

Сравнение профилей отрасли и компании:

## Российские производители угля и компания Кузбассразрезуголь

**Выполнили:**

Бочаров Дмитрий (724)

Горелов Андрей (723)

Псарь Максим (723)

Сергачев Стас (723)

Шакиров Андрей (724)

# Характеристика угольной отрасли России

**Укрепляющаяся  
отрасль с фокусом на  
внутренний рынок**

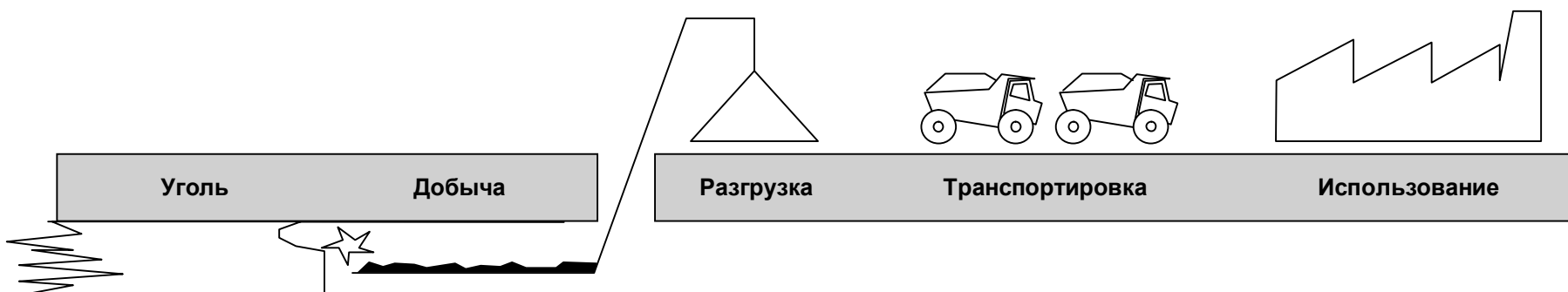
- Стабильный прирост добычи, который пока еще не достиг уровня «советских» времен;
- Процесс приватизации почти полностью закончился, цены де-регулированы;
- Ограниченный экспорт (менее 20% добычи) в Европу и Азию;
- Противоположно ситуации в мире, уголь как топливо и источник газа в России играет второстепенное значение.

**Металлургические  
группы контролируют  
основные компании-  
производители**

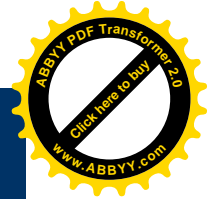
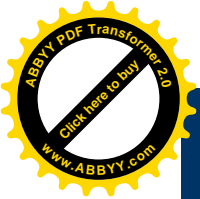
- Добыча сконцентрирована в 6 регионах, а коксующихся углей – в двух из них;
- Угольная промышленность значительно интегрирована в металлургию, при этом группы имеющие металлургический бизнес контролируют не только 80% коксующихся углей, но и половину энергетических угле.

**Привлекательный  
бизнес, ограниченный  
в развитии  
структурными  
факторами**

- Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность – себестоимость и доставка;
- Ж/д тариф – примерно половина себестоимости, при этом гарантии доставки и предсказуемость тарифов ограничены;
- Производительность труда в десятки раз ниже показателей других стран в основном из-за устарелых технологий и отсутствия возможности сокращения числа сотрудников.

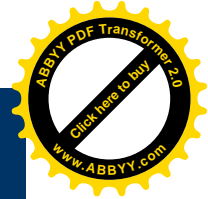
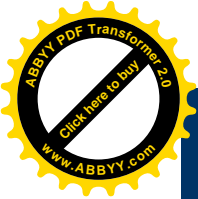


- Открытый способ добычи
- Подземная добыча

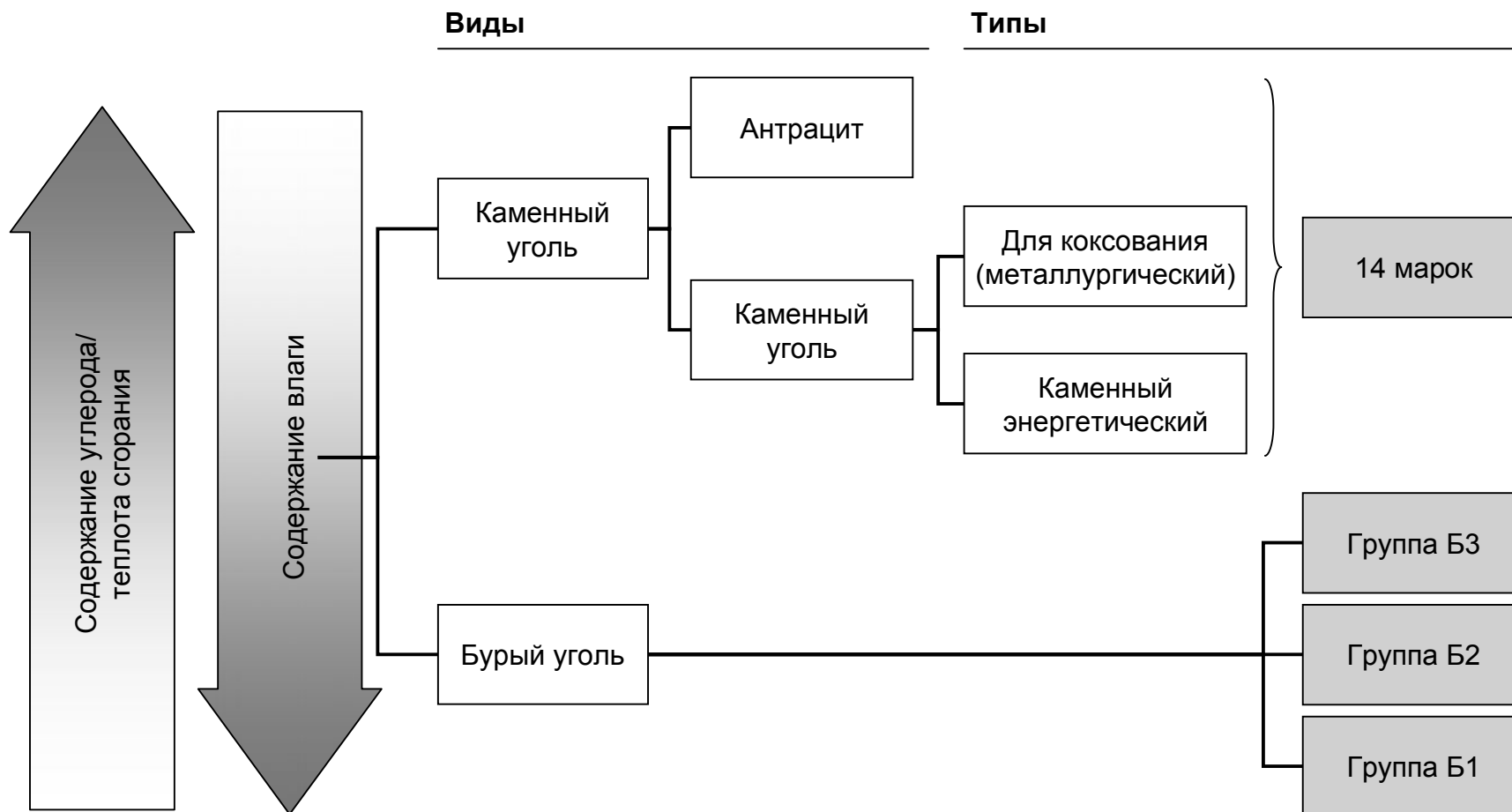


# Содержание

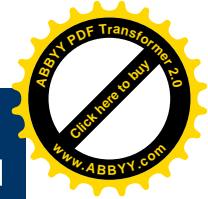
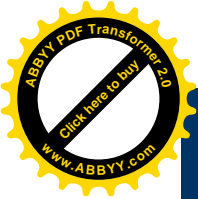
<b>1.</b>	<b>Типы угля и способы добычи</b>
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



# Российская классификация углей



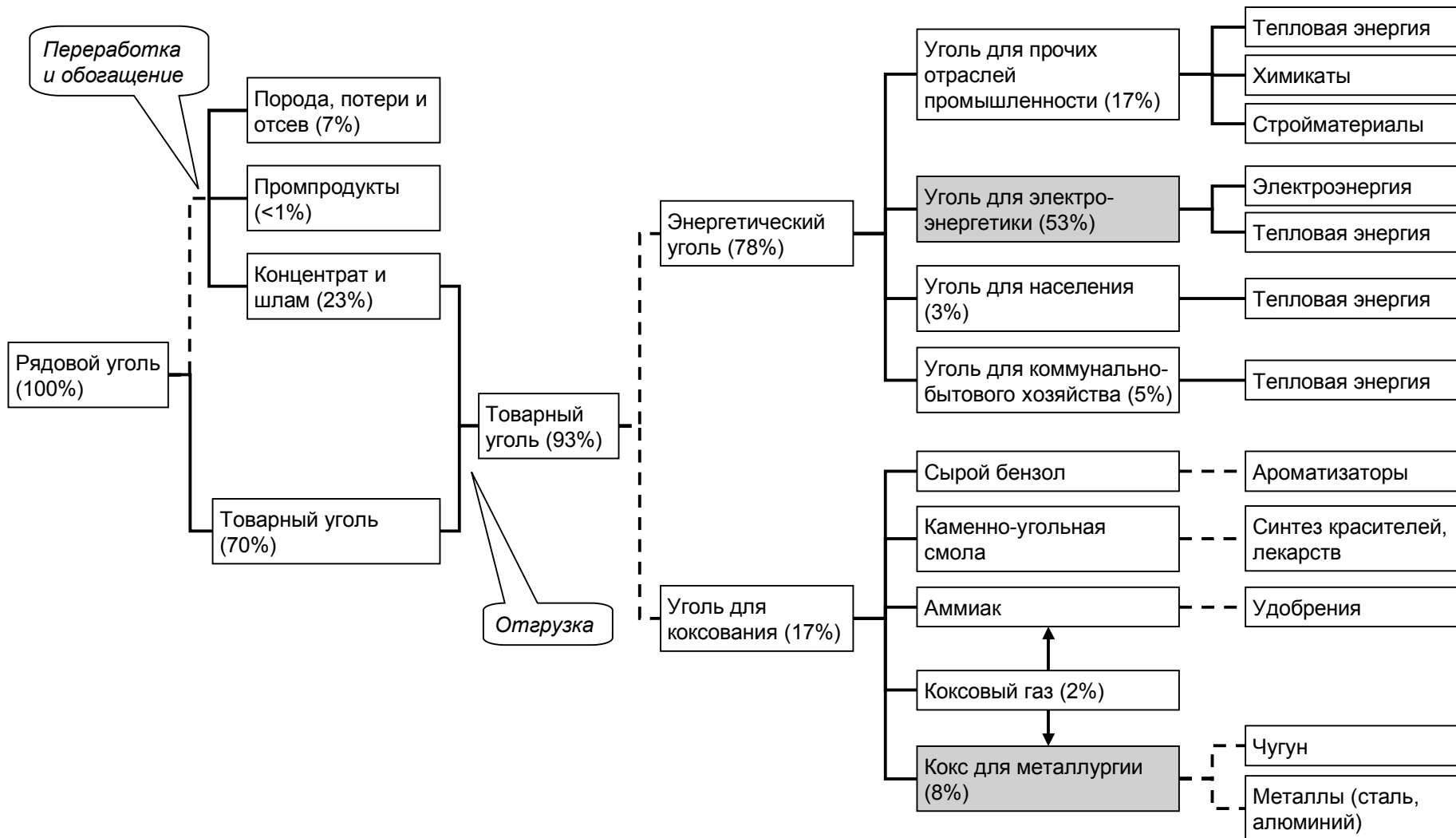
Источник: *Химия природных энергоносителей и углеродных материалов. Учебное пособие Т.В. Бухаркина, Н.Г. Дигуров Москва, 1998*



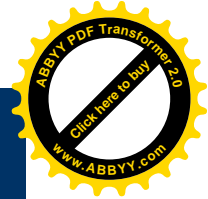
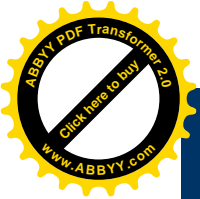
# Использование угля в качестве сырья в российской промышленности

Проценты от объема добычи рядового угля

Отрасли, для которых уголь играет ключевое значение  
 - - - Транспортировка

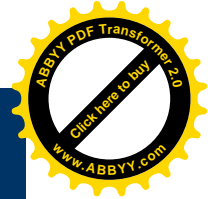
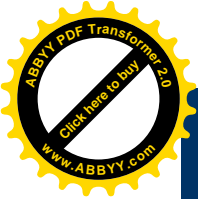


Источник: Росинформуголь; БСЭ; анализ рабочей группы



# Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
<b>2.</b>	<b>Обзор российского рынка угля</b>
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



# Добыча коксующих и энергетических углей в России\*

Проценты; 2005 г.

## Добыча угля для коксования

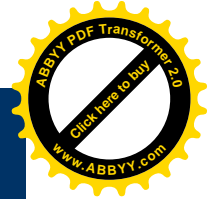
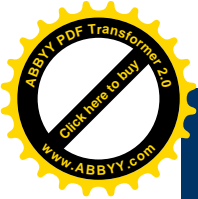


## Добыча энергетических углей



\* Добыча по 12 крупнейшим компаниям, производящим уголь для коксования

\*\* В рамках компании используются оба способа



# Объемы экспорта и импорта угля

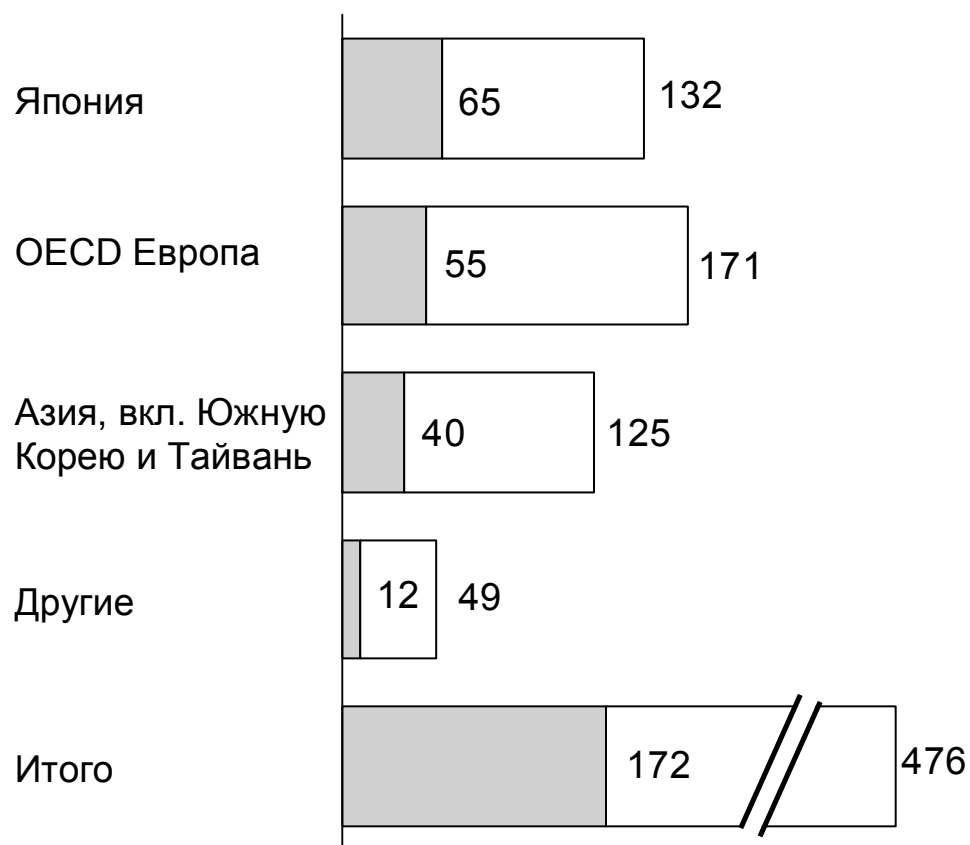
Млн. тонн; 2005 г.

 Коксующиеся угли

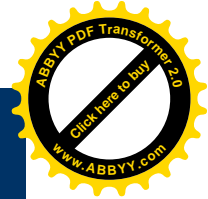
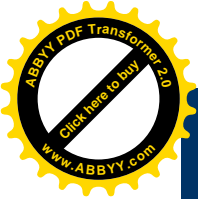
## Страны экспортеры



## Страны импортеры

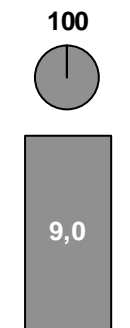




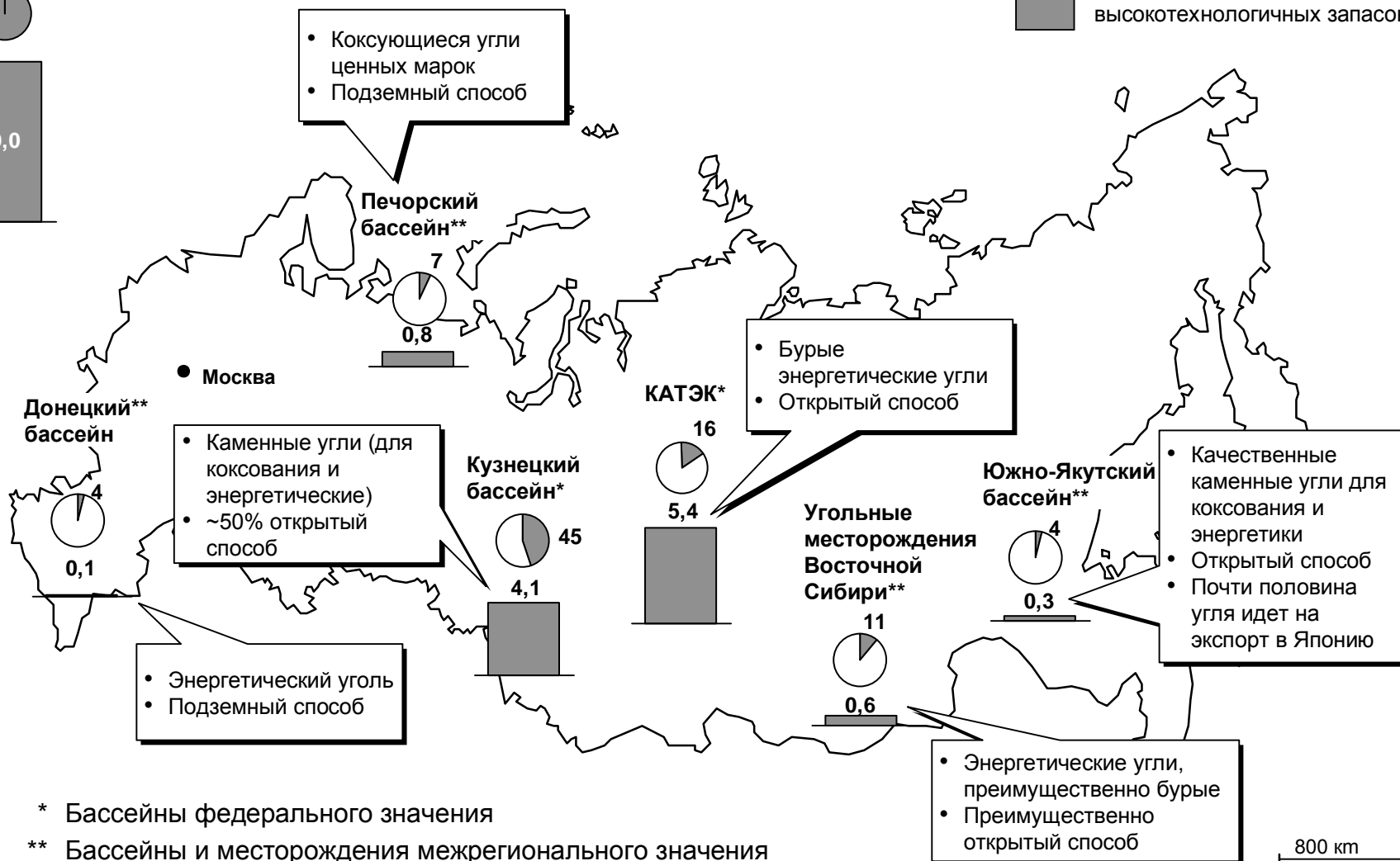


# Основные центры запасов угля в России

Млрд. тонн; 2005 г.



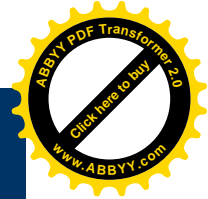
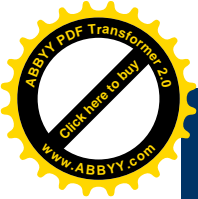
Доля региона в общем производстве (проценты)  
 Объем промышленных высокотехнологичных запасов



\* Бассейны федерального значения  
\*\* Бассейны и месторождения межрегионального значения

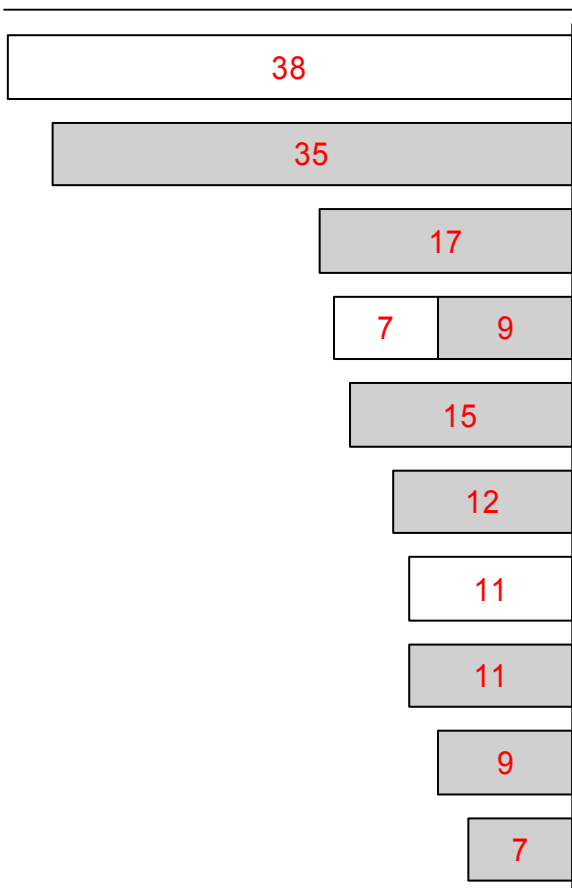
Источник: Росинформуголь; Прайм-Тасс

800 km



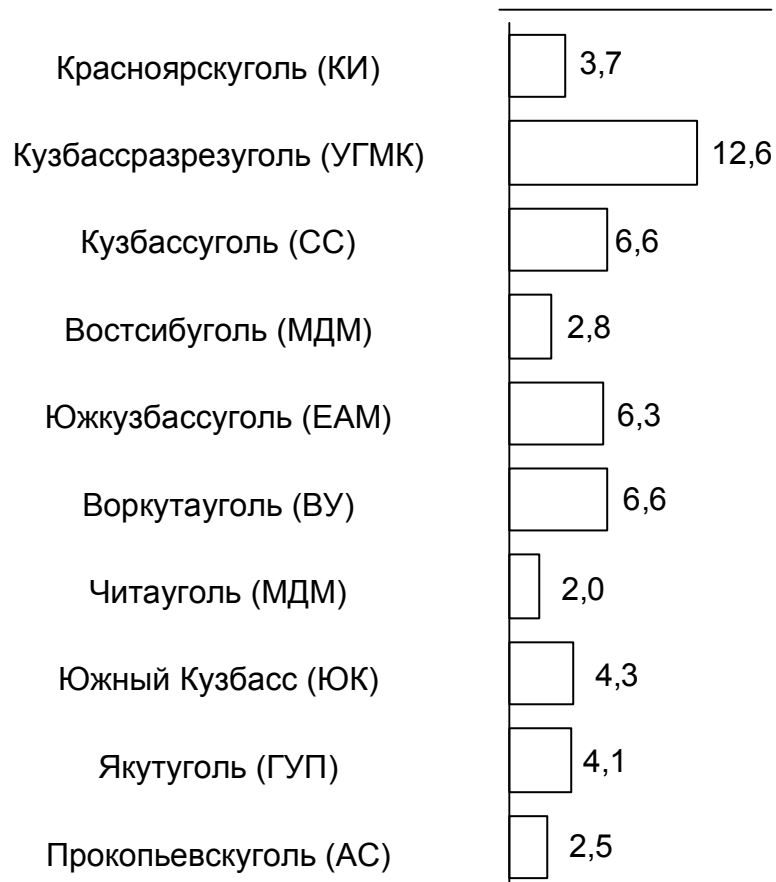
# Распределение добычи и доходов между компаниями-производителями

**Добыча\***  
Млн. тонн



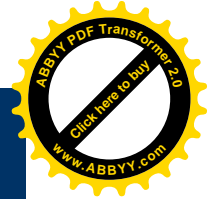
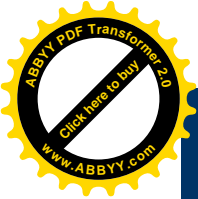
 Каменный уголь

**Выручка\*\***  
Млрд. руб.



\* Объемы калькуляционной добычи

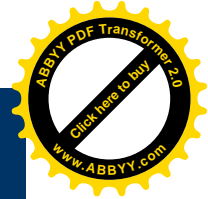
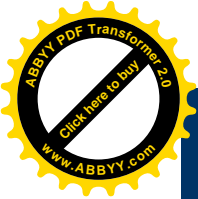
\*\* Для расчета выручки использовалась средняя цена по соответствующему типу в каждом бассейне без железнодорожного тарифа



# Основные группы угольной промышленности (2005 год)

Группа	Выручка Млн. руб.	Доля в добыче угля в России Проценты	Основные активы в собственности или под контролем	Ключевые руководители
Северсталь (СС)	13.2	TBD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кузбассуголь – 51%</li> <li>Воркутауголь – 17%</li> <li>Ш. Воргашорская</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>А. Мордашев</li> <li>И. Ярославцев</li> </ul>
УГМК (УГМК)	12.6	TBD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кузбассразрезуголь – 52%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>И. Махмудов</li> <li>А. Козицин</li> </ul>
Евразхолдинг (ЕАМ)	10.0		<ul style="list-style-type: none"> <li>Южнокузбассуголь – 80%</li> <li>Ш. Полосухинская</li> <li>Ш. Распадская</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>А. Абрамов</li> <li>А. Катунин</li> </ul>
Группа "Южный Кузбасс" (ЮК)	5.0		<ul style="list-style-type: none"> <li>Южный Кузбасс</li> <li>Междуреческая УК – 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>И. Зюзин</li> </ul>
Группа "МДМ" (МДМ)	5.3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Востсибуголь – 74%</li> <li>Читауголь - ~50%</li> <li>Р. Тулунский – 49%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>А. Мельниченко</li> <li>С. Попов</li> <li>О. Мисевра</li> <li>В. Нессис</li> </ul>
Якутуголь (ГУП)	4.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Является ГУП</li> </ul>	
КАТЭК-Инвест (КИ)	3.7		<ul style="list-style-type: none"> <li>Красноярскуголь – 76%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ф. Гальчев</li> </ul>
Группа "Автобанк-Столтекс" (АС)	4.3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Прокопьевскуголь – 75%</li> <li>Междуречье</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В. Савельев</li> </ul>

Источник: Росинформуголь; Росуглесбыт; Прайм-Тасс; пресса



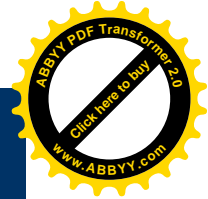
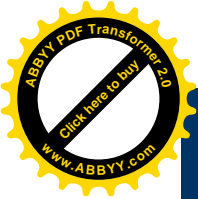
# Основные региональные рынки: Московский регион

Руб./т.у.т

( ) Название угольной компании  
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



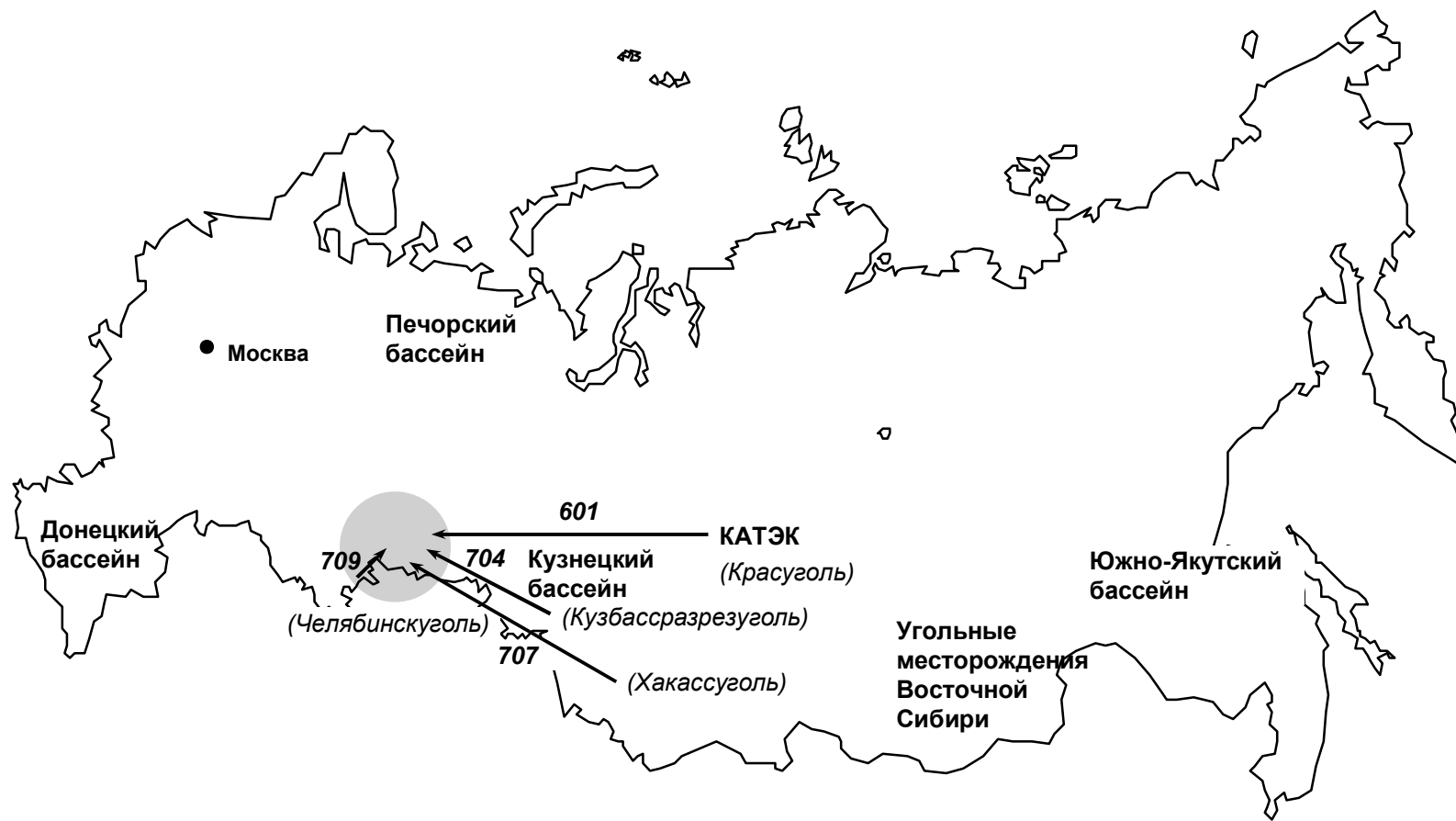
800 km



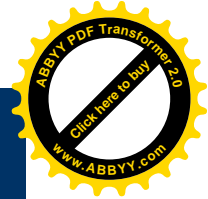
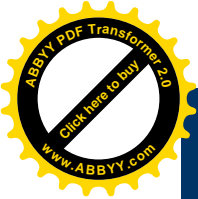
# Основные региональные рынки: Челябинская область

Руб./т.у.т

( ) Название угольной компании  
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



800 km

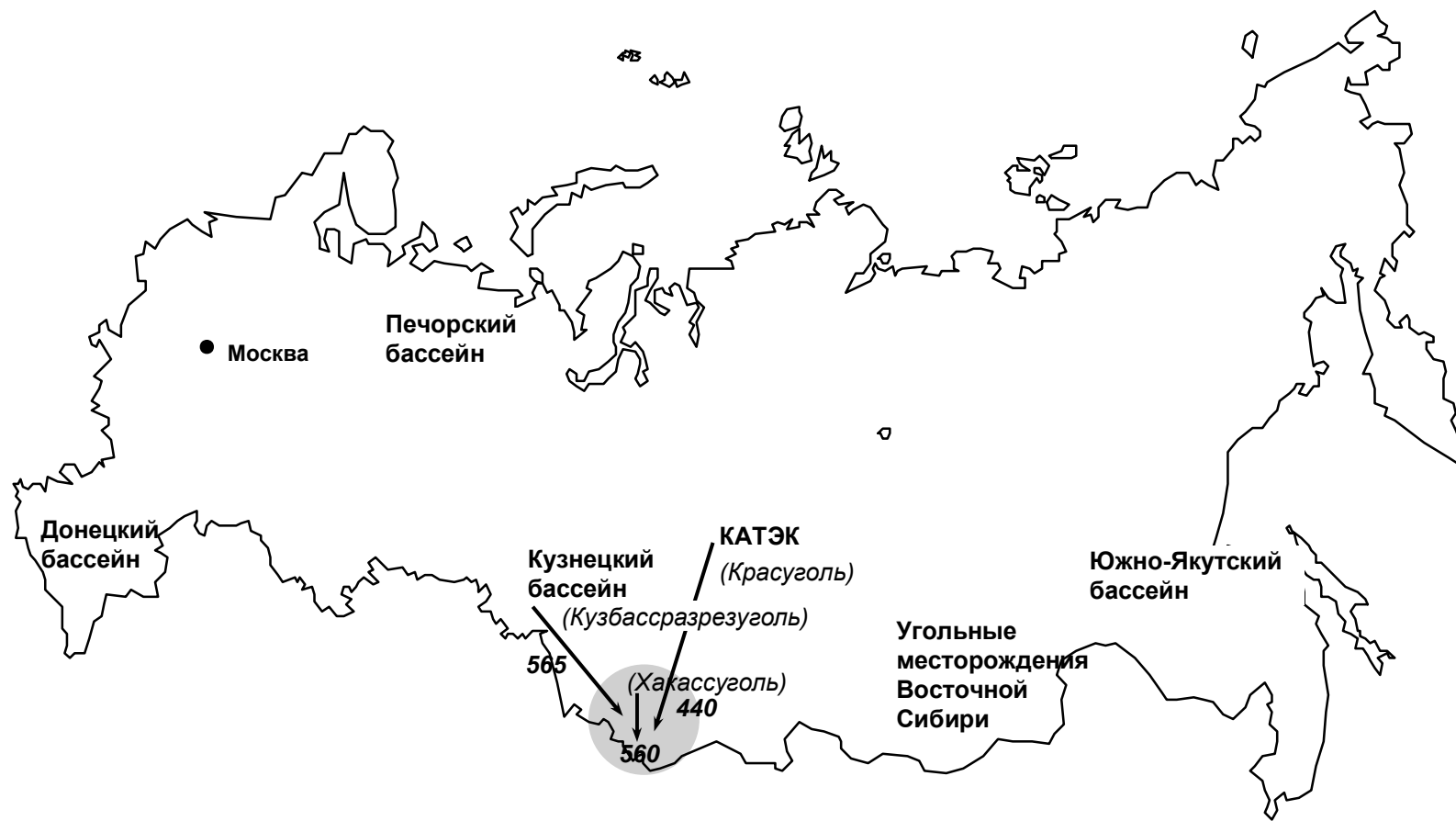


# Основные региональные рынки: Алтайский край

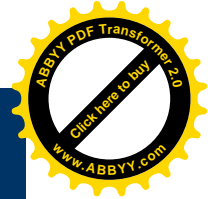
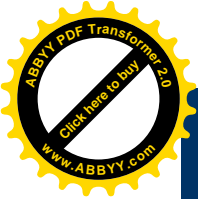
Руб./т.у.т

( ) Название угольной компании

← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



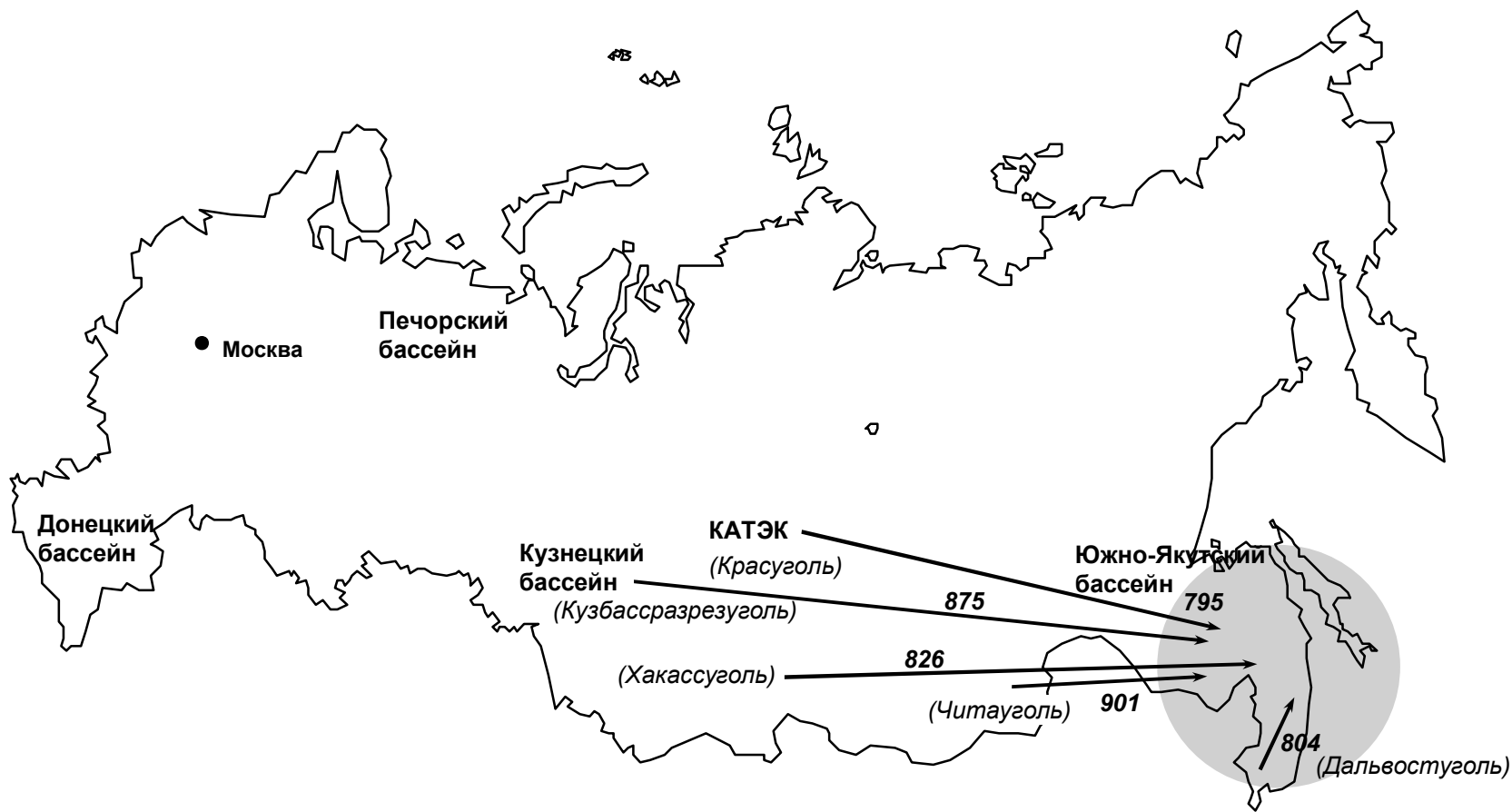
800 km



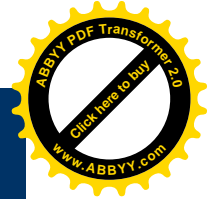
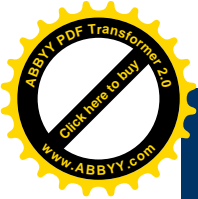
# Основные региональные рынки: Приморский край

Руб./т.у.т

( ) Название угольной компании  
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



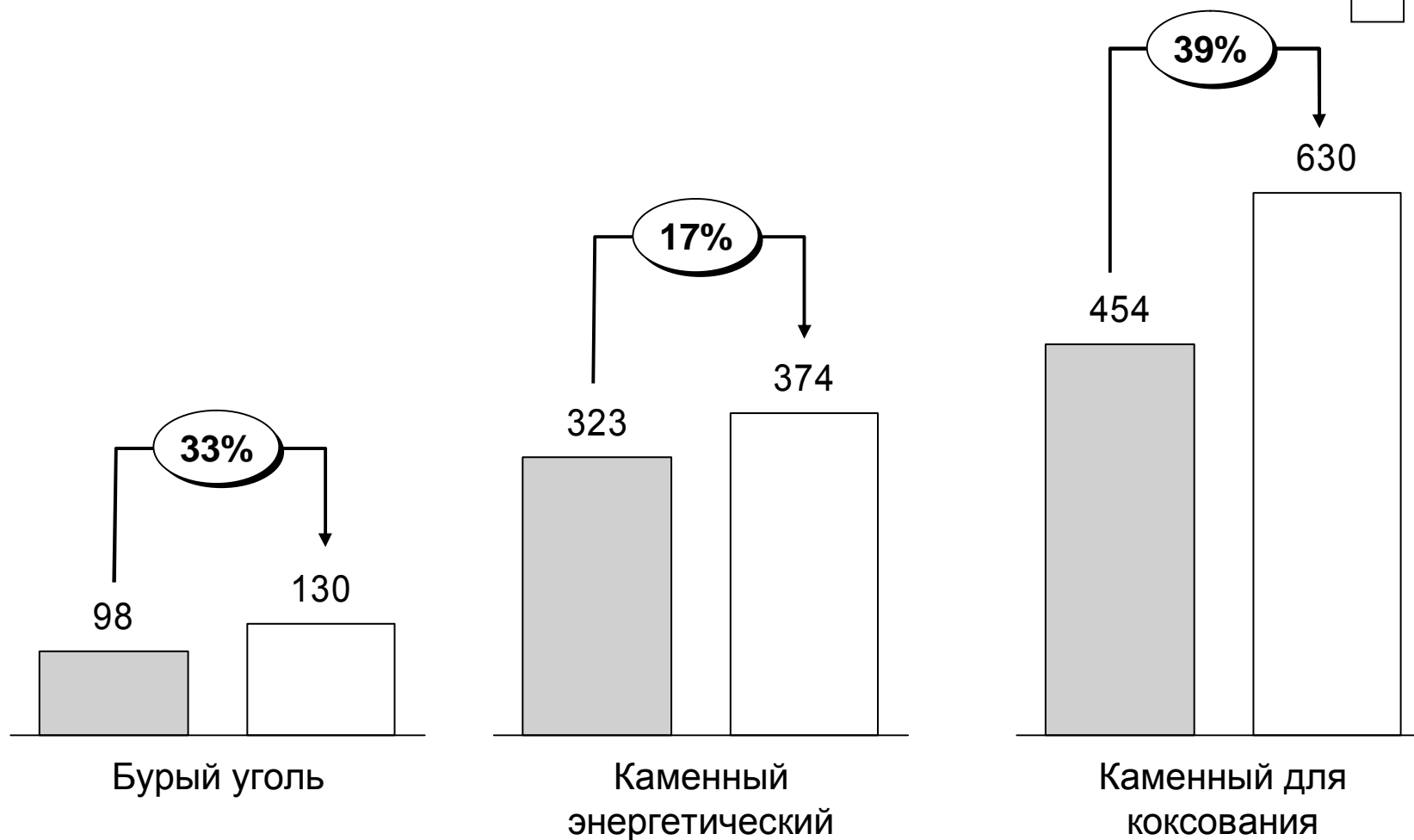
800 km



# Уровень и динамика цен на различные типы угля

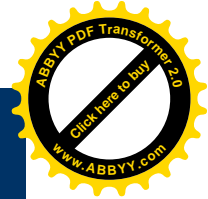
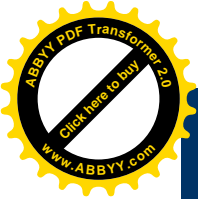
Руб./тонну

■ 2002 г.  
□ 2005 г.



\* Цены на август. Цены на каменные уголь - в среднем по Кузбассу, цены на бурый уголь - в среднем по КАТЭКу  
Источник: Росуглесбыт



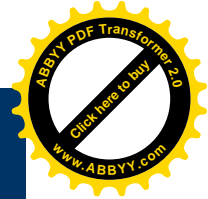
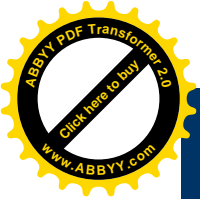


# Операционная рентабельность предприятий угольной промышленности

Компания	Рентабельность Проценты		Выручка Млрд. руб.		Прибыль Млрд. руб.	
	Расчетная*	Отчетная**	Расчетная*	Отчетная**	Расчетная*	Отчетная**
Южкузбассуголь (ЕАМ)	46	4	6,3	3,6	2,9	0,1
<b>Кузбассразрезуголь (УГМК)</b>	44	3	12,1	7,0	5,4	0,2
Красноярскуголь (КИ)	43	23	3,7	2,7	1,6	0,6
Читауголь (МДМ)	40	24	1,4	1,1	0,6	0,3
Южный Кузбасс (ЮК)	36	13	4,3	3,2	1,6	0,4
Востсибуголь (МДМ)	33	-9	3,7	2,2	1,2	-0,2
Кузбассуголь (СС)	31	3	6,6	4,7	2,0	0,2
Воркутауголь*** (ВУ)	14	14	5,1	5,1	0,7	0,7
Якутуголь (ГУП)	3	5	5,1	5,2	0,1	0,3
Прокопьевскуголь (АС)	-2	-18	2,5	2,2	-0,1	-0,4
<b>Всего по отрасли (крупнейшие предприятия, добывающие около 70% угля)</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>51,3</b>	<b>37,1</b>	<b>16,4</b>	<b>2,2</b>

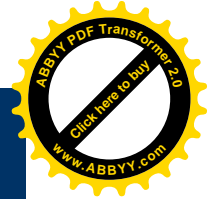
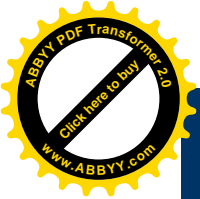
\* Расчетные данные получены путем расчетов выручки на основе информации Росуглесбыта по средним ценам на уголь по типам и бассейнам, а затраты – на основе информации Росинформугля

\*\* Отчетные данные взяты на основе информации компаний, предоставленных Росинформуглю



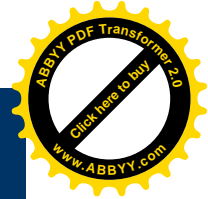
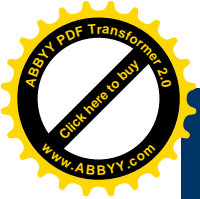
# Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
<b>3.</b>	<b>Основные «проблемы» российских компаний производителей</b>
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



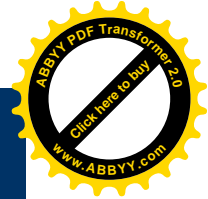
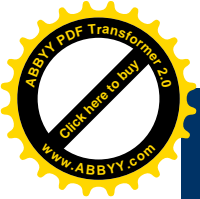
# Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
<b>4.</b>	<b>Анализ отрасли в терминах основных дилемм</b>
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



# Основные дилеммы теории и практики стратегического менеджмента

Стратегическое мышление	Рациональное мышление / творческое мышление
Формулирование стратегии	Планирование / Инкрементализм
Стратегические изменения	Внезапное изменение / постепенное изменение
Конкурентные стратегии	Снаружи внутрь / изнутри наружу
Корпоративная стратегия	Набор бизнесов / Корневые компетенции
Стратегии на уровне куста	Дискретная организация / встроенная организация
Отраслевой контекст	Эволюция отрасли / Создание
Организационный контекст	Организационное лидерство / Организационная динамика
Международный контекст	Глобальная конвергенция / международное разнообразие
Цели организации	Стоимость для акционеров / ценность соучастников



## Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

**Рациональное мышление /  
творческое мышление**

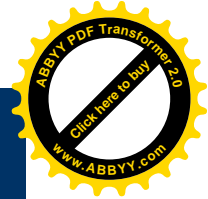
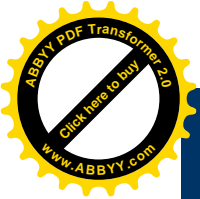
- Отрасль действует по установленным техническим правилам;
- Все операции четко структурированы;
- Важнейшими показателями являются рентабельность и эффективность добычи;
- Все решения принимаются на основе установленных правил.

**Планирование /  
Инкрементализм**

- Стратегические решения принимаются сверху вниз;
- Все решения структурированы и согласованы;
- Планирование является основой всей деятельности и операций, так как технология производства не предполагает свободного подхода к объемам производства и структуре выработок.

**Внезапное изменение /  
постепенное изменение**

- Отрасль сырьевая, то есть не предполагает резкого изменения технологии добычи – процесс развития отрасли постепенный;
- Сложность резкого изменения объема сырьевой базы, так как ресурсы распределяются государством;
- Сложность резкого укрупнения внутри отрасли, так как добыча угля в большинстве принадлежит металлургическим холдингам.



## Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

Снаружи внутрь / **изнутри наружу**

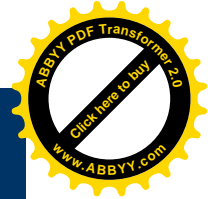
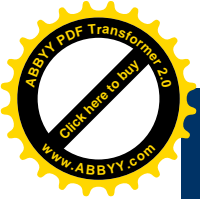
- Основным активом отрасли являются природные ресурсы – компании нацелены на получение уникальных ресурсов;
- В большинстве случаев не приходится приспосабливаться к рынку, так как они либо интегрированы в крупные холдинги либо имеют долгосрочные контракты с клиентами;
- Небольшое число игроков, так как очень высоки барьеры входа.

Набор бизнесов / **Корневые компетенции**

- Компании не приспосабливаются к бизнесу, а усиливают свои компетенции, так как уголь имеет четкие рамки использования;
- В рамках данной отрасли добыча угля является основным бизнесом, поэтому наличие или появление других бизнесов не может усилить или ослабить конкуренцию.

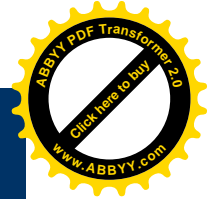
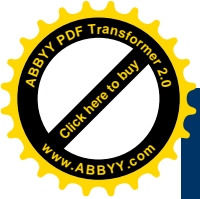
Дискретная организация / **встроенная организация**

- Границы отрасли, а также компаний четко определены;
- Сотрудничество компаний с партнерами основано на долгосрочных контрактах и отношениях, кроме того оно очень редко и стратегическое.



## Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

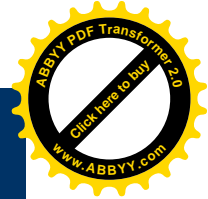
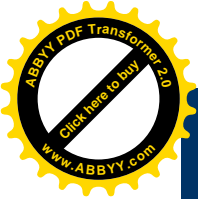
<b>Эволюция отрасли / Создание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Все компании действуют по заранее установленным правилам;</li><li>• Успех компаний в отрасли сильно коррелирует с потребностями рынка и основных потребителей (энергетика и металлургия);</li><li>• Изменения рынка и окружающей среды напрямую влияют на отрасль и компании действующие в ней.</li></ul>
<b>Организационное лидерство / Организационная динамика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сектор сырьевой – компании очень иерархизированы и авторитарны в принятии стратегических решений и их организационной структуре.</li></ul>
<b>Глобальная конвергенция / международное разнообразие</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отрасль однообразна а своей деятельности и структуре;</li><li>• Борьба за ресурсы заставляет компании укрупняться;</li><li>• Фрагментация компаний и отрасли неизбежно приводит к высокой доле постоянных издержек, а высокие барьеры входа не дают возможности к появлению новых игроков.</li></ul>
<b>Стоимость для акционеров / ценность соучастников</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Компании являются звеном в цепочке производства других товаров и услуг – необходима высокая эффективность производства угля, тем более в рамках холдингов;</li><li>• Наемный персонал не заинтересован в удовлетворении тех же интересов, что и владельцев (проблема «принципал-агент»).</li></ul>



# Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
<b>5.</b>	<b>Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)</b>
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы





# Экономические показатели Кузбассразрезголь

## Проблемы:

- Непрофильный актив для УГМК (производство меди), однако высокоэффективный
- Невысокая производительность труда (7-е место среди лучших компаний с открытым способом добычи)

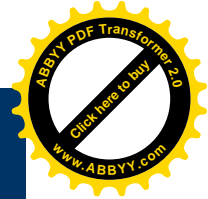
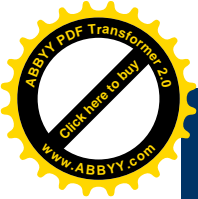
## Преимущества:

- Добыча дорогого каменного угля открытым способом
- Диверсификация рынков сбыта (22% - экспорт)

	2005 г.	2006 г. (план)
<b>Выручка</b> Млрд. руб.	12,1	
<b>Прибыль</b> Млрд. руб.	5,4	
<b>Рентабельность</b> Проценты	44%	
<b>Количество персонала</b> Чел.	22 320	24 473
<b>Структура собственности</b>		
<b>Владельцы</b>	<b>Доля</b> Проценты	<b>Выручка группы</b> Млрд. руб.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• УГМК</li> <li>• "Трансрейл"</li> </ul>	>60	>25
<b>Ключевые руководители</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Искандер Махмудов (УГМК)</li> </ul>		

<b>Добыча угля</b>	2005 г.	2006 г. (план)
Каменный	100%	100%
Для коксования	8%	9%
Добыто на разрезах	100%	100%
<b>Всего</b> Млн. тонн	<b>34,6</b>	<b>36,3</b>
<b>Объем экспорта</b> Млн. тонн	7,6	8,0
<b>Установленные мощности по добыче угля</b>		
<b>Производительность труда</b> Т/месяц на 1 рабочего	171	174
<b>Количество шахт/разрезов</b>		13 разрезов
<b>Оставшийся срок эксплуатации</b>		41 год
<b>Техническая оснащенность</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая степень износа парка машин и производственного оборудования</li> </ul>		

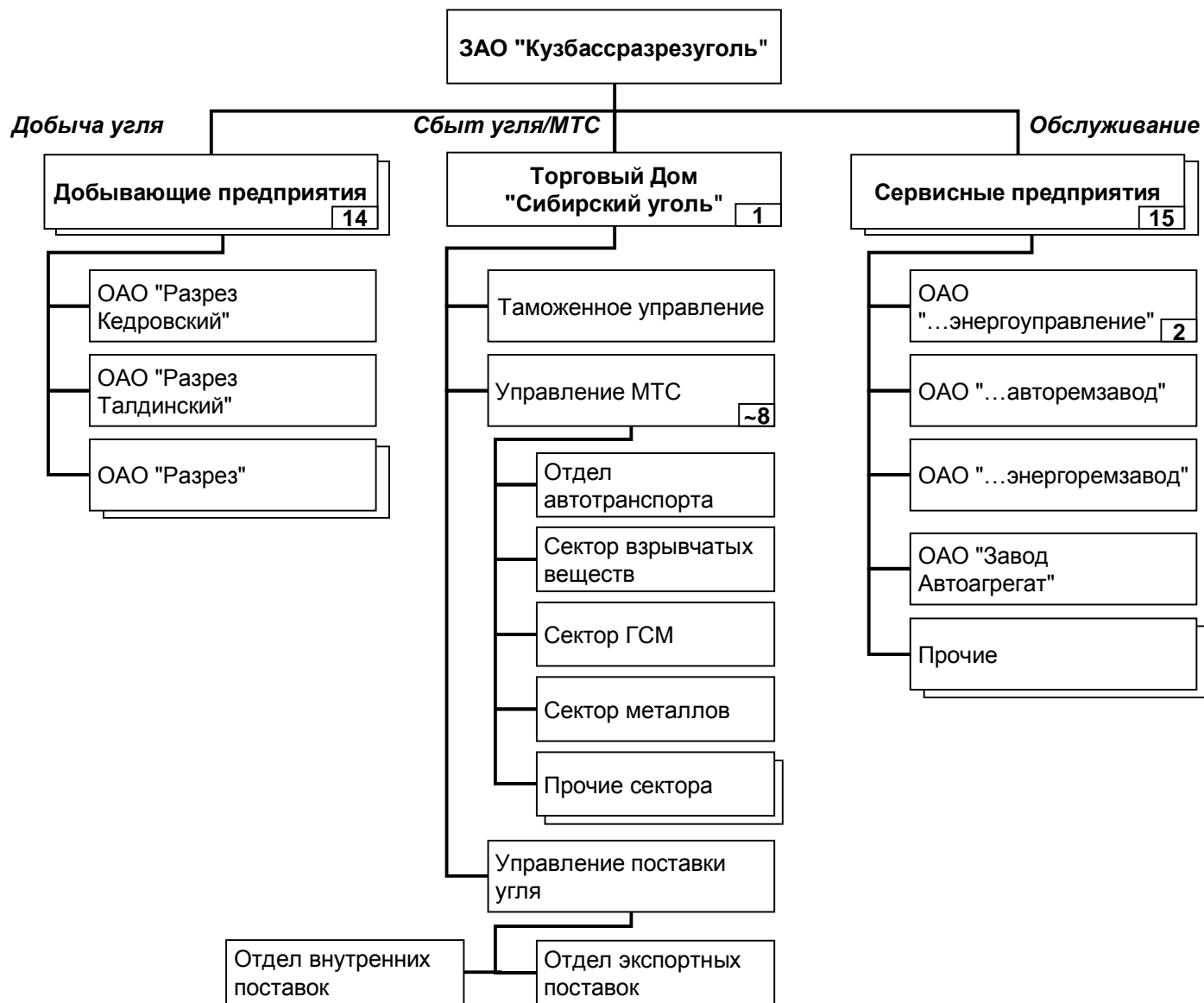
Источник: Росинформуголь; информация компании

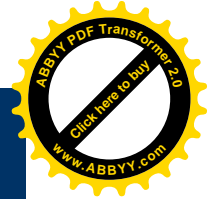
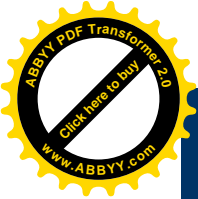


# Организационная структура Кузбассразрезуголь

Холдинговая компания

Дочерние/зависимые компании

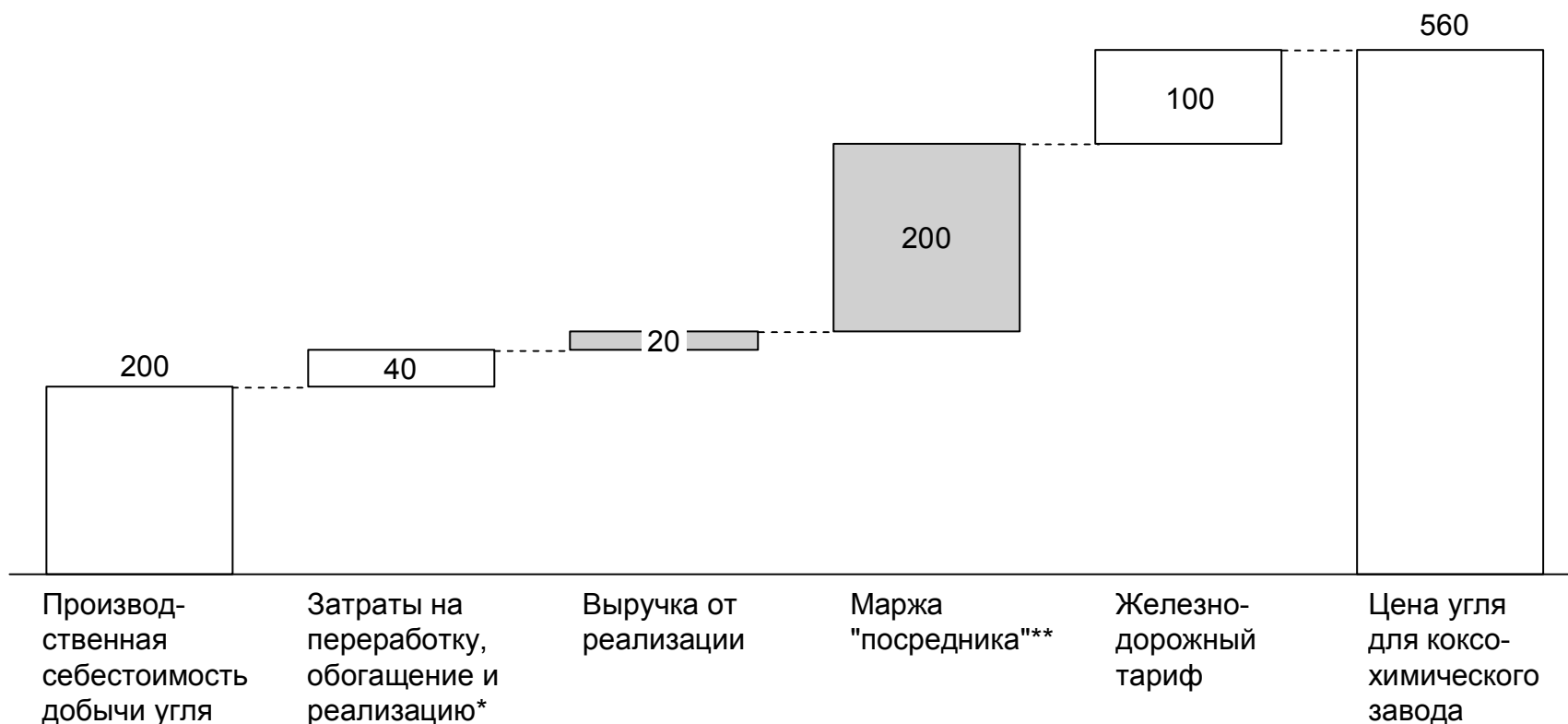




# Экономика доходности производства и торговли Кузбассразрезуголь

Руб. за тонну; 2005 г.

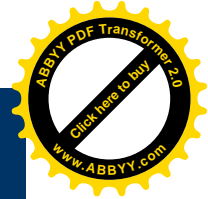
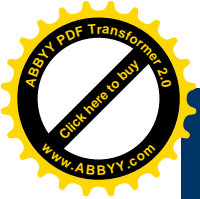
Валовой доход



\* Средняя себестоимость. Включает более низкие издержки по добыче энергетических углей

\*\* «Посредник» является частью механизма по снижению налогообложения

Примечание: Источник: Росинформуголь



# Ключевые факторы конкурентоспособности Кузбассразрезуголь

## Факторы

## Параметры

Тип, спецификация, качество угля

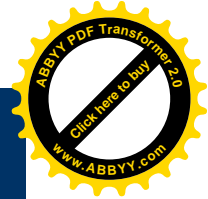
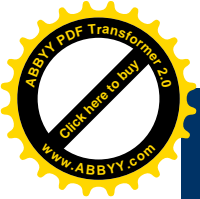
- Привлекательность угля, к примеру энергетического, определяется главным образом теплотой его сгорания. В частности, теплота сгорания у каменного выше, чем у бурого примерно в два раза
- Различные характеристики угля (зольность, содержания влаги, серы, летучих веществ и пр.) влияет на
  - Технологическую возможность использования угля тем или иным потребителем
  - Издержки использования (например, устранением экологического загрязнения)

Себестоимость добычи

- Способ добычи: шахтный примерно на 30% дороже, чем открытый
- Природно-климатические условия
- Характеристики месторождения (глубина залегания, толщина, наклон пласта, и т.д.)
- Производительность, степень износа оборудования

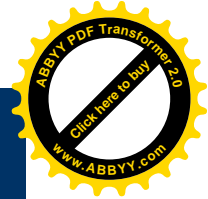
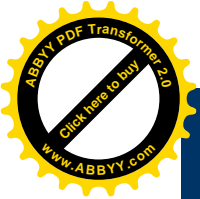
Стоимость доставки

- Транспортная составляющая оказывает существенное влияние на цену для конечного потребителя
  - Уголь является относительно дешевым материалом
  - Уголь перевозится на значительные расстояния (в среднем 1 581 км в 2005 г.)
- Тарифная политика МПС/государства недостаточно предсказуема



# Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
<b>6.</b>	<b>Анализ компании в терминах основных дилемм</b>
7.	Основные выводы



## Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

**Рациональное мышление /**  
Творческое мышление

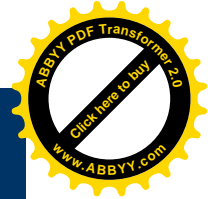
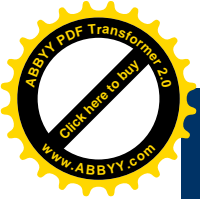
- Ориентация на «классическую» организацию цепочки производства и реализации продукции, которая направлена на увеличение объема продаж за счет экстенсивного роста;
- Организация производства базируется на принципах плановой системы с элементами свободного рынка – основной доход от реализации угля получает «посредник», который является частью системы и оптимизирует налогообложение.

**Планирование /**  
Инкрементализм

- Холдинговая структура компании позволяет выделить основные процессы (производство, сбыт, обслуживание) в разные виды бизнеса, что упрощает систему принятия и реализации стратегических решений (четкая иерархия принятия решений);
- Огромная промышленная группа функционирует на основе кратко- и среднесрочного планирования, четко придерживаясь выполнения запланированных показателей.

Внезапное изменение /  
**Постепенное изменение**

- Зависимость компании от основных активов (невозможность быстрого наращивания объемов производства) и потребность в значительных капитальных вложениях вынуждают компанию развиваться постепенно;
- Постепенные изменения также продиктованы насыщенностью рынка и сложностью выхода на новые рынки (расстояния).



## Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

Снаружи внутрь / **Изнутри наружу**

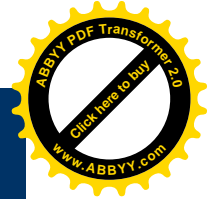
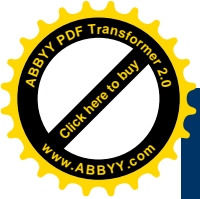
- Основной упор в стратегии развития компании делается на развитие ресурсного потенциала и вертикальной интеграции «вперед» (в сторону продукции с более высокой добавленной стоимостью) по продуктовому признаку;
- Использование производственных компетенций для позиционирования на рынке.

Набор бизнесов / **Корневые компетенции**

- Использование внутренних ресурсов: каменный уголь, который добывает компании, является наиболее востребованным на рынке и позволяет поддерживать высокий уровень рентабельности предприятия,
- Использование производственной компетенции: открытый способ добычи позволяет минимизировать затраты и капитальные вложения на перевооружение.

**Дискретная организация** /  
Встроенная организация

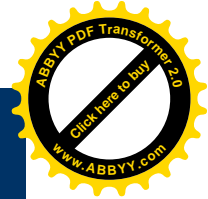
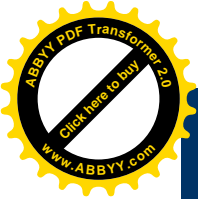
- Значительная доля рынка (13%) и лидерство в регионе по объему производства позволяет компании формировать собственную стратегию «не оглядываясь» на рынок;
- Большой объем выручки и высокий уровень рентабельности позволяет компании не повышать цены на продукции в связи с ростом тарифов на ж/д перевозки.



## Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

<b>Эволюция отрасли / Создание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Компания следует за общерыночными тенденциями, так как снижение цен не принесет ощутимой выгоды (ограничения по увеличению объемов производства);</li><li>• Инициатором изменения рынка являются покупатели, а не поставщики – компании не влияют на рыночные процессы.</li></ul>
<b>Организационное лидерство / Организационная динамика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация не характеризуется способностью к быстрым изменениям - ограничения производства не позволяют проводить активные реформы;</li><li>• Организационные изменения диктуются структурой потребления и изменениями на рынке.</li></ul>
<b>Глобальная конвергенция / Международное разнообразие</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Основной движущей силой в организации является развитие технологий и проведение комплексной работы по повышению эффективности внутренних бизнес-процессов;</li><li>• Растущая интеграция со смежными отраслями. В том числе с конечными потребителями – вертикальная интеграция.</li></ul>
<b>Стоимость для акционеров / Ценность соучастников</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Основной упор в развитии бизнеса делается на обеспечение высокого уровня рентабельности и повышение стоимости компании;</li><li>• Стратегия компании направлена на увеличение объемов производства, а не на удовлетворение потребителей.</li></ul>



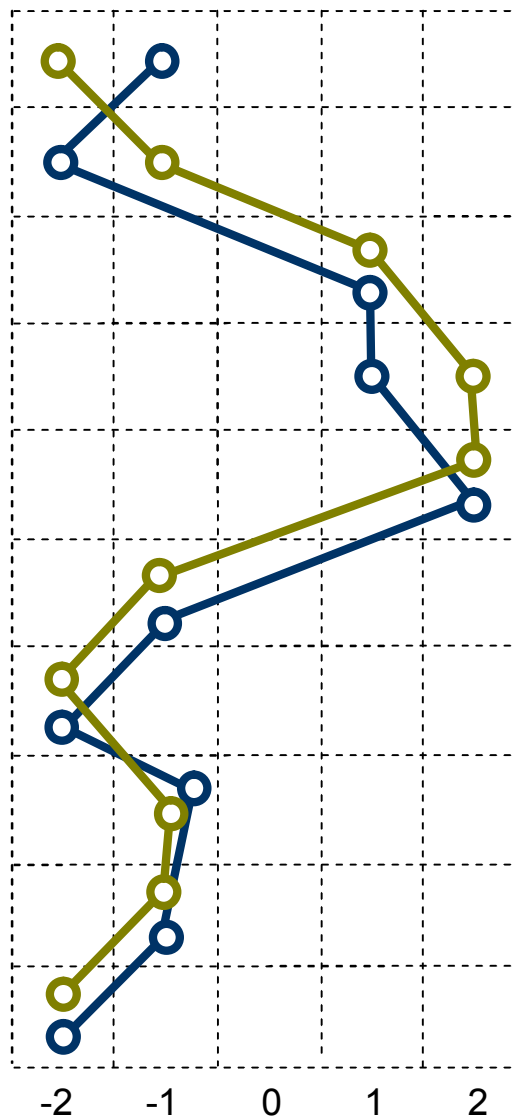


# Сравнение профиля угольной отрасли и Кузбассразрезуголь

— позиция по отрасли

— позиция по фирме

- Рациональное мышление
- Планирование
- Внезапное изменение
- Снаружи внутрь
- Набор бизнесов
- Дискретная организация
- Эволюция отрасли
- Организационное лидерство
- Глобальная конвергенция
- Стоимость для акционеров



- Творческое мышление
- Инкрементализм
- Постепенное изменение
- Изнутри наружу
- Корневые компетенции
- Встроенная организация
- Создание
- Организационная динамика
- Международное разнообразие
- Ценность соучастников