортных поставок в короткие сроки. На тот период это имело огромное экономическое значение – в условиях снижения сбыта на внутреннем рынке наличие внешних потребителей стимулировало производство и открывало новые перспективы.

Следующим шагом стало строительство обогатительной фабрики – это один из самых масштабных инвестиционных проектов всей Сибири на сегодняшний день. Мощность фабрики составит 4,5 млн.тонн переработки угля в год. Готовый концентрат по своим параметрам будет значительно превосходить свойства рядового тугнуйского угля: Зольность снизится в среднем с 23,5 до 14 процентов, уменьшится и содержание влаги. Улучшив качество твердого топлива, мы получим дополнительные перспективы для сбыта выпускаемой продукции.

 За последние годы получены три шагающих экскаватора, два новых БелАЗа – 75306 грузоподъемностью 220 тонн. В августе 2009 года был получен экскаватор Bucyrus 495 HD с емкостью ковша 40 куб.м, что позволит увеличить производительность до 12 млн. кубических метров автовскрыши в год. Подобной техники нет ни на одном угледобывающем предприятии Восточной Сибири. Приобретение данной техники положительно скажется на подготовке запасов угля за счет увеличения производительности продвигания фронта горных работ.

 «Мы в полной мере осознаем ответственность за свою деятельность перед обществом, бизнес – партнерами и своими сотрудниками. Поэтому в числе важнейших приоритетов работы Тугнуйского разреза – повышение уровня эффективности труда, промышленная безопасность, охрана окружающей среды и новое качество трудовых отношений»[[7]](#footnote-7).

 В настоящее время ОАО «Востсибуголь» занимает третье место среди угледобывающих предприятий по объему добычи угля в России, уступая лишь концерну « Кузбассразрезуголь» и ОАО « Красноярскуголь». Доля ОАО « Востсибуголь» в общем, объеме добычи угля в России составляет 6%, в том числе по открытому способу 9,4%. В Восточно-Сибирском регионе ОАО «Востсибуголь» занимает рыночную нишу около 21 %. Ресурсная база угольной промышленности в Иркутской области и Республике Бурятия весьма обширна по обьемам и надежна по достоверности результатов геолого-разведочных работ, многократно подтвержденных доразведкой полей действующих разрезов. Обширные запасы угля, при рациональном развитии угледобывающего производства, в полном объеме обеспечат долговременное и независимое топливоснабжение потребителей не только своего региона, но и в значительной степени потребности в твердом топливе на Дальнем Востоке и Приморье.

 За 2009год угольной промышленностью России добыто 257,9 млн.тонн угля, что на 3,4% выше, чем 2007 году. Общие поставки российских углей достигли 241 млн. тони превысили уровень предыдущего года на 6,1 млн. тонн. За этот же период добыча газа, основного конкурента угля в энергетике, снизилась с 590,8 до 583,6 млрд.м3. Таким образом, развитие угольной промышленности является одним из приоритетных направлений в развитии энергетической базы страны.

 В то же время, несмотря на благоприятные результаты, в динамике показателей добычи и потребления угля в России наметились новые тревожные тенденции:

 - снижаются темпы роста объемов добычи угля;

 - темпы роста потребления угля заметно превышают темпы его добычи;

 - увеличивается дефицитность некоторых региональных рынков угля, объемы экспорта угля опережают по темпам объемы его добычи, доля финансовых средств в расчетах потребителей за отгруженный уголь стабилизировалось на недостаточном для развития отрасли уровне.

 Тем не менее, можно считать, что в связи с наличием развивающегося рынка потребления угля для угольной промышленности в стране складывается благоприятная обстановка. Основными положениями энергетической стратегии России на период до 2020 года угольной промышленности отводится приоритетная роль – интенсивно развивающейся отрасли, которая должна увеличить объемы добычи к 2012 году до 335 и к 2020 до 430 млн. тонн.

 В Восточно-Сибирском и Дальневосточном регионах, куда ОАО «Востсибуголь» традиционно поставляет уголь, динамика углепотребления в ближайшей перспективе связана с развитием электро и тепло – энергетики.

 До 2020 года здесь предполагается ввести новые производственные мощности на территории Восточной Сибири – на 23 млн. квт. и на Дальнем Востоке – на 14 млн. квт. В том числе:

 - в Красноярском крае – ввести очередные блоки Березовской ГРЭС-1;

 - в Республике Бурятия – осуществить реконструкцию Улан-Уденской ТЭЦ-2 и Гусиноозерской ГРЭС;

 - в Читинской области – ввести очередные блоки Харанорской ГРЭС;

 - на Дальнем Востоке – увеличить мощности на Благовещенской ТЭЦ.

 В то же время, сдерживающим фактором для ОАО «Востсибуголь», может оказаться реализация проектов освоения газовых месторождений Сибирской платформы в Восточной Сибири и Сахалинского шельфа на Дальнем Востоке, развитие собственных угледобывающих предприятий на Дальнем Востоке, реализация ресурсосберегающих программ в энергопотреблении, которые становятся важными государственными задачами, а также сдерживание в результате конкуренции на рынке угля. В качестве основных конкурентов выступают угледобывающие предприятия Красноярского края, Кузбасса, Республики Саха (Якутия).

 Проведенный маркетинговый анализ показал, что в Восточной Сибири и Дальне-Восточном регионах в ближайшей перспективе (до 2011 года) ожидается увеличение выработки электрической и тепловой энергии, что повлечет потребление угля. За этот же период предполагается увеличение в полтора раза (с40 до 61млн.т.у.т.) потребление привозного угля странами Азиатско-Тихоокеанского региона.

 Эти прогнозы подтверждаются, в частности, администрациями регионов и отдельных предприятий Восточной Сибири и Дальнего Востока. По их сведениям, в период до 2012 года, ожидается увеличение потребности в угле в Иркутской области на 28%, в Республике Бурятия на 7,4%, в приморском крае на 17,2%, сохранится на достигнутом уровне объемы потребления в Читинской и Сахалинской областях и в Хабаровском крае.

 Наличие значительных запасов угля, квалифицированного персонала, развитого рынка сбыта угля создают предпосылки для увеличения производственных мощностей ОАО «Разрез Тугнуйский». Освоение проектной мощности разреза в 6 млн.тонн угля в год позволит полностью решить проблему обеспечения топливом федеральной станции «Гусиноозерская ГРЭС», тепловых станций ТЭЦ-1, ТЭЦ-2Республики Бурятия и сократить дефицит угля в Дальневосточном регионе. Тугнуйские угли востребованы не только в России, но и за рубежом. Ежегодный экспорт составляет более 1млн.тонн высококачественного угля. Растущие потребности стран в угле стран Юга - Восточной Азии открывают для предприятия дополнительные возможности.

 Продажа угля в ОАО «Разрез Тугнуйский» осуществляется на внешнем и внутреннем рынках на основе договора комиссии дочерним акционерным обществом «Востсибуглесбыт». ОАО «Разрез Тугнуйский» имел право реализовывать небольшие партии угля самостоятельно по прямым договорам с потребителями для решения вопросов материально-технического снабжения, но не более 10% от добываемого угля.

 Политика ценообразования ОАО «Разрез Тугнуйский» определяется ОАО «Востсибуголь» и ОАО «Востсибуглесбыт» совместно, цены и размер скидок в зависимости от форм оплаты и объемов потребляемого угля, расстояния перевозки устанавливаются ОАО «Востсибуголь».

 Поставки угля для нужд республики Бурятия составляют 2,1млн. тонн. Наибольшая часть поставок угля осуществляется на электростанции ОАО «Бурятэнерго» (Улан-Уденские ТЭЦ-1 и ТЭЦ-2) и ОАО «Гусиноозерская ГРЭС». Оставшаяся доля приходится на небольшие котельные муниципалитета. В республике расположено мало предприятий тяжелой промышленности, поэтому спрос на электроэнергию сравнительно не велик. Потребность республики в угле на сегодняшний день составляет порядка 3,0-4,0 млн. тонн.

 По качественным характеристикам угли Тугнуйского разреза могут легко конкурировать с углями Австрии, Новой Зеландии, Канады и Китая на рынках СВА, в первую очередь в Южной Корее и Японии.

Основной обьем продаж обеспечивается за счет поставки углей предпринимателям РАО «ЕЭС России» по приемлемым для потребителя ценам.

 К традиционным потребителям ОАО «Тугнуйского» разреза можно отнести предприятия Республики Бурятия (ОАО «Гусиноозерская ГРЭС», ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, предприятия коммунально-бытового хозяйства). На этот рынок поставляются угли и других разрезов ОАО.

Ввоз углей из других районов Восточной Сибири не смог бы удовлетворить потребность в углях Бурятии и Читинской области из-за дефицита в угле в этом экономическом районе в целом. Мощность первой очереди была предусмотрена в 6 млн. тонн угля в год, мощность второй очереди 3 млн. тонн угля в год, проектная мощность 9 млн. тонн в год. Срок службы разреза 35 лет без учета развития Никольского месторождения, при вводе его рассчитанный срок службы будет продлен еще на 30 лет.

Сегодня разрез – это современное предприятие, оснащенное высокопроизводительной техникой, новейшими технологиями обработки месторождения, на котором работают высококвалифицированные специалисты с многолетним производственным опытом, способные выполнить самые сложные производственные задания. Разрез «Тугнуйский» прославился не только внутри страны, но и за её пределами. Кроме того, что на тугнуйском угле работают энергетические предприятия нашей республики и других российских регионов, Тугнуйский уголь пользуется спросом на рынке стран азиатско-тихоокеанского региона. В первую очередь, это Япония и Республика Корея. Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Основные направления деятельности – добыча и переработка угля, с 2003 года переработкой угля занимался Тугнуйский филиал ОАО «СУЭК».

Угли разреза конкурентоспособны, качество углей позволяет реализовать продукцию не только на внутренний рынок, но и на экспорт. Основные сорта угля, добываемого на предприятии, являются энергетическими и используются на экспорт, а также на тепловых и электростанциях и отгружаются на внутренний рынок для коммунально-бытовых нужд. Доля отгрузки угля на экспорт составляет около 40%, а на внутренний рынок 60%.

ОАО «Разрез Тугнуйский» является ведущей компанией ОАО «СУЭК», основным поставщиком угольной продукции по Республике Бурятия, является лидером Иркутского филиала ОАО «СУЭК» по поставкам экспортной продукции. За 2006 год объемы производства по сравнению с 2005 годом возросли на 16,5 % или на 0,7 млн. тонн. Объемы поставки продукции возросли на 0,6 млн. тонн или на 14,1 %.

Технологический скачок последних лет позволил увеличить производительность и отгрузку именно экспортного угля, что является приоритетным направлением деятельности ОАО «Разрез Тугнуйский». Так за 2009 год было отгружено угля на экспорт 3,5 млн. тонн, что на 1,1 млн. тонн. больше (или рост на 46%) по сравнению с 2008 годом.

 Перспективы развития ОАО «Разрез Тугнуйский» - на 2010 г. ожидается увеличение объемов добычи с 4,8 млн. тонн до 5,5 млн. тонн угля, объемов вскрыши с 13 млн. м³ до 16,5 млн. м³, увеличение объемов поставок угля с 5,2 млн. тонн до 5,5 млн. тонн., в том числе на экспорт около 70 % всех поставок.

Вывод: Актуальность проблемы организации и управления сбытом готовой продукции связано с большим предложением товаров на рынке, с растущими потребностями покупателей и возрастанием неценовой конкуренции. Специфика российского акцента проблемы заключается в том, что ситуация усложняется общей экономической нестабильностью, инфляцией, низким уровнем платёжеспособного спроса, низким уровнем роста населения, несовершенством рыночных отношений.

Тугнуйский угольный разрез на сегодня крупное предприятия, благодаря которому, предоставлено огромное количество рабочих мест населению поселка, а так же близ лежащих населенных пунктов.

По последним данным на сегодня в поселке проживает около 10тыс.человек из которых на предприятии трудятся в процентном соотношении 65%, а остальные 35% во вспомогательных учреждениях обслуживающих поселок и разрез таких как: детский сады, школы, муниципальные учреждения, магазины и т.д.

Современное состояние разреза на данный момент можно считать положительным. Предприятие успешно развивается, разрабатывается новое месторождение, благодаря которому будут задействованы новые рабочие места.

Но несмотря на это ОАО «Разрез Тугнуйский» как и другому любому успешному предприятию необходима модернизация. В данном случае для улучшения качества угля и его выведения на экспорт была открыта обогатительная фабрика благодаря которой уголь приобрел лучшие свойства.

**3. МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБ УКРЕПЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ ТУГНУЙСКОГО УГОЛЬНОГО РАЗРЕЗА, НА РЫНКЕ.**

**3.1 Бизнес план модернизации Тугнуйского Угольного Разреза.**

В связи с анализом состояния дел на предприятии и рынке угля, руководство разреза пошло по пути модернизации, приняв в разработку следующий бизнес-план.[[8]](#footnote-8)

Его основные положения:

1.Резюме проекта

ОАО «Разрез Тугнуйский», являющийся дочерним акционерным обществом ОАО «Востсибуголь», в настоящее время ведет горные работы на Олонь-Шибирском каменноугольном месторождении. В 10 км от Олонь-Шибирского месторождения находится Никольское каменноугольное месторождение, которое рассматривается как резервное поле для разреза.

 По всем показателям это высокоэффективный проект, который входит в число приоритетных строек России. Однако в связи с неудовлетворительным финансированием разрез по-прежнему не достроен и не выведен на проектную мощность.

 Строительство разреза началось в 1986 году. Проектная мощность составляет 9 млн.тонн угля в год, в т.ч. первой очереди – 6 млн.тонн угля в год.

 Первый пусковой комплекс мощностью 500 тыс. тонн угля был сдан в эксплуатацию в 1988 г.

 За период 1988-2000гг. на разрезе добыто 25453 тыс.тонн угля.

 В 2000 году ОАО «Разрез Тугнуйский» добыто 3,7 млн. тонн угля, реализовано продукции на сумму 610 млн. руб., среднесписочная численность составила 2,2тыс. человек.

 Для выведения разреза на производственную мощность в 4,3 млн. тонн угля в год, а также для приобретения оборудования, не входящего в титул стройки, необходимо в 2011 году освоить 495,4 млн. руб., в том числе собственных средств – на сумму 148,6 млн. руб., кредитных ресурсов – на сумму 346,8 млн. руб.. Данные средства будут использованы на завершение строительства объектов V пускового комплекса мощностью 500 тыс. тонн угля в год и на приобретение оборудования для замены изношенного. Это позволит увеличить добычу угля, производительность и безопасность труда и, как следствие, улучшить все экономические и финансовые показатели. Так, по сравнению с 2009 годом выручка от реализации продукции в 2004 году возрастет на 43%, численность работников – на 10%, прибыль – почти в 2 раза.

 Последние годы технологическое оборудование, в связи с отсутствием финансовых ресурсов, приобреталось в незначительных объемах и в настоящее время износ его является уже критическим. Разрез эксплуатируется уже 20 лет, в последнее время новое оборудование практически не приобреталось, при этом износ по экскаваторам составляет более 60%, бурстанкам – 100%, бульдозерам и автотранспорту – 75%, тепловозам – 80%. Из-за высокого износа снижается производительность и безопасность труда, с каждым годом становится сложней наращивать добычу угля и повышать эффективность производственного процесса. В связи с этим для удовлетворительной и бесперебойной работы предприятия возникла острая необходимость замены физически изношенного и устаревшего оборудования.

 Период окупаемости проекта составляет 2 года, выплачивать кредит и проценты планируется в течение 3-х лет.

 Ввод запланированных производственных мощностей и приобретение нового оборудования позволит:

 - стабилизировать работу предприятия;

 - увеличить обьем добычи и сбыта угля;

 - создать дополнительные рабочие места;

 - получить прибыль в запланированном объеме;

 - снизить аварийность и травматизм.

План производства.

 ОАО «Разрез Тугнуйский», являющийся дочерним акционерным обществом ОАО «Востсибуголь», в настоящее время ведет горные работы на Олонь-Шибирском каменноугольном месторождении. В 10 км от Олонь-Шибирского месторождения находится Никольское каменноугольное месторождение, которое рассматривается как резервное поле для разреза.

 Общие геологические запасы угля двух месторождений составляют 532,4 млн.тонн, в том числе Олонь-Шибирского – 258,8 млн. тонн, Никольского – 273,6 млн.тонн.

 Горно-геологические условия месторождения на большей своей части благоприятны для открытого способа обработки.

 По всем показателям это высокоэффективный проект, который входит в число приоритетных строек России. Однако в связи с неудовлетворительным финансированием разрез по-прежнему не достроен и не выведен на проектную мощность.

 Строительство разреза началось в 1986 году. Проектная мощность составляет 9 млн.тонн угля в год, в т.ч. первой очереди – 6 млн.тонн угля в год.

 За период 1988-2000гг. на разрезе добыто 25453 тыс. тонн угля.

 В 2000 году ОАО «Разрез Тугнуйский» добыто 3,7 млн.тонн угля, реализовано продукции на сумму 610 млн.руб., среднесписочная численность составила 2,2 тыс.человек.

 Для выведения разреза на производственную мощность в 4,3 млн.тонн угля в год, а также для приобретения оборудования, не входящего в титул стройки, необходимо в 2009 году освоить 495,4 млн.руб., в том числе собственных средств – на сумму 148,6 млн.руб., кредитных ресурсов - на сумму 346,8 млн.руб.. Данные средства будут использованы на завершение строительства объектов V пускового комплекса мощностью 500 тыс.тонн угля в год и на приобретение оборудования для замены изношенного. Это позволит увеличить добычу угля, производительность и безопасность труда и, как следствие, улучшить все экономические и финансовые показатели. Так по сравнению с 2008 годом выручка от реализации продукции в 2010 году возрастет на 43%, численность работников - на 10%, прибыль почти в 2 раза.

 Последние годы технологическое оборудование, в связи с отсутствием финансовых ресурсов, приобреталось в незначительных объемах и в настоящее время износ его является уже критическим. Разрез эксплуатируется уже 12 лет, в последнее время новое оборудование практически не приобреталось, при этом износ по экскаваторам составляет более 60% , бурстанкам – 100 %, бульдозерам и автотранспорту – 75 %, тепловозам - 80%. Из-за высокого износа снижается производительность и безопасность труда, с каждым годом становится сложней наращивать добычу угля и повышать эффективность производственного процесса. В связи с этим для удовлетворительной и бесперебойной работы предприятия возникла острая необходимость замены физически изношенного и устаревшего оборудования.

 Увеличение производственной мощности необходимо как для дальнейшего развития предприятия, так и для обеспечения в полном объеме потребностей Восточного и Дальневосточного регионов России.

 Уголь на разрезе добывается открытым способом с применением на вскрыше по бестранспортной и автотранспортной схеме экскаваторов – драглайнов типа ЭШ-20/90, ЭШ-10/70. В перспективе предполагается внедрение железнодорожной вскрыши.

 Добычные работы производятся роторными экскаваторами ЭР-1250 и мехлопатоми типа ЭКГ-12,5 с погрузкой непосредственно в вагоны МПС.

 Основным требованием к организации производства является четкая работа горно-транспортного оборудования всего технологического комплекса для получения угля в количестве и ассортименте предусмотренных планом производства и с минимальными затратами. Не менее важным требованием является соблюдение правил техники безопасности, что особенно важно для предприятий угольной промышленности.

 Для решения данной задачи на предприятии эксплуатируются следующее оборудование:

 - экскаваторы-драглайны – ЭШ-20/90, ЭШ 10/70.

 - мехлопаты – ЭКГ – 12,5.

 - Буровые станки – 3 СБШ-200, СБР-160, БТС-150.

 - Бульдозеры – ДЭТ-250, ТЭ-330, и др.

 Все оборудование покупается у заводов – изготовителей.

 Применение железнодорожной вскрыши позволит во многом усовершенствовать технологию и эффективность горных работ.

 Вскрышные работы планируется производить по бестранспортной и транспортной (автомобильной и железнодорожной) системам.

 Организационный план

ОАО «Разрез Тугнуйский» организационно является дочерним подразделение ОАО «Востсибуголь». В структуру разреза входят вспомогательные (ремонтно-механический, транспортный, автобульдозерный, взрывной участки) и обслуживающие (котельная, связь, энергоснабжение и т.п.)подразделения, а также объекты социального значения. Функциональных отделов достаточно для автономной деятельности разреза в таких направлениях как снабжение, сбыт, однако, есть проблемы в организации финансовой деятельности разреза.

 Взаимоотношения руководителей разреза с аппаратом управления ОАО «Востсибуголь» строятся по следующей схеме: на уровне управления ОАО планируются натуральные (обьем добычи и вскрыши) показатели, бюджеты на содержание соц.сферы, капитальное строительство и обновление оборудования, производственные затраты. Оперативное регулирование взаимоотношений между подразделениями, входящими в АО, осуществляется руководителями этих подразделений самостоятельно, в рамках установленных бюджетов, цен и тарифов.

 Финансовые взаимоотношения строятся на основе установления внутренних цен на продукцию и услуги подразделений. Внутренняя цена определяется исходя из плановой себестоимости и части налогов из финансовых результатов (на имущество).

 В целом организационная структура акционерного общества достаточна гибкая и соответствует целям и стратегии общества. Руководит предприятием генеральный директор, которому непосредственно подчиняются: заместитель по экономике и финансам, технический директор-главный инженер, главный бухгалтер, руководитель службы безопасности, заместитель по производству, заместитель по вскрыше и ж/д транспорту, заместитель по МТС и автотранспорту и помощник по кадрам и социальным вопросам.

 Таким образом, в составе ОАО «Разрез Тугнуйский» функционируют следующие службы и подразделения:

1. Бухгалтерия
2. Экономическая служба
3. Служба главного инженера
4. Производственная служба
5. Служба сбыта и МТС
6. Служба кадров и социальных вопросов
7. Служба безопасности
8. Железнодорожный цех

В состав службы главного инженера ОАО «Разрез Тугнуйский» входят:

Техническая служба;

Служба производственного контроля;

Маркшейдерско-геологическая служба;

Служба технического контроля;

Энергомеханическая служба;

Служба энергоснабжения;

Участок тепловодоснабжения и канализации;

Участок по монтажу, демонтажу и ремонту горного оборудования;

Участок автоматизации и наладки оборудования;

Участок связи;

Участок взрывных работ;

Очистные сооружения;

Ремонтно-механические мастерские;

Котельная.

В состав производственной службы входят:

Участок горных работ №1;

Участок горных работ №2;

Участок дренажных работ;

Участок по эксплуатации и ремонту технологических дорог;

Транспортный цех;

Производственно-техническая служба.

В состав службы сбыта и МТС входят:

Отдел договоров, претензий и сбыта;

Торговый отдел.

 Финансовый план

Целями финансовой политики на 2009-10гг. являются:

 - своевременное финансирование в полном объеме затрат предприятия, в том числе выплата заработной платы, приобретение материально-технических ресурсов, уплата налогов в бюджет и взносов во внебюджетные фонды, финансирование капитального строительства.

 - создание эффективного механизма управления финансами предприятия;

 - обеспечение контроля за своевременной оплатой продукции, с постоянным наращиванием денежной составляющей;

 - реструктуризация кредиторской задолжности, в том числе в бюджет и внебюджетные фонды, снижение дебиторской задолжности;

 - снижение и ликвидация задолжности по заработной плате.

В настоящее время акционерным обществом «Разрез Тугнуйский» совместно с ОАО «Востсибуголь» разработаны мероприятия по финансовому оздоровлению и повышению платежеспособности, которые предусматривают улучшение финансового состояния предприятия путем увеличения объемов добычи угля, укрепления платежной дисциплины потребителей, взыскания дебиторской задолжности, перевода всех расчетов в денежную форму.

 Проведенный анализ финансовых потоков позволяет сделать вывод о том, что у предприятия имеется реальная возможность погашать своевременно и в полном объеме текущие налоговые платежи, а также поэтапно выплачивать недоимку.

 В этой связи в ОАО «Разрез Тугнуйский», в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 23 мая 2001 г. № 410, в ближайшее время будет произведена реструктуризация задолжности в федеральный бюджет.

 Представленный проект рассчитан на 3 года начиная с 2007 г. по 2010 г. При этом проценты начисляются в течении всего периода кредита, основной долг возвращается в 2008 г. и 2010 г.

Собственные средства составляют 148,6 млн.руб. (30% от всех источников ), кредитные ресурсы – 346,8 млн. руб. (соответственно 70%). Предполагается получение бюджетного кредита под 12% годовых.

 Погашение основного долга и процентов за кредит планируется 2010 году в объеме 41,6 млн. руб., в 2011 году – 145,7 млн. руб., в 2012 году – 271,9 млн. руб..

 Чистая прибыль (разность между финансовым результатом и налогами относимыми на финансовый результат и налогом на прибыль) составит в 2009 году 189 млн. руб., в 2010 году – 244 млн. руб., в 2011 году 429 млн. руб., в 2012 году – 475 млн. руб..

Платежи в бюджет в 2009 году составят 217,5 млн.руб., в 2010 году – 287 млн. руб., в 2011 году – 345 млн. руб., в 2012 году – 358 млн. руб..

 Основная цель бизнес-плана – расчет показателей деятельности предприятия на 2008 -2012гг. с учетом привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов.

Исходя из расчетов можно сделать вывод, что предприятие способно в полном объеме не только осуществлять рентабельную и эффективную деятельность, но и привлекать инвестиционные ресурсы и наращивать производственную мощность. Привлечение дополнительных источников обусловлено нехваткой собственных средств для финансирования покупки оборудования для предприятия в полном объеме. В связи с этим планируется привлечение 346,8 млн. руб. кредитных ресурсов, которые будут использованы на новое строительство и приобретение оборудования и запасных частей для замены.

На протяжении всего срока проекта предприятием планируется погашать налоговые платежи и получать чистую прибыль.

Период окупаемости проекта составляет 2 года , выплачивать кредит и проценты планируется в течение 3-х лет. В 2009 году планируется выплатить 41,6 млн. руб. по процентам. В 2010 году – 41,6 млн. руб. по процентам и 104,0 млн. руб. основного долга, в 2011 году – 29,1 млн. руб. по процентам и 242,8 млн. руб. основного долга. Всего сумма платежей за 3 года составит 459,1 млн. руб. (в т.ч. по процентам 112,4 млн. руб.).

 Подводя итог необходимо отметить, что, учитывая повышение роли угля в энергетическом балансе страны, стабильная добыча качественного угля ОАО «Разрез Тугнуйский» является одной из важнейших составляющих энергетической стабильности Республики Бурятия, Восточно-Сибирского и Дальневосточного региона страны. В связи с этим считаем целесообразным участие ОАО «Разрез Тугнуйский» в инвестиционном конкурсе.

**3.2 Реализация бизнес-плана модернизации Тугнуйского Угольного Разреза и его корректировка.**

Для улучшения качества продукции на ОАО «Разрез Тугнуйский» в 2009 году запущена в эксплуатацию Обогатительная фабрика. Это улучшило качество экспортного угля марки ДОМСШ и увеличило сроки реализации продукции.

Проект строительства комплекс» ТУГНУЙСКАЯ ОБОГАТИТЕЛЬНАЯ ФАБРИКА», производительностью 750 т/ч, выполнен по заданию ОАО «Сибирская Угольная Энергетическая Компания».

Обогатительная фабрика предназначена для выпуска концентрата углей марки «D» из рядовых углей разреза «Тугнуйский».

В геоморфологическом отношении промплощадка проектируемой фабрики расположена на коренном склоне южной экспозиции. Рельеф - равнинный с уклоном на юго-восток. Абсолютные отметки по промплощадке -862-866 м, по пруду-накопителю.

Фабрика расположена в Петровск-Забайкальском районе Читинской области. Мощность фабрики 4.5 млн. тонн в год по переработке рядовых углей, часовая производительность 750т/ч.

Доставка угля на технологический комплекс фабрики с разреза «Тугнуйский» осуществляется автосамосвалами «Белаз» г/п 55 т.

Узел подготовки включает:

-бункеры приема горной массы фракции 0-600 мм со складом емкостью 50 тысяч тонн, здание углеподготовки с операторной, склад дробленого угля фракций 0-200 мм, емкостью 50 тыс. т, с радиальными транспортером и углеприемной ямой.

Оба склада открытые.

Узел обогащения включает:

-главный корпус обогатительной фабрики, операторную, склад магнетита, сгуститель с пресс-фильтрами.

Узел отгрузки готовой продукции включает:

-склад концентрата, пункт отгрузки концентрата в железнодорожные вагоны с комплексом обслуживания (компрессорная, два электротолкателя, железнодорожные весы, эстакада обслуживания электротолкателей, пешеходный виадук над ж/д путями, электроподстанция 6/0.4 кВ, устройство по укатыванию и выравниванию угля в вагонах, устройство по отбору проб концентрата для лаборатории).

Все производственные здания и сооружения соединены между собой конвейерными галереями.

Блок сооружений охраны окружающей среды состоит из прудов накопителей ливневых вод и аварийного сброса содержимого из сгустителя, очистных сооружений ливневых вод и септика хозяйственно бытовых стоков.

Технологической схемой предусматривается обогащение рядового угля крупностью 50-200 и 0-50 мм после углеподготовки. Водно-шламовый цикл замкнут в пределах главного корпуса обогащения и корпуса сгустителя. Технологическое оборудование принято комплектной поставки компании «SEDGMAN» (США). С учетом данных по обезвоживанию продуктов обогащения, фабрика будет выпускать концентрат с общей влагой:

-11% в летний сезон;

-9% в зимний сезон;

-зольностью (на сухое топливо) 14%.

Склад концентрата - закрытый с раздельным хранением мелкой и крупной фракции угля. Общая емкость склада 34 тыс. тонн. Погрузка концентрата в железнодорожные полувагоны принята на одном пути, с интенсивностью 1250 т/ч.

Порода вывозится автотранспортом на действующий породный отвал разреза Тугнуйский.

Проектом предусматривается противопожарная насосная станция с двумя резервуарами емкостью по 300 м3 каждый, пруд-накопитель аварийного сброса сгустителя, материальный склад.

Таблица 3

|  |
| --- |
| **Стратегические ориентиры по добыче и отгрузке продукции предприятия ОАО "Разрез Тугнуйский " на внутренний рынок и экспорт** **в 2009-2013 гг.**  |
|
| **Направление** | **Марка** | **Объемы продаж, тыс.т** |
| **поставки** |  | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **Добыча угля, всего** |  | ДР | **5 600** | **6 500** | **8 500** | **8 500** | **8 500** |
| **Переработка угля на ОФ** |  | ДР | **2 000** | **4 500** | **4 500** | **4 500** | **4 500** |
| **Продажа угля, всего** |  | **ДР; ДОМСШ** | **4 800** | **5 702** | **7 701** | **7 700** | **7 700** |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| **Внутренний рынок** | РАО\_ЕЭС | ДОМСШ | **5200** | **5200** | **5600** | **5600** | **5600** |
|  | РАО\_ЕЭС | ДР | 1 232 | 1 444 | 1 607 | 1 584 | 1 584 |
|  | Баз Элемент | ДР | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
|   | ЖКХ | ДР | 53 | 43 | 679 | 645 | 645 |
| **Внутренний рынок всего** |  | **ДР; ДОМСШ** | **1 300** | **1 502** | **2 301** | **2 300** | **2 300** |
| **Экспорт** | Ванино-порт | ДОМСШ | 0 | 1 597 | 5 400 | 5 400 | 5 400 |
|   | Восточный-порт | ДОМСШ | 2 828 | 2 603 | 0 | 0 | 0 |
|   | Высоцк | ДОМСШ | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|   | Мурманск | ДОМСШ | 560 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Экспорт всего** |  | **ДОМСШ** | **3 500** | **4 200** | **5 400** | **5 400** | **5 400** |

Краткое изложение плана развития.

При составлении плана развития горных работ на 2009-2013 годы рассматривались два варианта их развития:

1. с добычей по 6,5 млн. тонн ежегодно;

2. с добычей 6,5 млн. тонн в 2009 году и по 8,5 млн.тонн на 2010-2013 годы.

Для анализа выбран 2-ой вариант, который позволяет обеспечить работу обогатительной фабрики на полную мощность с высокозольными углями на переработки и использовать имеющееся оборудование на угольном складе для отгрузки низкозольных углей без переработки.

Основные технологические решения.

Для увеличения объёма добычи с 5600 тыс. тонн в 2009 году до 8500 тыс. тонн в 2010 году и удержания достигнутой производственной мощности план развития производства основывается на следующих решениях:

1. Увеличение объёма бестранспортной вскрыши;
2. Повышение производительности имеющегося экскаваторного парка.
3. Замена устаревшего и изношенного оборудования на более высокопроизводительное.

3.1. Увеличение объёма бестранспортной вскрыши.

 произойдёт за счёт внедрения на её производстве экскаваторов-драглайнов ЭШ 40.85 № 4 (2008г.) и ЭШ 20.90 № 8 (2009 г.).

* 1. Повышение производительности имеющегося экскаваторного парка.

 будет производиться за счёт увеличения количества автосамосвалов БелАЗ большей грузоподъёмности, получаемых согласно инвестпроекту.

* 1. Замена устаревшего и изношенного оборудования.

 Согласно инвестпрограмме будет производиться замена автосамосвалов на более производительные БелАЗ-75131 грузоподъёмностью 130 тонн.

Устаревшие изношенные буровые станки. Расчёты по пятилетнему плану производились исходя из объёмов добычи, утверждённых на период 2009-2013 годов (до 8500 тыс.т).

рис.1

Объёмы добычи за 2009 – 2013 гг. (в т.т)

В 2009году в работу запускается обогатительная фабрика производственной мощностью 4,5 млн. тонн по угольной горной массе. Это позволило вовлечь в добычу высокозольные угли пласта 6-8 и высокозольные угли пласта 18.

Основным узким местом реализации плана 2009 – 2013 г.г. является подготовка взорванной горной массы для вскрышных экскаваторов. Для обеспечения высокопроизводительной работы разработан инвестпроект приобретения буровых станков DM-M2 и замена ими буровых станков СБШ-250МНА32, выработавших свой ресурс. В 2007 году приобретено 2 буровых станка DM-M2. В 2009 и 2010 годах планируется приобрести по 1 буровому станку DM-M2, что позволит, не увеличивая численности буровиков увеличить объёмы буровых работ.

На сегодняшний день заряжание скважин производится вручную. Для обеспечения механизированного заряжания, после запуска в работу СПП НК ЭВВ, зарядка скважин водоустойчивым эмульсионным ВВ (эмулан А-70) будет механизирована, что позволит поднять производительность труда взрывников без добавления численности.

В 2010 году мощности экскаваторного парка по бестранспортной вскрыше будет задействована полностью. Для дальнейшего наращивания объёмов производства потребуется ввод новых экскаваторов ЭШ 40.85 и ЭШ 20.90 в 2008г. и 2009 г. соответственно.

Годовой объём добычи на период 2009 -2013 годов принят с увеличением с 6500 тыс. тонн до 8500 тыс. тонн. Порядок отработки пластов по их падению.

Отработка запасов месторождения будет производиться на 2-х участках и 2-х пластах 18 и 6-8. Пласты на месторождении имеют пологое залегание, поэтому будет происходить постоянное увеличение объёмов вскрышных работ.

В представляемой программе пятилетнего развития предприятия намечается увеличение объёмов бестранспортной и автотранспортной вскрыши. Вскрыша на железнодорожный транспорт стабилизируется на объёме 2200 тыс.м3.

На железнодорожной вскрыше применяются тепловозы ТЭМ-7 и думпкары 2ВС-105.

На автотранспортной вскрыше применяются автосамосвалы БелАЗ-7512, БелАЗ-75145 (г/п 120т) и БелАЗ-75131 (г/п130т)

Участок №1 пласт 18.

Верхние уступы вскрышных пород отрабатываются по транспортной схеме, 1-ый уступ на восточном фланге отрабатывается на железнодорожный транспорт, остальные транспортные уступы разрабатываются на автотранспорт с вывозкой пород на внешние и внутренние отвалы автовскрыши.

На железнодорожной вскрыше работает экскаватор ЭКГ-10 №101. На автотранспортной вскрыше задействован экскаватор ЭКГ-15 №13, при увеличении объёмов автовскрыши для работы привлекается экскаватор ЭКГ-8И №1972. На бестранспортной вскрыше работают 2 экскаватора ЭШ 10.70 №427 и №508.

На добычных работах работают экскаваторы ЭКГ-4у №264 и ЭКГ-4у №573.

Участок №1 пласт 6-8.

По пласту 6-8 планируется только бестранспортная вскрыша. В 2007 году она производится экскаватором ЭШ 10.70 №199. В 2008-2012 годах на производство бестранспортной вскрыши будет смонтирован экскаватор ЭШ 40.85. Добыча угля производится экскаватором ЭКГ-4у №573.

Участок №2 пласт 18.

1-ый вскрышной уступ отрабатывается на железнодорожный транспорт с вывозкой пород вскрыши на внешний железнодорожный отвал. На погрузке думпкаров применяется экскаватор ЭКГ-10 №101, на приёмке пород в отвал экскаватор ЭШ 10.70 №441.

2,3 и 4-ый уступы отрабатываются на автотранспорт экскаваторами ЭКГ-12,5 №74, ЭКГ-8И №2204, ЭКГ-8И №2084 и ЭКГ-8И №2070 с вывозкой пород во внешние и внутренние отвалы.

На бестранспортной вскрыше задействован экскаватор ЭШ 20.90 №41, с 2009 года в работу запускается экскаватор ЭШ 20.90 №8. На переэкскавации внутренних отвалов, для предотвращения их оползней, с 2008 года задействован экскаватор ЭШ 10.70 №199.

На добычных работах задействованы экскаваторы ЭКГ-6,3УС №56 и ЭКГ-5у №43.

Осушение поля разреза производится полустационарными насосными установками и водопонизительными скважинами.

 Ввод нового основного оборудования.

За период 2008-2012 годов планируется ввести следующее горнотранспортное оборудование:

1. экскаваторы ЭШ 40.85 №4 в 2008г

 ЭШ 20.90 №8 в 2009г

 Komatsu PC-1250 в 2009г.

2. буровые станки DM-M2 -1ед. в 2009г

 -1ед. в 2010г

3. автосамосвалы БелАЗ-7555D-3ед. в 2008г

 БелАЗ-75131-2ед. в 2009г

 БелАЗ-7555В-3ед. в 2009г

 4. бульдозера Т-35.01 -1ед. в 2008г

 -1ед. в 2010г

 -2ед. в 2011г

 D-375A - 2ед. в 2012г.

 Б-10М - 1ед. в 2008г

 - 1ед. в 2009г

 - 2ед. в 2011г

 САТ824С -1 ед. в 2008г

 - 1ед. в 2009г

 - 1ед. в 2012г.

Разработка Никольского месторождения.

В 2004г. Разрез Тугнуйский стал обладателем лицензий на право пользования недрами Никольского месторождения. К юго-востоку от Олонь-Шибирского месторождения на расстоянии 10 км находится перспективное Никольское месторождение каменного угля с геологическими запасами 273,6 млн. т.

Никольское каменноугольное месторождение входит в состав Тугнуйского угленосного района и расположено в Петровск-Забайкальском районе Читинской области и Мухоршибирском районе Республики Бурятия, в 35 км на юго-запад от железнодорожной станции Петровский Завод.

Балансовые запасы по рядовому углю с учетом засорения породными прослоями составляют 297322 тыс. тонн, балансовые запасы по чистому каменному углю – 273572 тыс. тонн.

Общая площадь месторождения 15 км2. Уголь каменный.

На месторождении установлено 4 угольных пласта. Промышленное значение имеют два нижних – 1 и 2. Залегание угольных пластов мульдообразное с углами падения от 0 до 10º, на отдельных участках - до 25º.

Запасы угля составляют 273572 тыс. тонн.

Для производства работ на территории Читинской области ОАО «Разрез Тугнуйский» владеет лицензией на право пользования недрами восточной части Никольского каменноугольного месторождения ЧИТ 13019 ТЭ от 11.03.2005г. со сроком действия до 01.03.2025г.

По условиям лицензионного соглашения и «Дополнения к лицензии» № 1 от 27.09.2006г. необходимо обеспечить:

- не позднее 1 марта 2011 года подготовку и утверждение проекта промышленного освоения объекта;

- не позднее 1 июня 2011 года начало строительства предприятия;

- не позднее 1 марта 2013 года начало промышленной добычи;

- не позднее 1 марта 2014 года выход предприятия на проектную мощность с ежегодным уровнем добычи не менее 1500 тыс. тонн.

Для производства работ на территории Республики Бурятия ОАО «Разрез Тугнуйский» владеет лицензией на право пользования недрами западной части Никольского каменноугольного месторождения УДЭ 13244 ТЭ от 20.07.2005г. со сроком действия до 01.06.2025г.

По условиям лицензионного соглашения и «Дополнения к лицензии» № 1 от 27.09.2006г. необходимо обеспечить:

- не позднее 1 декабря 2009 года разработку ТЭО кондиций;

- не позднее 1 декабря 2010 года подготовку и согласование с уполномоченными органами в установленном порядке технического проекта;

- не позднее 1 июня 2011 года начало строительства объектов;

- не позднее 1 декабря 2011 года начало промышленной добычи угля;

-не позднее 1 июня 2012 года выход на проектную не менее 500 тыс. тонн угля в год;

- не позднее 1 июня 2014 года выход на проектную мощность второй очереди с производительностью не менее 3000 тыс. тонн угля в год.

Проведен Технико-экономический расчет (проект) строительства участка ОАО "Разрез Тугнуйский" на Никольском каменноугольном месторождении на мощность 8.5 млн. т. угля в год. Общая сметная стоимость строительства составляет 35 707 млн. рублей

Расчетом предусмотрено размещение промплощадки, жилого поселка, примыкание подъездного ж.д пути к путям ОАО РЖД, строительство обогатительной фабрики и автодорог, что приведет к общему развитию инфраструктуры района.

В соответствии с промышленными запасами угля Никольского месторождения 281,0 млн. т., производственной мощностью 8,5 млн. т. в год, срок службы участка составит 34 года.

 Для продления срока службы участка на Никольском каменноугольном месторождении могут быть использованы разведанные запасы Мунханского участка, расположенного в 1,0 км северо-западнее Никольского месторождения с балансовыми запасами чистого угля 11,67 млн. т. Соседнее Олонь – Шибирское каменноугольное месторождение дорабатывается ОАО "Разрез Тугнуйский".

Других разведанных запасов угля вблизи Никольского месторождения не имеется.

|  |
| --- |
| ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ОАО "РАЗРЕЗ ТУГНУЙСКИЙ" на **2010-2012годы** |
| всего по предприятиюОлонь -Шибирское и Никольское месторожденияТаблица 4. |
| № п.п. | ПОКАЗАТЕЛИ | един. измер. | в том числе по годам | Всего за период 2010-2011годы |
| 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. | Добыча угля, (горная масса) | тыс.тонн | 7000 | 8000 | 9500 | 36100 |
| 2. | Добыча угля в товарном исчислении, всего | тыс.тонн | 7000 | 8000 | 9500 | 36100 |
|   | в том числе: экспортного качества | тыс.тонн | 5000 | 5600 | 6500 | 24700 |
| 3. | Вскрыша, всего | тыс. м3 | 23045 | 27520 | 33180 | 122135 |
| 3.1. | в том числе:  -бестранспортная | тыс. м3 | 10680 | 12820 | 15030 | 55020 |
| 3.2. |  -автотранспортная | тыс. м3 | 9965 | 12300 | 15750 | 55515 |
| 3.3. |   -железнодорожная | тыс. м3 | 2400 | 2400 | 2400 | 11600 |
| 4. | Переэкскавация | тыс. м3 | 8500 | 18600 | 17600 | 56500 |
| 5. | Прочие работы | тыс. м3 | 9000 | 18000 | 18000 | 58900 |
| 6. | Инвестиции, всего | тыс.руб. | 1595583 | 1349975 | 1145880 | 7334520 |
| 6.1. |  оборудование | тыс.руб. | 550083 | 309534 | 192996 | 2087830 |
| 6.1.1 | в т.ч. взамен изношенного | тыс.руб. | 130503 | 84037 | 12100 | 332834 |

Проектом на отработку Никольского каменноугольного месторождения предусматривается использовать высокопроизводительное горно-транспортное оборудование отечественного и импортного производства:

Таблица 5.

|  |  |
| --- | --- |
| Экскаваторы: | Бульдозеры: |
| ЭШ-40/100 (Е ковша 40 м3); | САТ-D10Т (646 л.с.); |
| Р&Н 2800 ХРС (Е ковша 33м3); | САТ-834Н (554л.с.); |
| РН 90-Е, САТ-330DL (Е ковша 1,9м3). | САТ-D8Т (347л.с.). |
| Автосамосвалы: | Буровые станки: |
| БелАЗ-75306 (220т); | DМ-МЗ; |
| БелАЗ-75131 (130т); | D-45/50 НР. |
| БелАЗ-75131 (127т); |  |
| БелАЗ-7555 (55т); |  |

Перспективы угледобывающего предприятия

1. Промышленные (извлекаемые) запасы Никольского месторождения до составления технического проекта на отработку можно приближенно оценить в объеме 230-235 млн. тонн угля.
2. Темпы ввода мощностей по добыче угля, согласно условий аукционов, выглядят следующим образом:

рис.2

Темпы ввода мощностей по добыче угля

При уровне добычи в дальнейшем – 4500 тыс. тонн угля в год срок службы угледобывающего предприятия на базе углей Никольского месторождения составит 53 года с 2008 по 2061 г.г.

1. Качество чистых пачек угля Никольского месторождения несколько лучше аналогичных углей разрабатываемого Олонь-Шибирского месторождения разрабатываемого ОАО «Разрез Тугнуйский». Следовательно, большая часть добываемых углей будет пригодна для экспортных поставок энергетических углей. Учитывая, что засоренность рабочих пластов Никольского месторождения выше рабочих пластов Олонь-Шибирского месторождения, неизбежно встанет вопрос по строительству обогатительной фабрики.
2. При ориентировании предприятия на экспортные поставки в Японию, Корею неизбежным становится и решение вопроса строительства подъездных путей в восточном направлении с выходом на Транссибирскую магистраль в районе ж/д станции Петровский Завод (ж/д станции Баляга).
3. Для производства горных работ с наращиванием мощностей угледобывающего предприятия до 4,5 млн. тонн угля в год потребуется следующий экскаваторный парк:
* драглайны: ЭШ-20/90 – 3 единицы; ЭШ-10/70 – 1 единица;
* прямые мех.лопаты: ЭКГ-12,5 – 2 единицы; ЭКГ-4У (5У) – 4 единицы; ЭКГ-8И – 2 единицы;
* роторные экскаваторы: ЭР-1250 – 3 единицы.

Перечень остального горнотранспортного оборудования без составления технического проекта на отработку месторождения не возможен.

1. Вскрытие месторождения предполагается по комбинированной схеме – транспортная вскрыша в сочетании с б/транспортной. Площадь первоочередной отработки Никольского месторождения предполагается на участке с б/транспортной вскрышей с юго-восточного борта месторождения.
2. Осушение карьерного поля планируется по комбинированной системе с закладкой водопонизительных скважин вертикального закрытого дренажа и открытым карьерным водооотливом.

Показатели численности ОАО «Разрез Тугнуйский» 2009– 2010гг.

 Таблица 6

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателей** | **2008** | **2009** | **2010** | **2010 к 2009 в %** | **2010 к 2008в %** |
| **Факт** | **Факт** | **Факт** |
| 123 | Среднесписочная численность персонала, чел | 1200 | 1306 | 1401 | 116,8 | 107,3 |
|
| ППП – всего чел. | 1140 | 1240 | 1327 | 116,4 | 107 |
| в том числе рабочих- всего чел. | 920 | 1020 | 1107 | 120,3 | 108,5 |

Среднесписочная численность работающих в разрезе составила по факту за 2008год 1200 человек при плане 1198 чел, перекомплект 2 человека произошел вследствие реформирования.

В 2009 году среднесписочная численность работающих в разрезе составила по факту 1306 человек при плане 1297 чел., а так же перекомплект в 1 квартале 8 человек на бур. станок СБШ-250№720 .

В 2010 году причиной недокомплекта численности на 5 чел по рабочим ППП является отсутствие квалифицированных кадров, в частности – водителей автомобилей БелАЗ. Перекомплект численности на 7 чел по непромышленному персоналу – обслуживающий персонал базы отдыха «Щучье Озеро».

Показатели численности ОАО «Разрез Тугнуйский» 2008 – 2010гг.

 Таблица 7

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | 2008 | 2009 | 2010 | 2010 к 2008 в % | 2010 к 2009 в % |
| Факт | Факт | Факт |
| 1 | Фонд заработной платы (ФЗП),всеготыс.руб. | 71470 | 255805 | 308981 | 432,3 | 120,8 |
| 2 | Средняя заработная плата, всего руб. | 13654 | 16322 | 18370 | 134,5 | 112,5 |
| 3 | Производительность труда, всего тн/чел | 253 | 336 | 313 | 123,7 | 93,2 |
| 4 | Производительность труда, ППП тн/чел | 263 | 354 | 331 | 125,9 | 93,5 |

В 2008 году фонд заработной платы, всего, при плане 72450 т.руб., фактически составил 71470 т.руб., экономия к плану составила 980 т.руб. ввиду невыполнения производственной программы.

Производительность труда на одного работника фактическая 314 тн/чел, при плане 331,5 тн/чел, а производительность на одного рабочего ППП по факту составила 397,7 тн/чел, при плане 418,7 тн/чел.

На 2009 год фонд заработной платы запланирован в размере 251142 тыс. рублей. Фактический размер ФЗП составил 255805 тыс. рублей. Перерасход составил 4663 тыс. рублей.

Производительность труда на одного работника фактическая 336 тн/чел, при плане 353 тн/чел, а производительность на одного рабочего ППП по факту составила 354 тн/чел, при плане 370 тн/чел ввиду невыполнения плана по добыче.

Расходы на оплату труда персоналу: план 216763 т. руб., скор. план 215266 т. руб., факт 218062 т. руб., перерасход к плану 1299 т. руб., перерасход к скор. плану 2796 т. руб.

 В 2010году перерасход ФЗП по ППП на 4327 т.руб**.** объясняется:

- большей индексацией, чем заложено в плане – 2431 т.руб.(в плане 8,5% по факту 9,4%);

- перерасходом по углю 211 т.руб., в связи с тем что стоимость угля в 4 квартале выше чем планировалось.

- выплатой надбавки ключевому персоналу (в связи с экономией по себестоимости за январь, март, июль, август, что является источником выплат ключевому персоналу согласно «Положения…» по разрезу ) в размере 1171 т. руб.

- выплатой денежной компенсации за неиспользованный отпуск в размере 514 т.руб.

 Перерасход ФЗП по непромышленному персоналу на 780 т.руб. объясняется:

- перекомплектом численности на 7 чел. (обслуживающий персонал базы отдыха «Щучье озеро») – 672 т.руб.

- большей индексацией, чем заложено в плане – 32 т.р.

- выплатой компенсации за неиспользованный отпуск в размере 67 т.руб.

 - перерасходом по углю 9 т.руб., в связи с тем что стоимость угля в 4 квартале выше чем планировалось.

Выпуск продукции зависит от обоснованности производственной программы, ассортиментного плана производства.

Цель производственной программы состоит в обеспечении наивысших результатов на основе наиболее эффективного сочетания трудовых, материальных, финансовых ресурсов и рациональной организации производства.

Выводы: В работе проведен анализ организации сбыта продукции, состояния рынка и даны корректировки по формированию и продвижению товарного ассортимента. Анализ показал, что увеличение продаж угля можно достигнуть лишь повышением его качества. Но в связи с сложившейся ситуацией на предприятии в 2008 году связанной со сменой руководства, бизнес-план был не до конца продуманным и проанализированным. Исходя из этого, стоит отметить, что ему необходима корректировка. Нужно было внести стратегические ориентиры по поставкам угля на внутренний рынок и экспорт, повысить качество угля, а так же объемы его добычи. Это все способствовало бы улучшению работы предприятия.

Проанализировав данные ОАО « Разрез Тугнуйский» за 2009 – 2010 годы, мы видим, что оно обладает высоким производственным потенциалом, показатели по объему производства возросли за последний год на 9,8%, благодаря вводу в действие обогатительной фабрики. Это позволило решить и социальные проблемы поселка Саган-Нур.

 ОАО « Разрез Тугнуйский» обеспечено высококвалифицированными кадрами. Из года в год возрастает средняя заработная плата. Средняя оплата труда поднялась на 34,5%, что явилось непоследним фактором увеличения производительности труда. Производительность труда выросла на 23,7%.

 Эти данные свидетельствуют о том, что спрос на продукцию с каждым годом растет, так как уголь имеет отличные качественные характеристики.

 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что планирование представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможнос­тей. Планирование обеспечивает также основу для принятия эффек­тивных управленческих решений. Когда известно, чего организация хочет достичь, легче найти наиболее подходящие действия. Планиро­вание способствует снижению рисков при принятии решений. Прини­мая обоснованные плановые решения, руководство уменьшает риск ошибок, обусловленных ошибочной или недостоверной информацией о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование служит для формулирования и достижения ключевых целей в рамках организации.

 Успех деятельности компании на рынке в значительной степени зависит от того, способны ли ее руководство, менеджмент направить имеющиеся ресурсы на достижение цели и использовать их с максимальным эффектом. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента планирования, как бизнес-план. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия является особо актуальной задачей, решение которой выступает важным условием подъема производства. Бизнес-планирование имеет непосредственное отношение к деятельности предприятия, важность которого заключается, прежде всего, в совершенствовании деятельности предприятия, в котором результаты экономической деятельности берутся за основу составления бизнес-плана.

В современной практике управления необходимо определить стратегию предприятием т.к она играет большую роль в управлении. Конкурентоспособность и эффективность продукции, правильная ценовая политика, результативные меры по продвижению товаров, определение целевой группы потенциальных покупателей, объемы планируемых продаж, рассчитанные на целевую аудиторию, общая емкость рынка – вопросы, которые должны стать определяющими при разработке стратегии направленной на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Актуальность проблемы организации и управления сбытом готовой продукции связано с большим предложением товаров на рынке, с растущими потребностями покупателей и возрастанием неценовой конкуренции. Специфика российского акцента проблемы заключается в том, что ситуация усложняется общей экономической нестабильностью, инфляцией, низким уровнем платёжеспособного спроса, низким уровнем роста населения, несовершенством рыночных отношений.

Тугнуйский угольный разрез на сегодня крупное предприятия, благодаря которому, предоставлено огромное количество рабочих мест населению поселка, а так же близ лежащих населенных пунктов.

По последним данным на сегодня в поселке проживает около 10тыс.человек из которых на предприятии трудятся в процентном соотношении 65%, а остальные 35% во вспомогательных учреждениях обслуживающих поселок и разрез таких как: детский сады, школы, муниципальные учреждения, магазины и т.д.

Современное состояние разреза на данный момент можно считать положительным. Предприятие успешно развивается, разрабатывается новое месторождение, благодаря которому будут задействованы новые рабочие места.

Но несмотря на это ОАО «Разрез Тугнуйский» как и другому любому успешному предприятию необходима модернизация. В данном случае для улучшения качества угля и его выведения на экспорт была открыта обогатительная фабрика благодаря которой уголь приобрел лучшие свойства.

В работе проведен анализ организации сбыта продукции, состояния рынка и даны корректировки по формированию и продвижению товарного ассортимента. Анализ показал, что увеличение продаж угля можно достигнуть лишь повышением его качества. Но в связи с сложившейся ситуацией на предприятии в 2008 году связанной со сменой руководства, бизнес-план был не до конца продуманным и проанализированным. Исходя из этого, стоит отметить, что ему необходима корректировка. Нужно было внести стратегические ориентиры по поставкам угля на внутренний рынок и экспорт, повысить качество угля, а так же объемы его добычи. Это все способствовало бы улучшению работы предприятия.

Проанализировав данные ОАО « Разрез Тугнуйский» за 2009 – 2010 годы, мы видим, что оно обладает высоким производственным потенциалом, показатели по объему производства возросли за последний год на 9,8%, благодаря вводу в действие обогатительной фабрики. Это позволило решить и социальные проблемы поселка Саган-Нур.

 ОАО « Разрез Тугнуйский» обеспечено высококвалифицированными кадрами. Из года в год возрастает средняя заработная плата. Средняя оплата труда поднялась на 34,5%, что явилось непоследним фактором увеличения производительности труда. Производительность труда выросла на 23,7%.

 Эти данные свидетельствуют о том, что спрос на продукцию с каждым годом растет, так как уголь имеет отличные качественные характеристики.

 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Источники
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: (в 2 ч.). – М.: Ось-89, 2008. – 526 с.- (Кодекс).
3. Российский статистический ежегодник, 2008::6 стат. Сб..\Федер. Служба гос.статистики (Росстат);-М.:(б.и.), 2008.-725 с.
4. нормативные акты Российской Федерации: (в3ч).-М.::: Федер. Норматив. Акты (Росномат);-313с.
5. Литература

1. Колесникова Н.А., Миронова А.Д.. Бизнес-план.\Н.А. Колесникова, А.Д. Миронова. Методические материалы. 6-е изд., доп. ММм.: Финансы и статистика, 2007г. – 210с.

 5.Бизнес планирование. Курс лекций./ Э.А. Уткин, Б.Акотляр, Б.М. Рапопорт – М.: Экмос, 2001 г.

 6.Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие./ В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довиденко – М.: РДЛ, 2000г.

 7.Предпринимательство. Учебник. /М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнев, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай – М.: ИНФРА, 2003 г.

 8.Семёнов Б.Д. Стратегический менеджмент. – Мн., 2004.

9.Попов С.А. Стратегическое управление. – М., 2000.

 10.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. – М., 2001.

 11.Бизнес-план. Методические материалы. 7-е издание, дополненное под ред.Р.Г. Маниловского. М.: Финансисты и статистика, 2007г.-145с.

 12. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнес. \ Ю.А.Львов. Учебное пособие – СП:ГМП «Формика», 1992г.-36с.

 13.Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. \ М.М.Алексеева. Учебник. 3-е изд., доп. И перераб. М.: Финансы и статистика, 2004г.-167с.

 14. Бизнес-планирование: Учебник. \ Под ред. В.М.Попова и С.И. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2001г.-78с.

 15. Исследование конкурентной среды [Электронный ресурс]: база данных содержит сведения о всех видах статей, поступающих в фонд. - М., [2007]. - Режим доступа: http: // www. ek-c. ru / market / knsr. html

 16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Издательство "Финпресс", 1998 - 416 с.

 17. Кеворков В.В. Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии. Учебно-методическое пособие. - М.: ИСАРП, "Бизнес-Тезаурус", 2001 - 350 с.

 18. Королькова Е.М. Организация маркетинга на предприятии. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2001 - 148 с.

19. Авдашеева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации Отраслевых рынков \ С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. Учебник Ин-т « Открытое о-во». Мм.: Магистр, 1998г.-311с.

20. Бизнес-план Буров В.П.; Морокин В.А., Новичов О.К.. Москва, 2005г.

21. Виханский О.С., Наумов А.Ии. Менеджмент \ О.С. Виханский, А.И. Наумов Учебник.-5-е изд. М.: Гардарики, 2006г.

22. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Алане, 1995г.

23.Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учебное пособие-М.-.Финансы и статистика, 2000г.

24. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии. ИСАРП, «Бизнес-Тезаурус», М., 1999г.

25.Ковалев А.П.Финансовый анализ и диагностика банкротства \ А.П.Ковалев. Учебное пособие. Экономическая академия. М.:, 1994г.

26. Ларионов В.Г., Скрыпникова М.Н. Анализ безубыточности в маркетинговой деятельности. 2000г.

27. Липсиц И.В. Бизнес-план-основа успеха. \ И.В. Липсиц. Практическое пособие- М: Машиностроение, 1993г.

28.Маркетинг: Курс лекций.

29.Маркова В.Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996г.

30. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг. \ Е.А. Михайлова проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения. Менеджмент в России и за рубежом. М.: Статист, 2004г.

31. Новиков В.А. Руководство по рыночной экономике.-М.: Б.И., 2001г.

32. Плешков Б. Бизнес-план, или как повысить доходность вашего предприятия. М.: СО Анкил, 1993г.

33. Тейлор Ф.Г. основы научного менеджмента. М.: Прогресс, 1992г.

1. Бизнес-планирование: Учебник.\Под ред. В.М.Попова и С.И.Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2001г.-78с. [↑](#footnote-ref-1)
2. О.У.Юлдашеева. Бизнес-план в системе планирования предприятия. Гл.1 [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. 4 Семёнов Б.Д. Стратегический менеджмент. – Мн., 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Питерс Т., Уотермен Р.В поисках эффективного управления. М., 1986. [↑](#footnote-ref-5)
6. Исследование конкурентной среды (электронный ресурс): база данных содержит сведения о всех видах статей, поступающих в фонд.-М., (2007). [↑](#footnote-ref-6)
7. Виктор Степанович Шахраюк.Исполнительный директор ОАО «Разрез Тугнуйский», кавалер знака «Шахтерская слава» [↑](#footnote-ref-7)
8. Бизнес-план ОАО «Разрез Тугнуйский» принятый в 2008 году [↑](#footnote-ref-8)