**Стратегия развития торгово-транспортной компании**

Диплом

г. Астана

2016 год

|  |  |
| --- | --- |
| **СОДЕРЖАНИЕ** | **страница** |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ» | 4 |
| 1.1.Общая характеристика деятельности предприятия | 4-9 |
| 1.2. Оценка перспектив снабжения добычных предприятий основными реагентами | 9-15 |
| 2.АНАЛИЗ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТОО «ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ» | 16-42 |
| 2.1.Анализ внутренней среды и ключевых проблем функционирования предприятия | 16-26 |
| 2.2. Формирование механизмов решения ключевых проблем функционирования предприятия | 27-42 |
| 3. обоснование эффективности реализации проекта по устойчивому обеспечению материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» | 43 |
| 3.1. Разработка концептуальной модели проекта и обоснование критериев выбора вариантов стратегического развития предприятия | 43-51 |
| 3.2. Оценка ключевых рисков реализации проекта и расчет финансово-экономических показателей эффективности | 51-58 |
| 3.3. Обоснование и выбор информационной системы для автоматизации автохозяйств в рамках программы трансформации ТОО «ТТК» | 58-64 |
| 3.4. Обоснование прогнозных результатов финансово-хозяйственной деятельности ТОО «ТТК» | 64-72 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 73-74 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 75 |

[**Написание на заказ курсовых, дипломов, диссертаций...**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

ВВЕДЕНИЕ

Урановая промышленность, как одна из конкурентоспособных и экспорта ориентированных отраслей, должна стать одним из важнейших стратегических направлений промышленной деятельности Казахстана. Для эффективного решения текущих и перспективных вопросов экономического развития Казахстана и выхода на ведущие позиции мирового уранового рынка, с учетом стратегического значения урановой промышленности, а также для выполнения задач, поставленных Президентом Республики Казахстан, разработана Программа устойчивого обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года, оператором которой является дочерняя организация ТОО «Торгово-транспортная компания».

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Товарищество с ограниченной ответственностью «Торгово-транспортная компания» (далее- ТОО «ТТК») создано в целях повышения эффективности оперативного управления и контроля над своевременным материально-техническим обеспечением и транспортно-экспедиционным обслуживанием уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром». ТОО «ТТК» осуществляет железнодорожные, автотранспортные перевозки и переработку грузов для предприятий системы АО НАК «Казатомпром» согласно их месячным заявкам. Предметом деятельности ТОО «ТТК» является осуществление следующих видов деятельности: комплексное материально-техническое обеспечение и транспортно - экспедиционное обслуживание; перевозка ядерных материалов, урана и его соединений и иных товаров и грузов в соответствии с правилами перевозок грузов и иными нормативно - правовыми актами, регулирующими перевозку и прием грузов; приготовление аммиачной воды и ее реализация; содержание автомобильных дорог; контроль над своевременным поступлением грузов; выполнение таможенных и иных формальностей в отношении грузов; проверка количества и состояния грузов и транспортных упаковок; погрузка и выгрузка грузов; хранение грузов; отправка готовой продукции, выполнение таможенных и иных формальностей, связанных с отправкой готовой продукции.

1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»
   1. **Общая характеристика деятельности предприятия**

ТОО «ТТК» создано на базе филиала ТОО «Горнорудная компания» Централизованная автоперевалочная база путем присоединения автохозяйства №12 Степного рудоуправления, Автохозяйства №4 и Транспортно-складского участка Рудоуправления №6 и Департамента материально-технического обеспечения ТОО «Горнорудная компания». Свою деятельность ТОО «ТТК» осуществляет с 01.04.2007г.

Высшим органом управления ТОО «ТТК» является Общее собрание Участников. Текущее руководство ТОО «ТТК» и ведение его дел осуществляет Генеральный директор Товарищества, избираемый Участниками.

Организационная структура ТОО «ТТК» представлена на схеме №1.

В настоящее время в структуру ТОО «ТТК» входят:

1. Филиал Централизованная автоперевалочная база (далее «ЦАПБ»), расположенный в пос. Таукент Сузакского района Южно-Казахстанской области;
2. Филиал «ТТК-Шиели», расположенный в Шиелийском районе Кызылординской области. Создание двух филиалов обусловлено их местом расположения и удаленностью друг от друга свыше 300км;
3. Филиал «Онтүстік», расположенный в городе Шымкент;
4. Филиал «Казатомсервис», расположенный в городе Астана.

Централизованная автоперевалочная база состоит из двух автохозяйств - автохозяйства «Таукент», расположенного в п. Таукент, автохозяйства «Кыземшек», расположенного в п. Кыземшек Сузакского района в 420 км к северу от г. Шымкент - и перевалочной базы «Сузак», также расположенной в п. Таукент. В состав филиала «ТТК-Шиели» входят автохозяйство «Шиели» и перевалочная база «Шиели».

Решением Правления ТОО «Горнорудная компания» *(за №122 от 08.09.2011 года)* было решено создать филиал ТОО «ТТК» «Казатомсервис» в городе Астана. В компетенцию филиала «Казатомсервис» входят вопросы по эксплуатации, техническому обслуживанию, ремонту, хранению транспортных средств и обеспечению руководства и структурных подразделений АО «НАК «Казатомпром» и ТОО «Торгово-транспортная компания» необходимыми услугами легкового парка.

*Схема №1.*

**Организационная структура ТОО «ТТК»**

## ТОО «Торгово-транспортная

## компания»

## (1 405 чел)

**Руководство**

**( 5 человек)**

**Представительство ТОО «ТТК» в г.Алматы**

**( 2 человек)**

**Аппарат управления**

**г.Астана**

**( 63 человек)**

**филиал**

**ТОО «ТТК» Оңтүстик**

**( 7 чел)**

**филиал**

**ТТК-Шиели**

**(489 чел)**

**филиал**

**Казатомсервис**

**( 33 чел)**

**филиал**

**ЦАПБ**

**(806 чел)**

**Аппарат**

**управления**

**(1 чел)**

**Аппарат управления**

**(25 чел)**

**Аппарат управления**

**(35 чел)**

**Производственный персонал**

**(3 чел)**

**Административный отдел (3** чел**)**

**Автохозяйство «Кыземшек» (167 чел)**

**Перевалочная база «Сузак» (149 чел)**

**Перевалочная база «Шиели» (65 чел)**

**Автохозяйство «Шиели»**

**( 338 чел)**

**Автохозяйство «Таукент»**

**(344 чел)**

**Аппарат управления**

**(1 чел)**

**ЖДУ**

**(27 чел)**

**ДЭУ**

**(34**

**чел)**

**ДЭУ**

**(29**

**чел)**

**Производственный персонал**

**(2 чел)**

**ЖДУ**

**(82 чел)**

**Обслуживающий персонал**

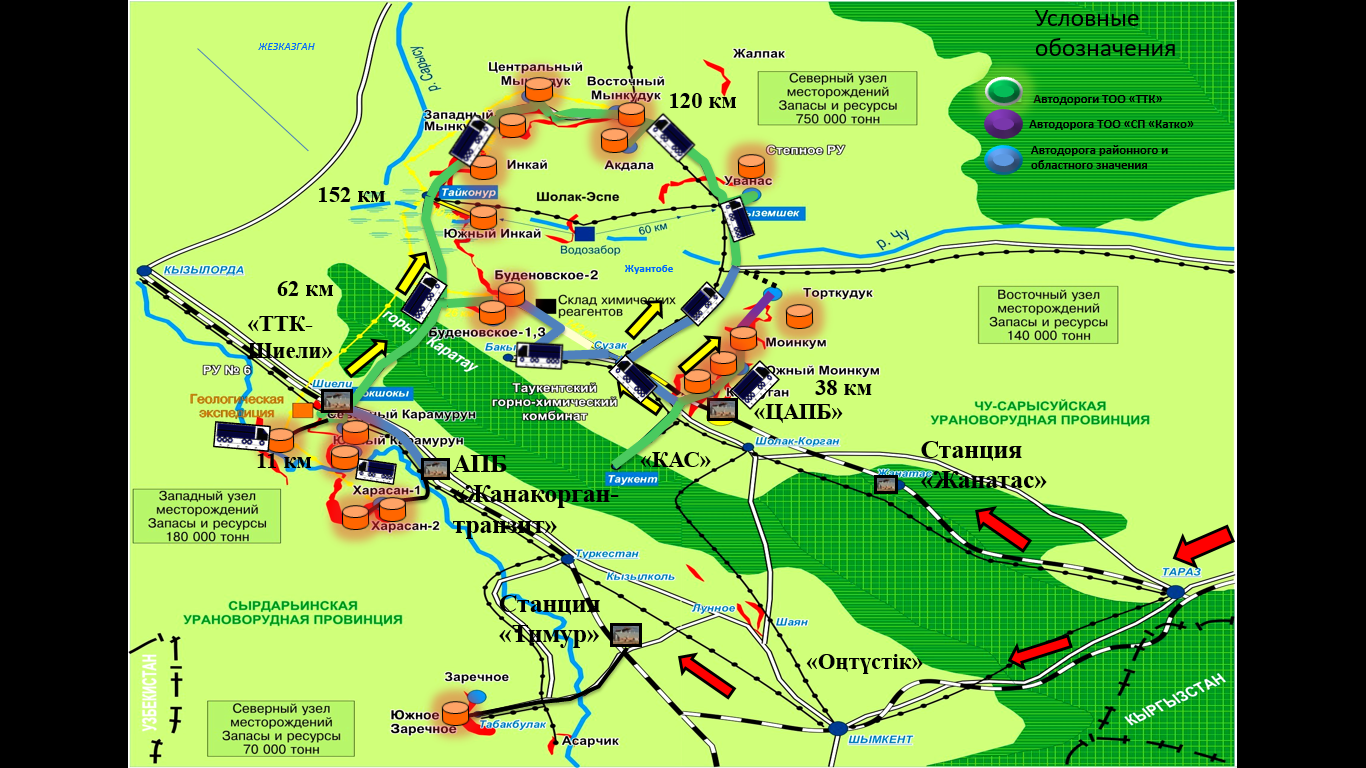
**(30 чел)**

Объекты располагаются в Южно-Казахстанской и Кызылординской областях. Филиалы ЦАПБ и ТТК-Шиели оптимально расположены от уранодобывающих предприятий:

* Уранодобывающие предприятия системы АО «НАК «Казатомпром»: ТОО «СП «Инкай», ТОО «СП «Катко», ТОО «СП «ЮГХК», АО «Акбастау», ТОО «Аппак», ТОО «Каратау», ТОО «Семизбай-U» ,ТОО «Кызылкум», ТОО «Байкен-U», ТОО «Казатомпром-SaUran», филиал «Степное РУ», ТОО «РУ-6».
* Сервисные предприятия АО «НАК «Казатомпром»: АО «Волковгеология», ТОО «Байланыс-НАК», ТОО «ГТС», филиал ТОО «ИВТ» «ИВТ-Зерде».

Расстояние перевозки грузов по ж/д дороге от ст.Жанатас до перевалочной базы «Сузак» (ЦАПБ) – 95 км, от ст.Шиели до перевалочной базы «ТТК-Шиели» - 4 км.

*Карта №1.*



Удаленность рудников от филиалов по автомобильным дорогам отражена в таблице №1.

*Таблица №1*

**Расстояние по автомобильным дорогам, км**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **От п/б  «ЦАПБ»:** | **км** |  | **От п/б «ТТК-Шиели»** | **км** |
| Филиал «Степное РУ»  ( р.Уванас, Вост. Мынкудук) | 120 |  | ТОО «РУ-6»  (р.Карамурун) | 23 |
| ТОО «Казатомпром-SaUran»  (р.Юж.Мойынкум, р.Кайнар) | 22 |  | ТОО «Семизбай-U» (р.Ирколь) | 23 |
| ТОО «СП «Катко»  (р. Моинкум,р. Торткудук) | 22 |  | ТОО «СП «Инкай»  (р.Инкай) | 152 |
| ТОО «СП «ЮГХК» (р.Акдала) | 117 |  | ТОО «СП «ЮГХК» (р. Южный Инкай) | 162 |
| ТОО ДП «Орталык»  (р.Центральный Мынкудук) | 153 |  | АО «СП «Акбастау»  (р. Буденовское 3 и 4) | 97,95 |
| ТОО «Аппак»  (р.Западный Мынкудук) | 164,7 |  | ТОО «Каратау»  (р. Буденновское 2) | 97,95 |

ТОО «Торгово-транспортная компания» реализует заказчикам свои услуги по переработке, транспортировке грузов, а также по почасовому парку автомашин и реализации ТМЦ. Планируется предоставлять услуги по содержанию автомобильных дорог «атомного» кольца.

Основными потребителями услуг на сегодняшний день являются уранодобывающие предприятия системы АО НАК «Казатомпром», расположенные в Южно-Казахстанской и Кызылординской областях. Это дочерние предприятия Филиал «Степное - РУ», ТОО «Казатомпром-SaUran», ТОО «РУ-6» и ТОО ДП «Орталык» совместные предприятия ТОО «СП «Катко», ТОО «СП «Инкай», ТОО «Каратау», АО «Акбастау» ТОО «СП «ЮГХК», ТОО «Аппак», ТОО «Байкен-U», ТОО «Кызылкум», ТОО «Семизбай-U». (см. Карта №1).

В представленной таблице отражены планируемые объёмы переработки и транспортировки грузов на 2010-2030 г.г.

*Таблица №2*

**Динамика объемов переработки и транспортировки грузов,**

**перевозимых силами ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2013**  **факт** | **2014**  **факт** | **2015**  **факт** | **2016**  **план** | **2020**  *прогноз* | **2025**  *прогноз* | **2030**  *прогноз* |
| Транспортировка грузов всего,  тыс.тн-км | 166 582 | 172 532 | 187074,8 | 173 397 | 197 913 | 198 980 | 198 980 |
| в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |
| Таукент | 126 204 | 137 276 | 129 317,1 | 137 303 | 137 303 | 107 801 | 71 367 |
| Шиели | 40 378 | 35 256 | 57 757,7 | 36 094 | 60 610 | 62 375 | 62 374 |
| Переработки грузов всего, тыс.тн. | 1 417 | 1344 | 1336 | 1433 | 1 315 | 1 197 | 1 045 |
| в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |
| Перевалбаза «Сузак» ЦАПБ | 782 | 760 | 788 | 800 | 726 | 632 | 540 |
| Перевалбаза «Шиели» | 635 | 584 | 548 | 633 | 590 | 565 | 505 |

Из приведенной таблицы видно, что возрастают объемы переработки и транспортировки грузов, что связано с увеличением объема добычи урана.

На рынке оказываемых услуг ТОО «ТТК» занимает уверенные позиции, это объясняется, прежде всего, наличием железнодорожных тупиков с соответствующим складским хозяйством и автохозяйств. Однако на сегодняшний день недостаток автотранспортных средств привел к появлению конкурентов, что ведет к потере доходов ТОО «ТТК». В таблице приведены тарифы на транспортировку грузов на рынке.

*Таблица №3*

**Конкуренты ТОО «ТТК» на рынке по транспортировке грузов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование предприятий | ед.изм. | Тариф,  без учета НДС |
| 1 | ТОО "ДС-Транс" | тенге/тн-км | 32,61 |
| 2 | ТОО "Аргымак" | тенге/тн-км | 32,61 |
| 3 | ТОО «Жанакорган-транзит» | тенге/тн-км | 29,80 |
| 4 | ТОО "ТТК" | тенге/тн-км | 28,04 |

В данное время имеется три конкурента - ТОО «Аргымак», ТОО «ДС-Транс» и ТОО «Жанакорган-транзит». ТОО «Аргымак» занимается только грузоперевозками и имеет в своем распоряжении до 12 большегрузных автопоездов, предназначенных для перевозки серной кислоты, которые обеспечивают серной кислотой ТОО СП «Инкай». Стоимость 1 тн-км на данном предприятии составляет ориентировочно 32,61 тенге/тн-км. ТОО «ДС-Транс» имеет в своем распоряжении 24 большегрузных автопоездов стоимость 1 тн-км составляет 32,61 тенге.

* 1. **Оценка перспектив снабжения добычных предприятий основными реагентами**

В уранодобывающей отрасли основными материалами, применяемыми в технологии добычи природного урана, являются химические реагенты. Наиболее крупными являются серная кислота, аммиачная селитра и каустическая сода. Доля указанных материалов в физическом выражении составляют более 99% от всех применяемых материалов. Данные химические реагенты в первую очередь важны с точки зрения обеспечения непрерывного процесса добычи и первичной переработки природного урана и поэтому необходима оценка перспектив снабжения добычных предприятий для достижения стратегических целей Компании.

*Таблица №4*

**Объемы потребления серной кислоты уранодобывающими**

**предприятиями системы АО «НАК «Казатомпром»**



Серная кислота является основным сырьевым компонентом в технологии добычи урана методом подземного выщелачивания и применяется в трех основных технологических процессах: закисление, добыча и первичная переработка. Если принять во внимание, что средневзвешенная потребность серной кислоты, приведенная к тонне урана, составляет в среднем более 87 килограмма на килограмм, то при планах увеличения добычи в той же прогрессии растут и объемы потребления кислоты.

Более 90% грузов перевозимых потребителям является серная кислота. Серная кислота поступает предприятиям системы АО «НАК «Казатомпром» от ТОО «Корпорация Казахмыс» (Карагандинская обл.), ТОО «Казцинк» (Восточно-Казахстанская обл.), ТОО «СКЗ-Пирит» (Восточно-Казахстанская обл.), ТОО «СКЗ-U» (Кызылординская обл.), ТОО «СП СКЗ-Казатомпром» (Акмолинская обл.) и ТОО «Казфосфат» (Жамбылская обл.) по железной дороге цистернами грузоподъемностью 60 тн. Далее для следующих потребителей – ТОО «Казатомпром -SaUran», ТОО «СП «Катко», ТОО СП «ЮГХК» (р. Акдала), ТОО ДП «Орталык» (Центр.Мынкудук), ТОО «Аппак» (Зап.Мынкудук) серная кислота, другие химические реагенты и ТМЦ поступает на станцию «Жанатас». Со станции Жанатас тепловозы филиала ТОО «ТТК» «ЦАПБ» доставляют на склады перевалочной базы «Сузак», где происходит распределение грузов по тупикам на соответствующий склад. Далее силами автохозяйства «Таукент» филиала ТОО «ТТК» «ЦАПБ» производится доставка грузов до вышеуказанных потребителей. Для следующих потребителей – ТОО «РУ-6», ТОО «Семизбай-U» (р.Ирколь), ТОО «СП «ЮГХК» (р.Юж.Инкай), ТОО «Каратау» и АО «СП «Акбастау» (р.Буденновское ) грузы доставляются через станцию «Шиели» на склады перевалочной базы филиала ТОО «ТТК» «ТТК-Шиели» и далее силами автохозяйства «Шиели» до потребителей. Грузы ТОО «СП «Инкай» доставляются через станцию «Шиели» на склады перевалочной базы ТОО «МКS» и далее до рудников ТОО «СП «Инкай» грузы доставляют сторонним автотранспортом.

Необходимо отметить, что для АО «СП «Заречное» грузы поступают на станцию «Тимур», для ТОО «Байкен-U» (р.Хорасан 2) и ТОО «Кызылкум» (р.Хорасан 1) грузы поступают на АПБ «Жанакорган-транзит» (разъезд №4). Данные предприятия удовлетворяют свою потребность в серной кислоте, других химических реагентов и ТМЦ самостоятельно.

На сегодняшний день производство серной кислоты в РК сосредоточено в пяти регионах: Восточно-Казахстанской, Карагандинской, Жамбылской, Акмолинской и Кызылординской областях.

Наиболее крупными производителями серной кислоты в РК являются ТОО «Корпорация «Казахмыс» и ТОО «Казцинк».

Производственные мощности серно-кислотных производств ТОО «Корпорации «Казахмыс» представлены в таблице №5:

- сернокислотный завод Балхашского горно-металлургического комбината мощностью 1 200 тыс. тонн в год;

- сернокислотный цех Жезказганского медеплавильного завода мощностью 360 тыс. тонн в год.

Производство серной кислоты ТОО «Корпорация Казахмыс» в первую очередь обусловлено задачей по утилизации диоксида серы и сернистого андегрида, являющиеся загрязняющими отходами в технологии переработки цветных металлов. К примеру, при извлечении одной тонны меди из руды образуется от 5 до 20 тонн серной кислоты, ТОО «Корпорация Казахмыс» ежегодно выплавляет свыше 400 тыс. тонн меди. Такой же особенностью обладают технологии добычи и переработки цинка и свинца. В этой связи основное производство серной кислоты привязано к производствам меди, свинца, цинка и прочих металлов, производимых ТОО «Корпорация Казахмыс».

Производственные мощности сернокислотного производства Усть-каменогорского свинцово-цинкового комбината (далее УКК) ТОО «Казцинк» составляют порядка 850 тыс.тонн кислоты ежегодно. Для утилизации серы на УКСЦ применяется сложное очистное оборудование WSA Хальдер–Топсе, которое позволяет выпускать более 800 тыс.тонн серной кислоты марки Гост 2184-77 1 сорт 92,5%.

Сернокислотное производство Риддерский цинковый завод ТОО «Казцинк». Серная кислота, производимая предприятием в процессе утилизации сернистого газа, продается при наличии спроса или нейтрализуется известняком. В планы предприятия входят мероприятия по модернизации оборудования по утилизации сернистого газа с целью уменьшения выбросов. По этой причине в среднесрочной и долгосрочной перспективе прогнозируется рост выпуска серной кислоты.

Также на сегодняшний день функционируют сернокислотные заводы в г. Степногорск мощностью 180 тыс.тн. в год, в г. Тараз мощностью 650 тыс.тн. и в п. Жанакорган мощностью 500 тыс.тн. в год.

*Таблица №5*

**Ориентировочные объёмы производства серной кислоты**

**на территории Республики Казахстан**



*Таблица №6*

**Ориентировочные объёмы серной кислоты планируемых к реализации предприятиям АО "НАК "Казатомпром", тонны**



*Таблица №7*

**Баланс потребления и производства серной кислоты в РК, тонны**



Стоит отметить, что в 2016 году прогнозируется дефицит серной кислоты по причине трех месячной остановки ТОО «Корпорация Казахмыс» на плановые ремонтные работы.

Для бесперебойного обеспечения серной кислотой уранодобывающих предприятий в соответствии с программой развития АО «НАК «Казатомпром» до 2025 года необходимо расширять складские мощности на перевалочных базах ТОО «ТТК», так как с 2009 года наблюдается резкий дефицит мощностей по приемке и отгрузке кислоты на действующих складах ТОО «ТТК». Резкое увеличение отгрузок серной кислоты в адрес филиалов ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели» приводит к несвоевременному сливу ж/д цистерн из-за нехватки емкостей на складах филиалов. В настоящее время на перевалочной базе «ТТК-Шиели» работы ведутся на грани техногенной катастрофы, когда в поселке Шиели, особенно в летнее время, посреди районного центра находятся большое количество цистерн. Вместе с тем, в настоящее время имеется Генеральный план поселка Шиели, разработанный проектной организацией «Градо», где говорится о переносе площадки по хранению серной кислоты за пределы поселка. Наблюдается тенденция увеличения вероятности возникновения риска по поставкам серной кислоты для уранодобывающих предприятий АО «НАК «Казатомпром». Перенос склада кислот за территорию населенного пункта. Увеличение сметы связано с увеличением ж/д ветки на 4,8 км по причине выдачи соответствующих тех. условий АО "НК "КТЖ". Увеличение суммы с уточнением ПСД после согласования РГП "Госэкспертиза" с 1,5 млрд до 6,6 млрд.тенге.

Аммиачная селитра ГОСТ 2-85 марка "Б", в основном применяется в технологии первичной переработки природного урана, т.е. при десорбции урана с насыщенного ионита. С 2012 года потребление аммиачной селитры по предприятиям Холдинга увеличилось до 30 тыс. тонн. Среднегодовой прирост потребления состовляет 10%. Единственный казахстанский производитель аммиачной селитры ТОО «КазАзот» ежегодно производит до 300 тыс. тонн продукции. Следует отметить, что аммиачная селитра, произведенная в Казахстане, может быть существенно дороже аналогичной продукции произведенной в Республике Узбекистан, из-за высоких транспортных расходов по причине географической удаленности к добывающим предприятиям Компании, находящихся в Южно-Казахстанской области. В этой связи сбыт большей части производимой продукции ТОО «КазАзот» в основном ориентированы на рынки Восточной Европы и России.

Каустическая сода ГОСТ 2263-79 также применяется в технологии первичной переработки природного урана, т.е. при десорбции урана с насыщенного ионита. Единственным производителем на территории Республики Казахстан является АО «Каустик» с производственной мощностью порядка 30 тыс. тонн ежегодно.

С ростом объемов производства предприятиями системы АО «НАК «Казатомпром» растет потребность в серной кислоте, других химических реагентов и ТМЦ. Для бесперебойного обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий в соответствии с программой развития АО «НАК «Казатомпром» необходимо соответствующее развитие инфраструктуры и системы логистики, а также требуется обновление автомобильного парка ТОО «ТТК».

1. АНАЛИЗ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ТОО «ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»
   1. **Анализ внутренней среды и ключевых проблем функционирования предприятия**

Для эффективного решения текущих и перспективных вопросов экономического развития была разработана долгосрочная Программа развития ТОО «Торгово-транспортная компания» до 2025 года, которая определяет основные показатели эффективности деятельности предприятия и перечень мероприятий, направленных на достижение поставленных целей ТОО «ТТК».

Анализ внутренней среды включает в себя анализ предприятия относительно следующих направлений: слабая подготовка профильных молодых специалистов; низкий по сравнению с добычными предприятиями, находящимися в регионе уровень заработной платы; значительный износ основных средств, прежде всего автомобильного парка, парка дорожно-строительных механизмов и тягового подвижного состава.

**SWOT – анализ деятельности предприятия**

В результате анализа внешней и внутренней среды выявлены сильные и слабые стороны ТОО «ТТК» в сфере своей деятельности, а также возможности и угрозы для развития предприятия.

**Сильные стороны:**

- Наличия производственной базы, находящейся непосредственно в регионах добычи урана, со всеми необходимыми мощностями для обеспечения уранодобывающих предприятий ресурсами;

- Наличия кадрового потенциала;

- Оперативное внедрение инновационных решений;

- Соответствия качества предоставляемых услуг.

**Слабые стороны:**

Возможный дефицит серной кислоты;

Сложно прогнозируемый рост цен на основные материалы (ГСМ, запасные части и др.)

Слабая подготовка профильных молодых специалистов;

Низкий по сравнению с добычными предприятиями, находящимися и строящимися в регионе, уровень заработной платы;

Значительный износ основных средств, прежде всего автомобильного парка, парка дорожно-строительных механизмов и тягового подвижного состава.

**Возможности:**

- Внедрение автоматизированной системы;

- Унификация бизнес – процессов;

- Минимизация человеческого фактора;

- Вывод заработной платы работников на конкурентный уровень;

- Удержание себестоимости оказываемых услуг на конкурентоспособном уровне за счет постоянного совершенствования, улучшения и интенсификации производства.

**Угрозы:**

- Зависимость от курса Национальной валюты тенге к иностранной валюте при обновлении основных средств;

- Рост цен на основные материалы (ГСМ, запасные части и др.)

- Увеличение себестоимости оказываемых услуг;

- Не полная автоматизация процессов.

Анализ ключевых проблем функционирования предприятия проводился в разрезе следующих направлений.

1. **Низкий уровень показателя EVA за счет долгоокупаемых активов.**

Для эффективного решения текущих и перспективных вопросов экономического развития Казахстана и выхода на ведущие позиции мирового уранового рынка, с учетом стратегического значения урановой промышленности, а также для выполнения задач, поставленных Президентом Республики Казахстан, разработана Программа устойчивого обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года В связи с этим*,* была принята Программа устойчивого обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года. В связи с чем, АО «НАК «Казатомпром» инвестировало в капитал (активы) ТОО «ТТК» – 32,2 млрд.тенге из них: 22 млрд. тенге финансовые инвестиции ТОО «ГРК» и АО «НАК «Казатомпром» в уставный капитал ТОО «ТТК» *(деньгами)*; 7 млрд.тенге передача ОС ТОО «ГРК» в уставный капитал ТОО «ТТК» *(автодорогами и другими ОС)*; 3,2 млрд.тенге собственные средства ТОО «ТТК» *(амортизационный фонд)*. При формировании денежного потока показатель экономической добавленной стоимости EVA имеет следующий вид:

**EVA = NOPAT – WACC \* IC,** где (1)

NOPAT – чистая операционная прибыль после налогообложения;

IC – величина операционного капитала;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала (англ. Weighted Average Cost of Capital);

**EVA2015** = (-555 967) – 11,94% \* 32 160 055 = - 4 395 млн.тенге

На основании вышеизложенного, на сегодняшний день автомобильные дороги, связывающие уранодобывающие предприятия системы АО «НАК «Казатомпром» в свою очередь являются долгосрочными активами, отрицательно влияющими на добавленную экономическую стоимость (EVA) ТОО «ТТК».

**2. Низкая эффективность логистической и закупочной деятельности.**

Отсутствие централизации закупок и логистики в Системе АО «НАК «Казатомпром» отрицательно влияет на ценообразование.

Отсутствие прозрачности складов в предприятиях АО «НАК «Казатомпром» влияет на образование излишков, а так же образование неликвидов и низкооборачиваемых товаров.

Отсутствие единых стандартов и регламентов приводит к приобретению однородных товаров разного качества и исполнения.

Отсутствие единого номенклатурного справочника, приводит к приобретению ТРУ с идентичными техническими характеристиками с разными ценами и наименованиями.

**3. Низкий уровень транспортных услуг ТОО «ТТК» для ДЗО «АО «НАК «Казатомпром».**

Причиной низкого уровня транспортных услуг ТОО «ТТК» является: сильный технический износ автомобильного парка; простой существующего автотранспорта ТОО «ТТК» в связи с наличием аналогичного автотранспорта в ДЗО «НАК Казатомпром»; покупка аналогичных автотранспортных средств ДЗО «АО «НАК «Казатомпром».

**4. Износ автомобильного парка, зданий и сооружений ТОО «ТТК».**

Автомобильный парк ТОО «ТТК» технически устарел на 80%, что приводит к частым поломкам и ремонту. Средний пробег автомобилей грузового парка на сегодняшний день составляет более 1 000 000 (миллиона) километров.

**5. Большие затраты по сборам в бюджет РК за превышение допустимых весовых параметров при перевозке грузов ТОО «ТТК» по областным дорогам.**

В настоящий момент для транспортировки ТМЦ, автотранспорт ТОО «ТТК» пользуется автомобильными дорогами областного значения протяженностью более чем 120 км. То есть автомобильные дороги «Уланбель-Созак-Шолаккорган-Шаян-Екпенды» и «Созак-Каракур-Бакырлы» Сузакского района, Южно-Казахстанской области.

Указанные участки автомобильных дорог относятся к IV технической категории. Предельно допустимая грузоподъемность автотранспорта, перемещаемых по указанным автомобильным дорогам не должна превышать 6 тонн на ось.

Однако, в настоящее время ТОО «ТТК» для своевременного и полного обеспечения ТМЦ уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» использует крупногабаритный автотранспорт.

Комитетом транспортного контроля Министерства транспорта и коммуникации Республики Казахстан готовится проект по установке электронных весов на вышеуказанных участках автомобильных дорог. После проекта по установке электронных весов по маршруту «Уланбель-Созак-Шолаккорган-Шаян-Екпенды» и «Созак-Каракур-Бакырлы», по предварительному расчету, сбор будет составлять более 1,35 млрд. тенге, что повлечет за собой увеличение себестоимости услуг по транспортировке ТМЦ на 80%.

Большие затраты по сборам в бюджет РК за превышение допустимых весовых параметров при перевозке грузов ТОО «ТТК» по областным дорогам является главной проблемой. Расходы с учетом сборов в бюджет за превышение допустимых весовых параметров автотранспортами ТОО «ТТК» с 2017-2025 гг. составляет 43,34 млрд. тенге.

**6. Необходимость переноса перевалочной базы за пределы п.Шиели КЗО согласно Генеральному плану п.Шиели.**

Перевалочная база ТОО ТТК «ТТК Шиели» находится в поселке Шиели. В настоящее время основной задачей перевалочной базы является переработка грузов (разгрузка, складирование и погрузка), их временное хранение и материально- техническое обеспечение предприятий системы АО «НАК «Казатомпром».

В состав перевалочной базы филиала ТОО «ТТК» «ТТК-Шиели» входят: склад жидких реагентов – предназначен для приема, хранения и отпуска серной кислоты; склад сухих реагентов мощностью 1000 тонн – предназначен для приема, хранения и отпуска аммиачной селитры; железнодорожный участок – предназначен для подачи и уборки поступающих грузов. Общая протяженность ж.д. подъездного пути филиала ТОО «ТТК» «ТТК-Шиели»- 5972 м.

В настоящий момент перевалочная база ТОО ТТК «ТТК Шиели» находится в поселке Шиели. Самой острой ключевой проблемой ТОО ТТК «ТТК Шиели» является перенос перевалочной базы ТОО ТТК «ТТК Шиели» с поселка Шиели.

В настоящее время необходимость переноса перевалочной базы ТОО ТТК «ТТК Шиели» истекает из следующих причин: не соответствие экологической безопасности окружающей среде; не соответствие санитарно – эпидемиологическим требованиям; решение Акимата о генеральном плане поселка Шиели.

**7. Низкий уровень состояние энергоснабжения, обеспечения теплом, вентиляцией и кондиционированием воздуха в ТОО «ТТК».**

Электроснабжение объектов ТОО осуществляется по классической магистральной схеме – 7 километров ЛЭП 10кВ, кабельные линий и понижающие трансформаторные подстанции (ТП) 10кВ/0,4кВ.

Характерным моментом для переработки грузов являются, то, что 90% электроэнергии приходиться на асинхронные электродвигатели, которые являются приводами: насосных агрегатов, вентиляторов и т.д.

Искусственно вызванный дефицит активной мощности в ряде узлов и в системе в целом, приводит к невозможности осуществлять присоединение новых потребителей или обеспечивать прирост потребления наращивающими свои производственные мощности потребителями ЦАПБ.

На участке «СЖР» перевалочных баз слив-налив кислоты осуществляется с помощью установленных насосов типа АХ, Х, а так же ряда других насосов практически полностью изношенных и кроме того морально устаревших. К.П.Д. рабочих колес этих насосов значительно ниже современных аналогов, что в первую очередь связано их конструкцией, а во вторую очередь с многочисленными ремонтами. Регулирование расхода осуществляется с помощью регулирующей задвижки.

Запуск насосов очень тяжелый, т.к. производится путем прямого включения насоса в сеть при закрытой регулирующей задвижке. Частотное и частотно-каскадное регулирование электродвигателей отсутствует.

В ТОО «ТТК» существуют восемь основных потребителя тепловой энергии это: Автохозяйство «Таукент»; Автохозяйство «Кыземшек»; Перевалочная база «Сузак»; ЖДУ филиала ЦАПБ; Автохозяйство «ТТК-Шиели»; Перевалочная база «ТТК-Шиели»; ЖДУ филиала ТТК-Шиели; ДЭУ филиала «ТТК-Шиели».

Обеспечение теплом и ГВС объектов филиалов производится от автономных миникотельных. Миникотельные оснащены датчиками температуры, работают в автоматическом режиме согласно заданной температуре. В подразделении филиала ТОО «ТТК» «ЦАПБ» автохозяйство «Кыземшек» источником тепловой энергии является котельная ТОО «ТЭС». Теплоснабжение подразделения автохозяйства «Кыземшек» осуществляется по «классической» схеме, путем регулирования температуры теплоносителя (согласно температурному графику).

В производственных помещениях филиала ТОО «ТТК» «ЦАПБ» воздухообмен производится посредством стационарных вентустановок. На приточно-вытяжных системах и системах местной вытяжки из технологических установок и производственных помещений используются вентиляторы типа ВР с электроприводами на 380 В мощностью от 1,5 до 11кВт. Кондиционирование в рабочих кабинетах производится посредством кондиционеров системы зима-лето.

В здании АБК филиалов используются современные вентиляторы, канальные вентиляторы фирмы «Dospel» с малыми габаритами и большой производительностью привод на 220В мощностью 250Вт. Приточная система того же корпуса компьютеризирована, работает в автоматическом заданном режиме, система зима-лето.

Особое место в данном разделе занимает замена морально и физически устаревшего насосного оборудования ТОО «ТТК».

Насосное оборудование на участках Перевалочных баз в основном состоит из: погружных, полупогружных и горизонтальных, центробежных насосных агрегатов. Погружные насосные агрегаты эксплуатируются на водозборе участка Перевалочных баз на скважинах 24в,25в, 26в, 27в, марки ЭЦВ, мощностью 11кВт.

Полупогружные, центробежные насосные агрегаты типа ПНВ, АХ мощностью электроприводов (ЦАПБ 18-25 кВт, ТТК-Шиели 7,5-30 кВт) применяются на участке СЖР для перекачки кислоты, эти насосы 15-20 летней давности морально и физически устаревшие. Ремонт насосов дорогой и проводится очень часто из-за повышенного износа рабочих органов.

*Таблица №8*

**Технические характеристики насосов на ЦАПБ и ТТК-Шиели**

|  |  |
| --- | --- |
| **Филиал ЦАПБ** | **Филиал ТТК-Шиели** |
| **Технические характеристики сливных насосов** | |
| Производительность Q=50 м3/час  Напор P=40м  Номинальная мощность Рном.=18 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=1500 об/мин | Производительность Q=50 м3/час  Напор P=50м  Номинальная мощность Рном.=30 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=3000 об/мин |
| **Технические характеристики наливных насосов** | |
| Производительность Q=45м3/час  Напор P=19м  Номинальная мощность Рном.=18 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=1500 об/мин. | Производительность Q=45м3/час  Напор P=45м  Номинальная мощность Рном.=11-15 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=1500 об/мин. |
| **Технические характеристики зумпфовых насосов** | |
| Производительность Q=25м3/час  Напор P=12м  Номинальная мощность Рном.=18 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=1500 об/мин | Производительность Q=30м3/час  Напор P=30м  Номинальная мощность Рном.=7,5 кВт  Частота вращения насоса nоборот.=1500 об/мин |

Необходимо подобрать насосные агрегаты, более модернизированные с учетом прогнозируемых объемов переработки грузов.

В настоящее время вопросам учета энергоресурсов справедливо уделяется повышенное внимание. Это определяется тем, что, с одной стороны, без наличия достоверной информации о потребляемых энергоресурсах невозможно грамотно проводить мероприятия по энергосбережению, что, в условиях постоянного роста цен на энергоносители, жизненно необходимо как отдельным подразделениям, так и предприятию в целом.

Планируются мероприятия по установке средств учета энергоносителей в частности, расхода тепла которые, так же ведутся расчетным методом.

В системе вентиляции в основном используются вентиляторы: радиальные низкого и среднего давления.

Радиальные вентиляторы имеют ряд недостатков, такие как вибрация, повышенный шум, большой расход электроэнергии. Планируются мероприятия, по замене радиальных и осевых вентиляторов низкого давления на канальные вентиляторы. Вентиляторы с большой производительностью так же можно оборудовать частотными преобразователями для регулирования производительности.

**8. Текучесть кадров ТОО «ТТК».**

Одним из направлений кадровой политики ТОО «ТТК» является планирование трудовых ресурсов, т.е. определение оптимальной численности, состава и структуры работающих с целью повышения производительности труда.

В ТОО «ТТК» работники, имеющие высшее образование всего 309 работников. Из них, два и более высших образования 21 работников, степень магистра 5 работников.

По состоянию на 1 квартал 2016 года списочная численность работников ТОО «ТТК» при плане 1404 человек составила 1358 человек или 96,7%

Из общей численности персонала: руководителей - 106 чел, или 7,8%; специалистов - 185 чел, или 13,6%; рабочих - 1067 чел, или 78,6%.

Для реализации кадровой политики, предусматривающей обеспечение производства квалифицированными работниками, на постоянной основе проводиться переподготовка, обучение и повышение квалификации персонала. Обучение производится как на базе АО «ФНБ «Самрук-Казына», АО «НАК» Казатомпром», ТОО «КЯУ». Таким образом, ТОО «ТТК» полностью покрывает потребности в переподготовке, обучении и повышении квалификации кадров.

При заполнении вакансии отдается предпочтения работникам, которые состоят в кадровом резерве. Постоянно ведется работа по повышению заработной платы, особо отличившихся работников Компания награждает Почетными Грамотами, Благодарственными Письмами и денежными вознаграждениями.

Фактором, послужившим причиной увеличения процента текучести кадров послужило то, что Протоколом очного внеочередного Общего собрания Участников ТОО «ТТК» от 30 марта 2015 года №3 было принято решение по прекращению деятельности филиала ТОО «ТТК» «Казатомөнеркәсіп-жолдары». В связи с этим 73 работника были уволены. Данный факт негативно повлиял на текучесть кадров за 2015 год, и составило 15,4% вместо утвержденного порогового значения 14%. В дальнейшем уволенные работники были трудоустроены в филиалы ТОО «ТТК» «ТТК-Шиели» и «ЦАПБ».

Таким образом, процент текучести кадров ТОО «ТТК» без учета работников филиала ТОО «ТТК» «Казатомөнеркәсіп-жолдары» составило 10%, что намного ниже утвержденного порогового значения Паспорта ключевых рисков показателей.

ТОО «ТТК» на сегодняшний день активно участвует в программе Трансформации АО «НАК «Казатомпром». В этой связи постоянно ведутся разъяснительные работы для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности Компании. Ведется работа по улучшению бизнес процессов, внедрения новых технологии, повышения квалификации работников. Для эффективной работы ТОО «ТТК» создан новый отдел по трансформации бизнеса и сбыта.

Руководством ТОО «ТТК» принимаются все меры для повышения статуса Компании, чтобы стать более современной, динамично развитой сервисной Компанией.

**9. Невысокий уровень социальной стабильности ТОО «ТТК».**

В соответствии с политикой АО «Самрук-Казына», ежегодно разрабатывается и внедряется План мероприятия по Рейтингу социальной стабильности ТОО «Торгово-транспортная компания».

По основным показателям Рейтинга социальной стабильности ТОО «Торгово-транспортная компания» составляет в 2013 году – 65%, в 2014 году – 83%, 2015 году – 73%.

В целом ситуация за 2013 -2015 годы в ТОО «Торгово-транспортная компания» характеризуется как благоприятная. Среднемесячная заработная плата работников компании увеличивается постепенно, особое внимание уделяется на повышения квалификации и обучения персонала и социальный и эмоциональный фон внутри коллектива характеризуется удовлетворенным текущим уровнем жизни.

ТОО «ТТК» уделяет особое внимание социальной поддержке работников. На постоянной основе совместно с Профсоюзом оказывает помощь нуждающимся сотрудникам для погашения затрат, связанных с лечением тяжелых заболеваний, а также по случаю потери близких родственников. В рамках Коллективного договора оказывается благотворительная помощь семьям работников, в которых 4 и более детей до 18 лет, а также семьям, в которых есть дети инвалиды до 18 лет.

На основании Отчета по результатам исследования по определению рейтинга социальной стабильности ТОО «Торгово-транспортная компания» за 2015 год проведенной Корпоративным фондом «Центр социального партнерства» разработан План мероприятий по обеспечению социально трудовых условий производственного персонала ТОО «Торгово – транспортная компания» на 2016 год.

* 1. **Формирование механизмов решения ключевых проблем функционирования предприятия**

Для решения ключевой проблемы «Низкий уровень показателя EVA за счет долгоокупаемых активов» необходима реализация следующих мероприятий.

Для получения положительного эффекта инвестиционного портфеля, предлагаются следующие пути решения: при увеличении тарифов на 50 % на услуги ТОО «ТТК» для дочерних и совместных предприятий АО «НАК «Казатомпром», EVA составит + 932 млн. тенге/год; при увеличении доходов на 50 % от добычных предприятий за пользование автодорогами ТОО «ТТК», EVA составит – 1 163 млрд.тенге/год; снизить стоимость активов путем передачи автодорог в АО «НАК «Казатомпром», EVA составит +20,8  млн.тенге/год; оценка экономической эффективности активов ТОО «ТТК» путем пересмотра методики расчета EVA.

Для решения ключевой проблемы «Низкая эффективность логистической и закупочной деятельности» необходима реализация следующих мероприятий.

Для получения положительного эффекта, предлагаются следующие пути решения: создание единого автоматизированного центра закупок и логистики в АО «НАК «Казатомпром»; создание единого номенклатурного справочника; разработка и утверждение стандартов логистической и закупочной деятельности, для руководства предприятиями АО «НАК «Казатомпром»; разработка единой методики определения маркетинговых цен для организации и проведения закупок; разработка единого подхода по определению технических параметров ТРУ и стандартизация; создание автоматизированной системы учета складов предприятий АО «НАК «Казатомпром»; увеличить эффективность логистики за счет объединения и автоматизации всех складов ДЗО АО «НАК «Казатомпром».

При этом, планируется получить положительные результаты: ежегодная экономия на привлечении средств (процентах по займам) за счет высвобождения оборотного капитала из запасов; сокращение неликвидов; сокращение затрат на хранение.

*Таблица №9*

**Обоснование мероприятий по повышению эффективности логистики за счет объединения и автоматизации складов**

| **Наименование мероприятий** | **Ответственный** | **Форма завершения** | **Срок исполнения** |
| --- | --- | --- | --- |
| Создание единого автоматизированного центра закупок и логистики в АО «НАК «Казатомпром» | АО «НАК «Казатомпром» | Создание структурного подразделения | 2016 |
| Создание единого номенклатурного справочника | АО «НАК «Казатомпром» | Справочник | 2016 |
| Разработка и утверждение стандартов логистической и закупочной деятельности, для руководства предприятиями АО «НАК «Казатомпром» | АО «НАК «Казатомпром» | Стандарты | 2016 |
| Разработка единой методики определения маркетинговых цен для организации и проведения закупок | АО «НАК «Казатомпром» | Методика | 2016 |
| Разработка единого подхода по определению технических параметров ТРУ и стандартизация | АО «НАК «Казатомпром» | Стандарт | 2016 |
| Создание автоматизированной системы учета складов предприятий АО «НАК «Казатомпром» | АО «НАК «Казатомпром» | АСУ | 2016 |

Для решения ключевой проблемы «Низкий уровень транспортных услуг ТОО «ТТК» для ДЗО «АО «НАК «Казатомпром» необходима реализация следующих мероприятий.

Для получения положительного эффекта, предлагаются следующие пути решения: передача транспортных услуг ДЗО АО «НАК «Казатомпром» в аутсорсинг в ТОО «ТТК»; внедрение системы повышения эффективности услуг (на базе автоматизированной программы АТП-3000); увеличение объема услуг дорожно-эксплуатационных участков ТОО «ТТК» за счет содержания областных дорог ЮКО и КЗО; установка специализированных GPS оборудований для всех транспортных средств.

При этом планируется получить положительные результаты: экономия за счет сокращения транспортных участков ДЗО АО «НАК «Казатомпром», а также закуп аналогичных моделей транспортных средств; экономия ГСМ, запасных частей за счет внедрения системы повышения эффективности услуг на базе автоматизированной программы АТП-3000; увеличение объемов за счет оказание услуг сторонним организациям; контроль грузового потока на въездах и выездах технологической дороги ТОО «ТТК» с помощью специализированных оборудовании (скоростомеры, метеостанция, камера наблюдения, антитеррор, оценка грузооборота, нагрузка на Ось).

Для решения ключевой проблемы «Износ автомобильного парка, зданий и сооружений ТОО «ТТК» необходима реализация следующих мерпориятий.

Согласно долгосрочной Программе по обновлению автотранспортных средств ТОО «ТТК» планирует вложить инвестиции в производство на сумму 10,2 млрд. тенге: Кислотовозы марки Volvo, Renault – 51 ед.; Автотранспорты – МАЗ 20 ед.; автобусы Hyundai Com Trans Kazakhstan 17 ед. (Казахстанской сборки); спец. техника в количестве 54 ед. (автокраны, автогрейдеры, бульдозеры, экскаваторы, трактора и т.д.).

Капитальный ремонт и строительство объектов на сумму 10,3 млрд.тенге: капитальный ремонт автодорог 8 млрд. тенге, капитальный ремонт складов и прочих производственных объектов 2,3 млрд. тенге.

Обновление автомобильного парка ТОО «ТТК» с 2016-2025 гг. сэкономит расходы ТОО «ТТК» на запасные части до 66 млн. тенге в год (всего 602 млн. тенге до 2025 года).

Для решения ключевой проблемы «Большие затраты по сборам в бюджет РК за превышение допустимых весовых параметров при перевозке грузов ТОО «ТТК» по областным дорогам» необходима реализация следующих мероприятий.

Правилами по организации и осуществления перевозок крупногабаритных и тяжеловесных грузов на территории Республики Казахстан, утверждённых приказом Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 27 февраля 2015 года № 206 предусмотрен сбор за превышение над допустимыми осевыми нагрузками автотранспортных средств с грузом, установленные на территории Республики Казахстан для проезда по автомобильным дорогам. Такие сборы на ежемесячной основе вносятся в Республиканский бюджет за нанесенный ущерб автомобильным дорогам и дорожным сооружениям, вследствие проезда тяжеловесного автомобильного транспорта ТОО «ТТК».

Для решения вышеуказанной проблемы (снижения затрат на автотранспорт ТОО «ТТК») предлагается два варианта: приобретения автотранспортных средств с грузоподъемностью, которые не будут превышать норм нагрузки на ось; строительство собственной автомобильной дороги по маршруту «п. Мойынкум – п. Торткудук – п. Жуантобе»;

При выборе первого варианта, т.е Использовать малогабаритной автотранспорт, было выявлено что сбор на превышение весовой категорий автотранспорта уменьшится, но затраты на транспортировку непосредственно на топливо, рабочая сила, закупки/аренды автотранспорт и.т.д увеличится. (Расходы с учетом сборов в бюджет за превышение допустимых весовых параметров автотранспортами ТОО «ТТК» с 2017-2025 гг. 43,34 млрд. тенге)

При выборе второго варианта, т.е транспортировка ТМЦ по маршруту «п. Мойынкум – п. Торткудук – п. Жуантобе» является наиболее выгодным. Общие затраты для исполнения второго варианта будут намного меньше, чем первый. (32,08 млрд.тенге (2017-2025гг)).

Затраты на строительство автодороги «р. Торткудук – п. Жуантобе 43 км» – 4,7 млрд.тенге с НДС (2017-2018 гг.);

Долгосрочный аванс для реконструкции автодороги (ТОО «СП «Катко») «р.Мойынкум-р.Торткудук 58 км» – 4,5 млрд.тенге с НДС (2018-2019 гг.);

Эффективность данной решений составляет 11,26 млрд.тенге (43,34 млрд.тенге – 32,08 млрд.тенге), сравнительно с вариант-1.

Решение вышеуказанных проблем приведет к следующему: снижение затрат на транспортировку ТМЦ для уранодобывающих предприятий; независимость от областных дорог; безопасное движение автотранспортных средств.

Для решения ключевой проблемы «Необходимость переноса перевалочной базы за пределы п.Шиели КЗО согласно Генеральному плану п.Шиели» необходима реализация следующих мероприятий.

При переносе перевалочной базы за пределы поселка Шиели было предложена два варианта данного решения: строительство новой аналогичной перевалочной базы, планируемое месторасположение за пределами поселка Шиели, бывший склад импортных оборудований; приобретение действующей перевалочной базы ТОО “MKS Company” расположенной за пределами поселка Шиели.

При выборе первого варианта, строительство новой аналогичной перевалочной базы: проект строительства новой аналогичной перевалочной базы составляет 6,2 млрд тенге без учета ж/д путей, строительство ж/д путей составляет 2,2 млрд тенге. Общая стоимость проекта составляет 8,4 млрд тенге, строительство ж/д путей ТОО ТТК «ТТК Шиели», является продолжением ж/д путей ТОО “MKS Company”, это приведет к зависимости от ТОО “MKS Company”. В связи с чем, повысится тариф переработки ТМЦ.

Выбор второго варианта, приобретение действующей перевалочной базы ТОО «MKS Company» предопределяет следующие преимущества: возможность приобретение действующей перевалочной базы дешеле, чем строительства аналогичной новой перевалочной базы в Шиелийском районе КЗО; независимость от других ж/д путей; устранение конкурента аналогичной деятельности по переработки ТМЦ.

Согласно решению очного заседания Инвестиционного Комитета при Правлении АО «НАК «Казатомпром» протокол № 47 от 17.03.2016 года был выбран 2 вариант, а именно приобретение действующей базы конкурента ТОО «MKS Company» в п.Шиели.

Приобретение действующей перевалочной базы в п.Шиели за счет финансовых инвестиций АО «НАК «Казатомпром» путем взноса в Уставный капитал ТОО «ТТК» позволит оставить тарифы на услуги ТОО «ТТК» по переработке грузов на 2016 год на уровне утвержденного бюджета ТОО «ТТК» 2016 года.

Для решении ключевой проблемы «Программа энергосбережения и модернизации энергетического и технологического комплекса ТОО «Торгово-транспортная компания» на 2016-2025 годы» необходима реализация следующих мероприятий.

Программа энергосбережения и модернизации энергетического и технологического комплекса разработана в целях снижения затрат энергоносителей, а так же повышения эффективности использования энергоресурсов.

ТОО «Торгово-транспортная компания» намерено осуществлять свою деятельность по реализации программы развития на 2016-2025 годы на базе неукоснительного соблюдения принципов Политики АО «НАК «Казатомпром», а именно обеспечение правовых, организационных, научных, производственных, технических и экономических мер, направленное на эффективное использование топливо-энергетических ресурсов, вовлечение в хозяйственный оборот возобновляемых источников энергии, производство максимального объема продукции с минимальными затратами.

Для повышения энергоэффективности разработан ряд мероприятий по повышению надежности, экономичности и безопасности электроснабжения и модернизации энергетического и технологического комплекса предприятия.

Проведение мониторинга технико-экономических показателей работы филиалов ТОО «ТТК» в целом и его структурных подразделений. Анализ и мониторинг технического состояния отдельных элементов и всей системы электроснабжения, режимов их работы, соответствия нормируемых и фактических показателей функционирования электрохозяйства, эффективности проводимых организационно-технических мероприятий включает в себя: сбор статистических данных по расходу электроэнергии, тепла, водоснабжения по кварталам участков филиалов ТОО «ТТК»: автохозяйства, перевалочные базы, железнодорожные участки; проведение анализа потребления энергии филиалов; проведение анализа эффективности эксплуатируемых энергопотребителей; выявление причин потерь; подготовка плана мероприятий по устранению потерь с учетом планируемой модернизации эксплуатируемого оборудования.

На основании проведенного мониторинга, в случае выявления ключевых проблем энергоэффективности производства, решение задач по их устранению будут рассматриваться в нескольких направлениях: планируемая модернизация эксплуатируемого оборудования.

По перевалочным базам: замена устаревших насосов на менее энергоемкие без снижения мощности; проведение режимной наладки работы парового котла мазутного хозяйства филиала ЦАПБ на экономный режим работы; внедрение энергосберегающих осветительных приборов; применение датчиков движения в системах освещения; внедрение конденсаторных установок для компенсации реактивной мощности; внедрение частотно-регулируемого электропривода насосного и вентиляционного оборудования; применение частотно-регулируемого привода на подъемно-транспортных устройствах.

По автохозяйствам: замена действующего технологического оборудования, станков и стендов на современные, менее энергоемкие;внедрение энергосберегающих осветительных приборов; применение датчиков движения в системах освещения; внедрение конденсаторных установок для компенсации реактивной мощности; внедрение частотно-регулируемого электропривода насосного и вентиляционного оборудования; применение частотно-регулируемого привода на подъемно-транспортных устройствах.

По железнодорожному участку: замена действующего технологического оборудования, станков и стендов на современные, менее энергоемкие; внедрение энергосберегающих осветительных приборов; применение датчиков движения в системах освещения; внедрение конденсаторных установок для компенсации реактивной мощности; внедрение частотно-регулируемого электропривода насосного и вентиляционного оборудования; применение частотно-регулируемого привода на подъемно-транспортных устройствах.

Планируемые мероприятия по улучшению качества энергоснабжения.

По перевалочной базе «Сузак»: установка автоматизированных систем диспетчерского учета энергоресурсов (электроэнергии, воды, тепла, газа) по филиалам ТОО «ТТК»; замена устаревшей пусковой аппаратуры на модернизированную пусковую аппаратуру с тепловой защитой электрооборудования участков СЖР, УПАВ и М/х филиалов ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели»; замена устаревших автоматов расцепителя на усовершенствованные автоматы расцепители трансформаторной подстанции К-24, К-23 расположенных на участках ПРУ и УПАВ филиалов ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели».

По автохозяйству «Таукент»: замена устаревших автоматов расцепителей на усовершенствованные автоматы расцепители трансформаторной подстанции К-1-18 расположенного на участке АРМ филиала ТОО «ТТК» «ЦАПБ».

Планируемые мероприятия по усилению контроля расхода энергоресурсов: усиление контроля показаний средств учета расхода электроэнергии в структурных подразделениях филиалов, наряду с метрологическим обеспечением средств измерения; замена устаревших электромеханических счетчиков по учету расхода воды на модернизированные электронные счетчики по автохозяйствам, перевалочным базам, ЖДУ и ДЭУ; ведение постоянного мониторинга расхода электроэнергии и воды.

Использование возобновляемых источников энергии: использование фотоэлектрических станций для частичного обеспечения электроэнергией на собственные нужды.

Для решения ключевой проблемы «Сбережение ГСМ» необходима реализация следующих мероприятий.

Проведение мониторинга технико-экономических показателей потребления ГСМ филиалов ТОО «ТТК» в целом и его структурных подразделений. Техническое состояние отдельных транспортных средств, всей системы транспортирования и оборудования, соответствия нормируемых и фактических показателей расхода ГСМ, эффективности проводимых организационно-технических мероприятий, сбор статистических данных по расходу ГСМ: автохозяйств, перевалочных баз, ЖДУ, проведение анализа расхода ГСМ подразделениями, проведение анализа эффективности эксплуатируемого транспорта и оборудования, выявление причин перерасхода, подготовка плана мероприятий по устранению перерасхода с учетом планируемой модернизации эксплуатируемого транспорта и оборудования.

На основании проведенного мониторинга, в случае выявления ключевых проблем энергоэффективности производства, решение задач по их устранению будут рассматриваться в нескольких направлениях:

Планируемая модернизация эксплуатируемого транспорта и оборудования.

По перевалочным базам: замена котла Е 4/14 на мазутном хозяйстве филиала ТОО «ТТК» ЦАПБ».

По автохозяйствам: замена устаревших автотранспортной техники для перевозки грузов; замена устаревших автобусов для перевозки пассажиров.

Планируемые мероприятия по снижению потребления ГСМ.

По автохозяйствам»: поэтапное обновление подвижного состава, приобретение современных автомобилей отвечающих международным требованиям.

Планируемые мероприятия по усилению контроля потребления ГСМ: установка на тепловозах системы FMS; введение ПП «ЖДУ-100»; постоянный мониторинг потребления ГСМ транспортными средствами посредством ПП «АТП-3000» и ПП «ЖДУ-100»; постоянное метрологическое обеспечение средств контроля расхода и учета ГСМ.

Для решения ключевой проблемы энергосбережения необходима реализация следующий мероприятий: постоянное пропагандирование бережного отношения к расходу энергорессурсов на всех уровнях работников филиала ТОО «ТТК»; еженедельный отчет на производственных совещаниях о результатах мероприятий по программе энергосбережения в ТОО «ТТК». Программа энергосбережения тесно связана с идеологией «Гемба Кайдзен» и системой бережливого производства. Создание продуктивных команд из числа ИТР и линейного персонала. В состав команд планируется включать работников энергетических, механических, технологических служб. Продуктивные команды будут направленно работать над устранением ключевых проблем, выявленных после проведенного мониторинга.

Указанные мероприятия позволят снизить затраты электроэнергии на 10-15%, увеличить ресурс насосного оборудования на 15-20%, ощутимо снизить потребление ГСМ. Важным моментом внедрения энергосберегающих технологий является значительное снижение инвестиций.

Снижение потребления энергоресурсов и повышение энергоэффективности резко отразится, на снижении себестоимости. А также, в рамках программы повышения качества оказываемых услуг, к 2025 году планируется: обновление автомобильного парка; установка на автотранспортные средства газового и газодизельного оборудования; установка специализированных средств мониторинга для всего автомобильного парка;

Оказание услуг управления автохозяйствами ДЗО «АО «НАК «Казатомпром»;

Передача ремонтных баз филиалов ТОО «ТТК» в аутсорсинг.

Проведение ремонтных работ зданий и сооружений на автохозяйствах филиалов ТОО «ТТК»;

Для улучшения условий труда работников и сохранности автотранспортных средств необходимо построить теплый бокс на 25 единиц на автохозяйстве ТТК-Шиели.

Для решения ключевой проблемы «Текучесть кадров ТОО «ТТК» необходима реализация кадровой политики.

По реализации кадровой политики ТОО «ТТК» является планирование трудовых ресурсов, т.е. определение оптимальной численности, состава и структуры работающих с целью повышения производительности труда.

Основными штатными позициями, в которых предприятие может испытывать недостаток, являются водители, занятые перевозкой опасных грузов и специалисты автотранспортного профиля.

Для реализации кадровой политики, предусматривающей обеспечение производства квалифицированными работниками, планируется переподготовка, обучение и повышение квалификации персонала.

*Таблица №10*

**Численность и движение персонала на предприятии**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Численность на начало периода, чел | 1342 | 1353 | 1373 |
| принято за отчетный период, чел | 151 | 190 | 196 |
| выбыло за отчетный период, чел | 140 | 170 | 211 |
| из них по собственному желанию | 126 | 140 | 194 |
| Численность на конец периода, чел | 1353 | 1373 | 1358 |
| Текучесть кадров, % | 10,4% | 12,5% | 15,4% |

По состоянию на 31 декабря 2015 года списочная численность работников ТОО «ТТК» при плане 1404 чел. составила 1358 чел. или 96,7%

Процент текучести кадров по ТОО «ТТК» по состоянию на 31 декабря 2015 года составил 15,4%, при этом необходимо отметить, что Протоколом очного внеочередного Общего собрания Участников ТОО «ТТК» от 30 марта 2015 года № 3 было принято решение по прекращению деятельности филиала ТОО «ТТК» «Казатомөнеркәсіп жолдары», таким образом 73 работника филиала ТОО «ТТК» «Казатомөнеркәсіп жолдары» были трудоустроены на филиалы ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели».

Кроме того, с филиала ТОО «ТТК» «Казатомсервис» были переданы транспортные средства (автобусы), осуществляющие перевозку вахтовых работников системы АО «НАК «Казатомпром» дислоцированных в Южно – Казахстанской области и Кызылординской области на филиалы ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели» с численностью – 18 единиц.

Таким образом, процент текучести кадров ТОО «ТТК» без учета работников филиала ТОО «ТТК» «Казатомөнеркәсіп жолдары» и «Казатомсервис» трудоустроенных на Филиалы составляет - 9%.

По возрастному составу персонала ТОО «ТТК» более 50% составляют работники среднего возраста от 30 до 50 лет.

*Диаграмма №1*

**Рис. Качественный состав персонала и структура персонала по возрастной категории**

По представлен следующим образом: высшее образование имеют 302 человек, что составляет 22,2% от списочной численности; средне – специальное образование имеют – 176 человек, что составляет 13% от списочной численности, с общим средним образованием – 880 человек, что составляет 64,8% от списочной численности.

*Таблица №11*

**Качественный состав персонала ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование** | **Количество работников, чел** | **Количество работников, %** |
| 1 | Высшее образование | 302 | 22,2% |
| 2 | Средне специальное образование | 176 | 13,0% |
| 3 | Общее среднее образование | 880 | 64,8% |
|  | **Итого:** | **1358** | **100%** |

Главной задачей кадрового резерва является наличие необходимого количества высокомотивированных работников, подготовленных для выполнения задач, стоящих перед Компанией. Для подбора высококвалифицированных специалистов, с целью обеспечения стабильного состава персонала, в ТОО «ТТК» ведется работа по кадровому резерву. При выборе кадров в резерв предпочтение отдается наиболее значимым группам специалистов разных квалификаций от руководящего состава до простых рабочих. По результатам отборочных мероприятий для работников, зачисленных в кадровый резерв, формируются индивидуальные планы развития карьеры для совершенствования профессиональных знаний и управленческих компетенций. В целом по ТОО «ТТК» имеется кадровый резерв в общем количестве 77 работников.

Руководствуясь результатами анализа процесса текучести кадров, а также по устранению и снижению уровня текучести кадров, ТОО «Торгово-транспортная компания» планирует следующие пути решения данного вопроса: создать условия работникам для максимально эффективного развития персонала, их способностей и уровня квалификации; разработать программу по профессиональному и карьерному развитию работников; развитие системы ежеквартальной оценки на основе выполнения поставленных целей; повышение эффективности труда; внедрение конкурсного отбора при найме персонала; развитие системы постоянных улучшений на каждом рабочем месте; формирование планов обучения, планирование карьеры персонала; формирование системы управления талантами или кадрового резерва; развитие корпоративной культуры.

Таким образом, после создания и внедрения вышеуказанных программ 2025 году ТОО «Торгово-транспортная компания» достигнет уровня текучести кадров 6%.

Для решению ключевой проблемы «невысокий уровень социальной стабильности ТОО «ТТК» необходима реализация следующих мероприятий.

В целях повышения уровня социальной стабильности в ТОО «Торгово-транспортная компания» предусматривается комплекс мер: повышение уровня соответствующих условий труда и техники безопасности на производственных объектах; организация и улучшение предоставляемого питания в местах дислокации производственного персонала; материальное стимулирование работников в соответствии с их квалификацией и производительностью труда; обеспечение повышения квалификации производственного персонала через запланированную приоритетную систему обучения; создание благоприятного психологического климата; повышение уровня предоставления медицинских профилактических мероприятий для работников предприятия.

Постоянное взаимодействие между руководством и персоналом АО «НАК» Казатомпром».

ТОО «ТТК» уделяет особое внимание социальной поддержке работников. В соответствии с Коллективным договором Профсоюзу ежегодно выделяется сумма в размере 1,5 процента годового фонда заработной платы ТОО «ТТК».

В рамках суммы средств выделенной Профсоюзу оказывается благотворительная помощь работникам, членам Профсоюза при сложных жизненных ситуациях, а также проводятся государственные, корпоративные и профессиональные праздники, культурно – массовые и спортивно оздоровительные мероприятия для работников ТОО «ТТК».

ТОО «ТТК» на постоянной основе совместно с Профсоюза оказывает помощь нуждающимся сотрудникам для погашения затрат, связанных с лечением тяжелых заболеваний, а также по случаю потери близких родственников. В рамках Коллективного договора оказывается благотворительная помощь семьям работников, в которых 4 и более детей до 18 лет, а также семьям, в которых есть дети инвалиды до 18 лет.

*Диаграмма №2.*

**Рис. Прогноз динамики рейтинга социальной стабильности до 2025г.**

Вместе с тем, для увеличения рейтинга социальной стабильности, а также для решения вопроса по текучести кадров в Компании предлагается увеличения Фонда заработной платы ТОО «ТТК» до конкурентоспособного уровня (до среднего уровня по ДЗО АО «НАК «Казатомпром») с 2017-2025 гг. согласно таблице.

*Таблица №12*

**Прогноз динамики фонда оплаты труда ( в тыс.тенге без НДС)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Ед.изм.** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020-2025** |
| Увеличение фонда оплаты труда | в млн.тенге и в % | +167 млн.тг или  на 6% | +167 млн.тг или на 6% | +167 млн.тг или на 6% | +4% каждый год индексация на уровень  инфляции по РК |
| При этом необходимо увеличения тарифа на услуги ТОО «ТТК» | в млн.тенге и в % | +102 млн.тг или на 3% | +102 млн.тг или на 3% | +102 млн.тг или на 3% | +143,5 млн.тенге или на 2% |

1. обоснование эффективности реализации проекта по устойчивому обеспечению материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром»
   1. **Разработка концептуальной модели проекта и обоснование критериев выбора вариантов стратегического развития предприятия**

В связи с увеличением добычи урана, возникает необходимость развития системы логистики и инфраструктурных возможностей ТОО «Торгово-транспортная компания», с целью бесперебойного обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий в соответствии со стратегией развития АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года.

При этом достигаются следующие результаты: улучшение качества услуг; удержание лидирующего положения на рынке предоставляемых услуг; увеличение объемов реализации на текущем рынке; модернизация существующего производства с целью снижения издержек; рост доходности оказываемых услуг.

Для повышения эффективности и дальнейшего развития инфраструктуры и логистики, а также производственных возможностей ТОО «ТТК» планирует: строительство дополнительных складских сооружений; проведение обновления и увеличения автомобильного и железнодорожного парков; строительство и ремонт автомобильных дорог, связывающих производственные объекты уранодобывающих предприятий. Приоритетом Программы явились выполнение поставленных задач по развитию инфраструктуры и системы логистики, которая позволит соответствовать темпам роста добычи урана. Учитывая тот факт, что потребителями по данному проекту являются уранодобывающие предприятия системы АО «НАК «Казатомпром», акцент эффективности проекта ориентировался на его достаточную ликвидность, а не получение чистой прибыли.

*Таблица №13*

**Концепция модель и основное содержание проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателя** | **Содержание** |
| **1** | **Общие сведения по Проекту** |  |
| 1.1 | Отрасль, в которой предполагается реализация Проекта | Транспорт и логистика |
| 1.2 | Наименование Проекта | Программа устойчивого обеспечения материальными ресурсами уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года |
| 1.3 | Стратегическая цель АО «НАК «Казатомпром», на достижение которой направлена реализация Проекта | Цель «Реализация новых высокотехнологичных проектов» раздела «Атомная промышленность» Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития» |
| 1.4 | Тип Проекта в соответствии с матрицей типов инвестиционных проектов | Стратегический |
| 1.5 | Инициатор Проекта | ТОО «ТТК» |
| 1.6 | Куратор Проекта (отраслевой департамент Фонда) |  |
| 1.7 | Исполнитель Проекта | ТОО «ТТК» |
| **2** | **Сроки реализации Проекта** |  |
| 2.1 | Длительность периода реализации Проекта с начала прединвестиционного этапа до момента завершения этапа эксплуатации, лет | 5 |
| 2.2 | Дата начала прединвестиционного этапа (одобрения решения о начале реализации Проекта) Проекта | Февраль 2010г |
| 2.3 | Дата окончания прединвестиционного этапа (представления ТЭО) Проекта | Июль 2010г |
| 2.4 | Дата начала инвестиционного этапа (начала строительства/приобретения ОС или НМА) Проекта | Сентябрь 2010г |
| 2.5 | Дата окончания инвестиционного этапа (ввода в эксплуатацию объектов) Проекта | Каждые полгода до 2015г |
| 2.6 | Дата завершения этапа эксплуатации (окончание срока эксплуатации основного оборудования) Проекта | Декабрь 2030г |
| **3** | **Технические характеристики Проекта** |  |
| 3.1 | Краткое описание сути мероприятий по реализации Проекта | 1 Формирование дефектных ведомостей  2 Разработка ПСД  3 Строительство по проекту |
| 3.2 | Важнейшие технические параметры предлагаемого (модернизируемого) продукта/услуги | Гарантированный срок эксплуатации автомобильных дорог 6 лет без ремонта |
| 3.3 | Максимальная мощность Проекта, ед-ца изм | Достигаемый скоростной режим 60 км/час по автодорогам, увеличение показателей нагрузки на ось,  50 км/ час – по ж/д путям. |
| 3.4 | Место реализации Проекта | ЮКО, Кызылординская обл. |
| 3.5 | Количественные / качественные КПД, планируемые к достижению в результате реализации Проекта | Решение проблемы бесперебойного снабжения ТМЦ предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» |
| 3.6 | Объемы сбыта |  |
| 3.7 | Рынки сбыта | Внутренний рынок системы АО «НАК «Казатомпром» |
| **4** | **Предварительная стоимость Проекта, в разрезе компонентов Проекта, тыс. тенге:** | **50 569 067** |
| 4.1 | Капитальные вложения (склады) - всего | 7 517 895 |
| 4.2 | обновление основных средств (оборудование, не требующее монтажа) | 19 323 479 |
| 4.3 | Капитальные вложения (ж/д дороги) - всего | 2 013 082 |
| 4.4 | Капитальные вложения (автодороги) - всего | 21 714 611 |
| **5** | **Финансирование Проекта** |  |
| 5.1 | Организационно-правовая форма реализации Проекта | Филиал ТОО «ТТК» |
| 5.2 | Доля участия в Проекте АО «НАК «Казатомпром», % | 100% |
| 5.3 | Доля участия в Проекте стратегических партнеров, % | 0 |
| 5.4 | Доля участия в Проекте государства, % | - |
| 5.5 | Структура финансирования Проекта: |  |
| 5.5.1 | - Собственные средства, тыс. тенге: | 50 569 067 |
| 5.5.2 | - Заемные средства, тыс. тенге: |  |
| 5.5.3 | - Средства стратегических партнеров, тыс.тенге | - |
| 5.5.4 | - Средства гос.бюджета, тыс.тенге | - |
| 5.6 | Требуемое обеспечение по Проекту: |  |
| 5.6.1 | - Гарантия АО «НАК «Казатомпром», тыс.тенге | - |
| 5.6.2 | - Гарантия Фонда, тыс.тенге | - |
| 5.6.3 | - Гарантия государства, тыс.тенге | - |
| **6** | **Показатели финансовой эффективности Проекта** |  |
| 6.1 | Ставка дисконтирования, % |  |
| 6.2 | Суммарная приведенная стоимость денежных потоков от операционной деятельности Проекта, тыс.тенге | 50 569 067 |
| 6.3 | Суммарная приведенная стоимость денежных потоков от инвестиционной деятельности Проекта, тыс.тенге | 50 569 067 |
| 6.4 | Чистая приведенная стоимость денежных потоков Проекта (NPV), тыс. тенге, в т.ч. | 42 822 |
| 6.4.1 | - Чистая приведенная стоимость денежных потоков, приходящиеся на долю АО «НАК «Казатомпром» (NPV), тыс. тенге | 42 822 |
| 6.5 | Внутренняя норма доходности денежных потоков Проекта (IRR), %, в т.ч. | 10,2 |
| 6.5.1 | - Внутренняя норма доходности денежных потоков Проекта, приходящиеся на долю АО «НАК «Казатомпром» (IRR), % |  |
| 6.5 | Дисконтированный срок окупаемости Проекта, лет | 20,35 |
| 6.6 | Индекс рентабельности Проекта (PI) | 0,1 |

В настоящее время исторически сложившаяся инфраструктура не удовлетворяет растущим потребностям уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром». За последнее десятилетие рассматривались несколько вариантов развития систем поставок основных химических реагентов и ТМЦ для потребителей, а также вывоз готовой продукции с предприятий.

ТОО «ТТК» проанализировав все возможные варианты (см.ниже) развития инфраструктуры и учитывая текущую потребность, пришло к следующим выводам: о необходимости консолидации всех участков автомобильных дорог, связывающих уранодобывающих предприятий системы АО «НАК «Казатомпром» в единое «атомное» кольцо для эффективного управления; о капитальном ремонте автомобильных дорог полимерными технологиями для увеличения срока эксплуатации дороги; о переносе склада серной кислоты за территорию жилого поселка Шиели; о расширении складских мощностей в п.Таукент; о необходимости выделения достаточного финансирования на капитальный ремонт железнодорожных путей, принадлежащих ТОО «ТТК».

При этом основными критериями выбора *вариантов стратегического развития* явились: 1) проект приводит к оптимальным и эффективным системам логистики; 2) проект выгоден по показателям эффективности; возможность решения системных вопросов (права собственности на землю и др.).

Принятые решения обусловлены следующими причинами, а именно:

* частые случаи возникновения ДТП, что приводит к гибели людей, загрязнению окружающей среды (техногенная обстановка) и высоким штрафным санкциям.
* в связи с увеличением объёма грузоперевозок не обеспечение подачи плановых объёмов грузов от станции Жанатас до ЦАПБ ж/д транспортом из-за недостаточного количества тягово-подвижного состава ж/д транспорта, что приводит к сверхнормативным простоям вагонов под разгрузкой, несвоевременному обеспечению расходными материалами Филиалов Компании. В случае технического обслуживания или деповского ремонта необходим наём тепловоза сторонней организации, дополнительные затраты.
* нарушение требований правил складирования жидких и сухих реагентов по причине наличия недостаточной площади склада в связи с увеличением объёма переработки реагентов, что приводит к сверхнормативным простоям вагонов под разгрузкой.
* не обеспечение плановых объёмов грузоперевозок автотранспортом Срыв сроков поставки большегрузных автомобилей Срыв завоза грузов автотранспортом в Филиалы Компании.
* сверхнормативный простой автотранспорта в ремонте. Не своевременная поставка запасных частей и расходных материалов, поставка некачественных запасных частей Срыв завоза грузов в Филиалы Компании.
* плохое состояние автодороги на маршрутах перевозки грузов ЦАПБ –ТОО «Степное РУ» - Рудник ПВ-19,ЦАПБ - рудник Буденновское ТОО «Каратау» – рудник Южный Инкай ТОО СП «Бетпак-Дала» . Не своевременный ремонт автодороги. Преждевременный выход из строя автотранспортных средств. Увеличение расхода запасных частей и расходных материалов на ремонт АТС. Удорожание эксплуатации АТС. Расходы по запасным частям и автошинам за период 2009-2015 г.г. и план на 2016 год приведены в таблице .
* удорожание обслуживания автотранспортных средств иностранного производства, удорожание расходных материалов для эксплуатации АТС иностранного производства, перерасход средств на эксплуатацию АТС;
* срыв переработки и временного хранения пероксида водорода, отсутствие специальных складских помещений и требуемых грузоподъемных механизмов, несвоевременная доставка пероксида водорода на добычные предприятия;
* несвоевременная поставка запасных частей и расходных материалов для ремонта АТС, невыполнение годовых и месячных поставок запасных частей и расходных материалов для АТС, длительные простои АТС в ремонте из-за отсутствия запасных частей и расходных материалов, срыв плана грузоперевозок.

*Таблица №14*

**Расходы по запасным частям, автошинам и грузовому парку ЦАПБ и ТТК-Шиели за период 2009-2015 г.г. и план на 2016 год**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | **2009 ф** | **2010ф** | **2011ф** | **2012ф** | **2013ф** | **2014ф** | **2015ф** | **2016п** | **2017п** |
| Грузовой парк ЦАПБ | | | | | | | | |  |
| Пробег, тыс км | 6 784 | 6 542 | 7 230 | 7 752 | 6 473 | 6 106 | 6 019 | 7 503 | 7 995 |
| Грузооборот, тыс. ткм | 114 025 | 104 587 | 120 058 | 135 418 | 126 204 | 128 010 | 129 317 | 95 428 | 139 472 |
| в т. ч для СП | 74 398 | 67 555 | 83 117 | 100 208 | 87 862 | 95 850 | 95 984 | 68 444 | 109 459 |
| расход з/ частей, тыс. тг | 191 424 | 242 934 | 239 536 | 330 482 | 319 940 | 362 068 | 246 331 | 346 120 | 344 749 |
| расход автошин, тыс. тг | 96 205 | 92 051 | 100 329 | 138 607 | 141 940 | 123 915 | 115 596 | 195 833 | 260 874 |
| Грузовой парк ТТК-Шиели | | | | | | | | |  |
| Пробег, тыс км | 2 234 | 2 037 | 2 620 | 2 524 | 2552,989 | 2244,6 | 2498,54 | 2 994,1 | 3 800,8 |
| Грузооборот, тыс. ткм | 30 998 | 26 800 | 56 281 | 63 368 | 40 378 | 44 522 | 50 002 | 43 168,2 | 48 342,6 |
| в т. ч для СП | 16 493 | 17 030 | 47 492 | 59 994 | 36 730,3 | 41 420,2 | 47 310 | 40 450,8 | 45 315,9 |
| расход з/ частей, тыс. тг | 36 070 | 59 340 | 66 830 | 126 221 | 166 217 | 186 724 | 166 135 | 103 150 | 79 297,4 |
| расход автошин, тыс. тг | 33 145 | 39 092 | 47 757 | 57 642 | 66 850 | 47 129,6 | 49 612,4 | 44 704,8 | 106 978,4 |

Для бесперебойного обеспечения серной кислотой уранодобывающих предприятий в соответствии с программой развития АО «НАК «Казатомпром» до 2030 года необходимо расширять складские мощности на перевалочных базах ТОО «ТТК», так как с 2009 года наблюдается резкий дефицит мощностей по приемке и отгрузке кислоты на действующих складах ТОО «ТТК». Резкое увеличение отгрузок серной кислоты в адрес филиалов ТОО «ТТК» «ЦАПБ» и «ТТК-Шиели» приводит к несвоевременному сливу ж/д цистерн из-за нехватки емкостей на складах филиалов. Существующая мощность приведена в следующей таблице.

*Таблица №15*

**Существующая мощность на действующих складах ТОО «ТТК»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Филиал | Наименование | Факт |
| ЦАПБ | Складские мощности (факт) | 8 577 тн. |
| ТТК-Шиели | Складские мощности (факт) | 4 288 тн. |
| **Всего** |  | **12 865** |

При существующей мощности запасы серной кислоты в днях при нормативе 9 дней составляют фактически:

*Таблица №16*

**Запасы серной кислоты при существующей мощности на действующих складах ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Филиал | ед.изм. | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | ЦАПБ | кол-во дней для создания запаса | 4,7 | 4,5 | 4,4 | 4,5 | 4,3 |
| 2 | ТТК-Шиели | кол-во дней для создания запаса | 1,4 | 1,4 | 4,62 | 4,3 | 4,41 |

Наблюдается тенденция увеличения вероятности возникновения риска по поставкам серной кислоты для уранодобывающих предприятий АО «НАК «Казатомпром». Учитывая возрастающее потребление серной кислоты возникает острая необходимость строительства новой перевалочной базы в ТТК-Шиели. Строительство данного объекта позволит уменьшить скопление цистерн на станциях Сузак и Шиели. В настоящее время на перевалочной базе «ТТК-Шиели» работы ведутся на грани техногенной катастрофы, когда в Шиели, особенно в летнее время, посреди районного центра находятся по 200 цистерн.

В связи с выходом на проектную эксплуатационную мощность новых рудников ТОО ДП «Орталык», ТОО «Аппак», ТОО СП «Бетпак Дала», ТОО «СП «Инкай», ТОО «Каратау» увеличены объёмы потребления серной кислоты добычными предприятиями. Для своевременного и качественного выполнения производственных программ возникла острая необходимость в увеличении автопарка автопоездов для транспортировки серной кислоты.

В таблице 11 приведен расчет необходимого автотранспорта до 2030 года.

Приобретение автотранспорта вместе с другими основными средствами будет производиться ежегодно за счет амортизационных отчислений в пределах сумм представленных в пункте 1 таблицы.

*Таблица №17*

**Приобретение автотранспорта для нужд ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Всего по ТОО "ТТК"** | | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2030** |
| **Renault/volvo** | **Потребное кол-во** | **43** | **51** | **43** | **43** | **43** | **43** | **43** |
| (автопоезд состоящий из седельного тягача и полуприцепа-цистерн для перевозки серной кислоты) | Имеется в наличии | 37 | **43** | **43** | **43** | **43** | **43** | **43** |
| Необходимо приобрести | 6 | **9** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| Приобрести взамен изношенных | 6 | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** |
| всего приобрести | 6 | **11** | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Shansy,TSQ** | Потребное кол-во | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** |
| (Спец.автомобили-цистерны для перевозки серной кислоты) | Имеется в наличии | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** |
| Необходимо приобрести | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| Приобрести взамен изношенных | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| всего приобрести | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

*Таблица №18*

**Динамика обновления основных средств на ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№п/п** | **Наименование** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2020** | **2025** | **2030** | **Итого 2010-2030** |
| **1** | **обновление основных средств** | **400 983** | **3 267 616** | **512 879** | **345 880** | **655 890** | **1 151 880** | **983 560** | **697 353** | **371 590** | **17 439 624** |
| 1.1. | основное оборудование | 36 864 | 53 769 | 40 232 | 66 597 | 54 122 | 73 560 | 326 092 | 231 202 | 123 198 | 3 477 191 |
| 1.2. | автотранспортные средства | 354 494 | 3 180 419 | 448 368 | 262 317 | 527 465 | 1 054 559 | 545 695 | 386 903 | 206 164 | 12 714 681 |
| 1.3. | средства и системы связи и безопасности | 1 978 | 3 868 | 1 714 | 210 | 105 | 1 517 | 6 332 | 4 489 | 2 392 | 66 115 |
| 1.4. | оргтехника и офисное оборудование | 7 646 | 29 559 | 22 566 | 16 756 | 74 198 | 22 244 | 105 441 | 74 758 | 39 836 | 1 181 637 |

* 1. **Оценка ключевых рисков реализации проекта и расчет финансово-экономических показателей эффективности**

В рамках совершенствования системы управления в ТОО «Торгово-транспортная компания» внедрена система управления рисками (далее СУР*)*. Управление рисками проводится на основании внутренних документов по СУР ТОО «Торгово-транспортная компания», которые утверждены решением Правления от 24 декабря 2015 года № 33 «О некоторых вопросах системы управления рисками» (утверждены Политика, Правила по управлению рисками, Инструкция «Определение и мониторинг ключевых рисковых показателей, Инструкция «Определение и мониторинг риск - аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам»), а также в соответствии с нормативными документами по управлению рисками АО «НАК «Казатомпром».

На регулярной основе проводится анализ всех выявленных рисков в рамках качественной и количественной оценки рисков, и определяются мероприятия по минимизации их влияния и/или вероятности их реализации. Основной целью СУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации Товарищества.

В соответствии со Стратегией развития СУР ставит перед собой следующие цели: обеспечение стратегической и оперативной устойчивости Товарищества; снижение потерь в Товариществе при возникновении неблагоприятных для него рисков; разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками Товарищества, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом).

Основными задачами СУР являются: предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей, сократить их влияние, если они наступают, до приемлемого уровня; эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими; поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды; предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Товарищество эффективно управляет рисками.

*Таблица №19*

**Система управления рисками на предприятии ТОО «ТТК»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Риск | Факторы/причины риска | Последствия | Мероприятия по снижению риска | Планируемый ущерб риска | Форма завершения | Реактивные мероприятия |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 12 | 15 | 16 | 17 |
| 1 | **А. Стратегичес-кие.** Удорожание проекта (изменение размера капвложений) | Управление процессами. Ошибки при проектировании. Дополнительные работы не учтеные проектом, дополнительные объекты и сооружения, не предусмотренные ПСД | удорожание бюджета проекта.Увеличение себестоимости, неокупаемость инвестиций, недостижение ключевых показателей проекта, снижение прибыли, остановка проекта, срыв стратегических планов | Проведение анализа и контроля на стадии разработки ПСД | -2 632 | Письмо и скорректированное ТЭО на согласование в АО "НАК "Казатомпром" | 1.Многоэтапный процесс согласования ТЭО. 2.Контроль за качеством проектирования. 3.Контроль за надлежащим выполнением работ подрядчиками.  4.Анализ выполнения производственной программы. |
| 2 | Срыв/перенос сроков реализации проекта | Управление процессами. Ненадлежащее исполнение обязательств поставщиками, подрядчиками услуг.Срыв сроков работ, неквалифицированность персонала, некачественность работ | удорожание проекта, недостижение технико-экономических показателей проекта, снижение чистой прибыли, срыв стратегических планов | Создание системы контроля над исполнением проекта. Изменение должностных инструкций в части ответственности за реализацию проекта. | -3 265 | Приказ Генерального директора о внесении изменений/ дополнений в должностные инструкции | 1.Контроль за своевременной поставкой сырья, материалов, оборудования поставщиками услуг. 2.Контроль за надлежащим выполнением работ подрядчиками. 3.Анализ выполнения производственной программы. 4.Контроль Заказчика за качеством ПСД (наличие ПОС с графика |
| 3 | **Б.Финансо-вые.** Неполучение планируемых доходов по проекту | Управление процессами. Нежелание СП платить за новый вид услуг. Отсутствие оснований на предъявление счетов-фактур за новый вид услуг. | Несвоевременный возврат кредитных средств. Снижение прибыли. | Подписание предварительных Соглашений по тарифам за обслуживание дорог | -4 124 | Подписание соглашений. | Подписание предварительных Соглашений по тарифам за обслуживание дорог |
| 4 | Дефицит финансовых средств | Управление процессами. отказ/невозможность финансирования проекта. Срыв графика финансирования проекта.Несвоевременное финансирование инвестором. | несвоевременное финансирование, срыв графика финансирования проекта, остановка проекта.Отказ от реализации проекта может привести к техногенной обстановке в регионе, росту аварийной ситуации и в целом, к невыполнению производственной программы. Срыв срок | Согласование и утверждение графиков работ с подрядной организацией. Предварительная подача заявки инвестору на финанасирование работ | -8529 | Заявка инвестору на финансирование проекта. Договор с поставщиками об отсрочке выплаты и др. | 1.Анализ рынка кредитования, привлечение кредитных ресурсов с льготным периодом погашения-по мере необходимости. Договоренность с поставщиками об отсрочке выплаты. Проведение комплексных мероприятий по снижению рисков проекта, приведение показателей прое |
| 5 | Увеличение процентных ставок за кредит | Управление процессами. Изменение рыночной стоимости привлеченных кредитных ресурсов. Нестабильность рынка банковских услуг. Изменение стратегии банка, требования Национального банка РК. | Удорожание себестоимости. Удорожание бюджета проекта | Заключение договоров займа с постоянной процентной ставкой | -1002 | Письменное обращение в адрес инвесторов. | Заключение договоров займа с постоянной процентной ставкой |
| 6 | Риск невозврата кредитных средств | Управление процессами. Срыв сроков реализации проекта, неполучение доходов, отсутствие денежных средств | Штрафные санкции, объявление дефолта банками | Подписание лояльного графика погашения займов, анализ текущего состояния ликвидности компании | -3265 | Письменное обращение в адрес инвесторов. | Подписание лояльного графика погашения займов, анализ текущего состояния ликвидности компании |
| 7 | **В.Операцион-ные.** Возникновение несчастных случаев | Трудовые отношения. Несоблюдение требований по технике безопасности (отсутствие СИЗ), низкая квалификация работников, загруженность работников, ненадлежащий контроль, недостаточная подготовка персонала | Срыв сроков реализации проекта, невыполнение производственной программы | Контроль за соблюдением техники безопасности | -2632 | Инструкция по технике безопасности. Проведение внеочередного инструктажа. | Контроль за соблюдением техники безопасности |
| 8 | Дефицит квалифицированных специалистов (ИТР и рабочие) | Трудовые отношения. Недостаточный уровень квалификации работников по причине оттока специалистов (на добычных комплексах и рудниках), текучесть кадров, отсутствие профильных специальностей в Казахстанских учебных заведениях. Неэффективная система стимулир | Риск невыполнение программы проекта.Срыв сроков работ.Некачественное выполнение СМР. | Улучшение системы стимулирования работников | -1 193 | Служебные записки на повышение квалификации. | Привлечение квалифицированных специалистов имеющих опыт в строительстве автодорог и железнодорожных путей и т.д. |
| 9 | Ошибки персонала | Трудовые отношения. Недостаточный уровень квалификации работников по причине оттока специалистов (на добычных комплексах и рудниках).Отсутствие профильных специальностей в Казахстанских учебных заведениях. | Срыв сроков работ.Некачественное выполнение СМР. Недостижение ключевых показателей проекта, снижение прибыли. | Постоянный контроль за персоналом | -1 193 | Инструкция по технике безопасности. Проведение внеочередного инструктажа. | Постоянный контроль за персоналом |
| 10 | Риск увеличение объемов перевозки. Отсутствие запаса прочности по тягово-подвижного состава, по складским мощностям | Управление процессами. Не обеспечение подачи плановых объёмов грузов от станции Жанатас до ЦАПБ ж/д транспортом. Недостаточное количество тягово-подвижного состава ж/д транспорта в связи с увеличением объёма грузо-перевозок. | Сверхнормативный простой вагонов под разгрузкой, несвоевременное обеспечение расходными материалами Филиалов Компании. В случае ТО или деповского ремонта необходим наём тепловоза сторонней организации, дополнительные затраты. | Приобретение тепловоза, расширение складских помещений, оптимизация логистики | -2 632 | Письмо Участникам ТОО "ТТК" о внесении изменений в план капитальных вложений на соответсвующий год за счет амортизационных отчислений. | Приобретение тепловоза, расширение складских помещений, оптимизация логистики |
| 11 | Риск уменьшения объемов перевозки. | Управление процессами. Уменьшение потребности в материальных ресурсах уранодобывающими предприятиями.Изменение конъюнктуры мирового рынка ядерной энергетики.Возникновение неблагоприятной ценовой конъюнктуры на мировом рынке. | Неокупаемость инвестиций. Снижение прибыли. Не исполнение обязательств по заемным средстам. | Поиск инвесторов для рефинансирования долга. | -4 124 | Письмо инвестору. | Поиск инвесторов для рефинансирования долга. |
| 12 | Несвоевременное/ некачественное проведение СМР | Управление процессами. Выбор недобросовестных подрядчиков, несоответствие выполненных работ требованиям ПСД, отсутствие квалифицированного технического надзора за строительством, несоблюдение требований "Положения о заказчике-застройщике и техническом над | недостижение технико-экономических показателей проекта, увеличение расходов, увеличение бюджета проекта | 1. Контроль выполнения обязательств поставщиком и подрядчиком 2.Обновление инструкций по действиям персонала | -2 632 | Письмо - обращение на устранение недостатков. | 1. Контроль выполнения обязательств поставщиком и подрядчиком 2.Обновление инструкций по действиям персонала |
| 13 | **Г.Правовые.** Невыполнение договорных обязательств поставщиками/подрядчиками | Клиенты и деловая практика. Некачественное выполнение работ, использование некачественных материалов, срыв сроков работ, инциденты, получение недостоверной информации о финансовом положении и деловой репутации. | Срыв сроков работ, штрафные санкции, остановка работ | 1.Поиск добросовестных поставщиков и подрядчиков 2. Контроль выполнения обязательств поставщиком и подрядчиком 3.Обновление инструкций по действиям персонала | -2 632 | Письмо на имя постащиков/подрядчиков. Далее обращение в судебные инстанции согласно действующего законодательства в РК | 1.Поиск добросовестных поставщиков и подрядчиков 2. Контроль выполнения обязательств поставщиком и подрядчиком 3.Обновление инструкций по действиям персонала |
| 14 | Возникновение неблагоприятного правового режима в РК | Управление процессами. Политика государства РК | Штрафные санкции, остановка проекта, невыполнение плана | 1.Анализ изменений нормативной базы и своевременное исполнение  2. Актуализация НД | -2 632 | Обращение в соответсвующие гос.органы | 1.Анализ изменений нормативной базы и своевременное исполнение - постоянно 2. Актуализация НД-по мере необходимости |
| 15 | **Д.Проектные.** Ошибки при проектировании (ТЭО, ТЗ, ПСД и др.) | Управление процессами. Низкий уровень предпроектной проработки, некачественное составление Задания на проектирование, неверный выбор проектной организации, некачественное составление ПСД, несоблюдение стадий оценки воздействия на окружающую среду, недоста | Удорожание бюджета проекта.Увеличение себестоимости, неокупаемость инвестиций, недостижение ключевых показателей проекта, снижение прибыли, остановка проекта, срыв стратегических планов | Проведение анализа и контроля на стадии разработки ПСД | -3 265 | Письмо и скорректированное ТЭО на согласование в АО "НАК "Казатомпром" | В случае увеличения стоимости работ на основании разрабатываемой проектно-сметной документации, более чем на 5 %, не производить строительно-монтажные работы по капитальному ремонту автодорог и железнодорожных путей, новому строительству без согласования |

*Диаграмма №3*

|  |  |
| --- | --- |
| Группа рисков | Номера |
| Критические | 5,8,9 |
| Некритические | 1-4,6,7,10-15 |

**Рис. Карта рисков ТОО «ТТК»**

На основе проведенных исследований возможно сформулировать цели и задачи СУР.

На регулярной основе проводится анализ всех выявленных рисков в рамках качественной и количественной оценки рисков, и определяются мероприятия по минимизации их влияния и/или вероятности их реализации.

* + Основной целью СУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации Товарищества. В соответствии со Стратегией развития СУР ставит перед собой следующие цели: обеспечение стратегической и оперативной устойчивости Товарищества; снижение потерь в Товариществе при возникновении неблагоприятных для него рисков; разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками Товарищества, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом).
  + Основными задачами СУР являются: предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей, сократить их влияние, если они наступают, до приемлемого уровня; эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими; поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды; предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Товарищество эффективно управляет рисками.

Цель – Повышение эффективности системы управления рисками для способствования достижению стратегических и операционных целей предприятия.

Целевые показатели: достижение уровня развития системы управления рисками к 2020 году до 90%, к 2025 году до 95% по Методике оценки СУР Фонда; достижение уровня развития системы внутреннего контроля к 2020 году до 90%, к 2025 году до 95% по Методике оценки СВК Фонда.

Направления развития: совершенствование методологии по СУР и СВК в соответствии с международными стандартами COSO и ISO; совершенствование процессов управления СУР и СВК; повышение квалификации риск-менеджеров, владельцев рисков, наличие международных сертификатов (в 2016 году планируется провести обучение 50% членов Рабочей группы по управлению рисками).

*Диаграмма №4*

**Рис. Автоматизация системы управления рисками предприятия в рамках программы трансформации (2017-2018 годы).**

Расчет финансово-экономических показателей реализации проекта производился в разрезе оценки капитальных затрат, чистой прибыли, ликвидности, оборачиваемости, фондоотдачи (табл. ).

*Таблица №20*

**Финансово-экономические показатели реализации проекта**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стоимость проекта/необходимые средства для начала проекта** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2030** | **всего** |
| Капитальные затраты | **850 461** | **11 845 934** | **9 378 856** | **3 576 559** | **3 253 974** | **8 592 550** | **371 590** | **50 019 395** |
| Рабочий капитал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Итого** | **850 461** | **11 845 934** | **9 378 856** | **3 576 559** | **3 253 974** | **8 592 550** | **371 590** | **50 019 395** |
|  | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2030** | **Среднее** |
| Чистая прибыль на тенге реализации | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,01 |
| Коэффициент покрытия | 2,555 | 1,505 | 1,513 | 1,592 | 1,662 | 2,459 | 6,943 | 3,69 |
| Коэффициент ликвидности | 0,469 | 0,207 | 0,169 | 0,247 | 0,313 | 1,106 | 5,526 | 2,30 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 2,97 | 2,15 | 1,77 | 0,80 | 0,62 | 0,60 | 1,71 | 1,20 |
| Коэффициент фондоотдачи | 0,05 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,02 |
| Коэффициент отдачи акционерного капитала | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,04 | 0,02 |

*Таблица №21*

**Расчет финансовых коэффициентов реализации проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | **Среднее значение** | **Формула** |
| Чистая прибыль на тенге реализации | 0,01 | чистая прибыль за период/доходы за период |
| Коэффициент покрытия | 3,69 | текущие активы/краткосрочная кредиторская задолженность |
| Коэффициент ликвидности | 2,30 | денежные средства/краткосрочные пассивы |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 1,20 | доходы/активы (основные средства, в среднем за год) |
| Коэффициент фондоотдачи | 0,02 | чистая прибыль/ активы (основные средства в среднем за период) |
| Коэффициент отдачи акционерного капитала | 0,02 | чистая прибыль/ акционерный капитал (в среднем за период) |

* 1. **Обоснование и выбор информационной системы для автоматизации автохозяйств в рамках программы трансформации ТОО «ТТК»**

ТОО «Торгово-транспортная компания», основным видом деятельности которой является комплексное материально-техническое обеспечение и транспортно-экспедиционное обслуживание участков по добыче урана АО «НАК «Казатомпром», встала перед выбором информационной системы для автоматизации автохозяйств.

Безусловно, современные информационные технологии помогают предприятиям достигать успех в тяжелой конкурентной борьбе, становиться лидерами в своей отрасли, гордиться достижениями. Также правильно выстроенная автоматизированная информационная система позволяет оптимизировать управление предприятием, ускорить и закрепить эффективное выполнение многих функций в процессах, тем самым снижая затраты предприятия в целом.

В широком смысле информационные системы имеются на любом предприятии. Они могут быть различны: от традиционных систем, основанных на ручной технологии обработки информации и бумажном документообороте, до современных облачных решений. Вопрос, на каком варианте информационной системы остановить свой выбор, является основным в процессе поиска возможностей автоматизации.

До недавнего времени компания ТОО «ТТК» использовала ручную технологию обработки данных и бухгалтерскую информационную систему «Галактика». Система определяла общие показатели работы компании без необходимой детализации по важным эксплуатационным и оперативным показателям. Недоставало автоматической обработки данных путевых листов, и другой важной информации, необходимой для управленческого учета работы автохозяйств.

Известно, что организация работы автотранспорта, учет и оптимизация всех связанных с ней издержек – задачи далеко не тривиальные. Необходимо постоянно держать все процессы под контролем, оперативно реагировать на нештатные ситуации, минимизировать влияние так называемого «человеческого фактора», то есть делать все для того, чтобы каждое транспортное средство использовалось максимально эффективно. Решение этих задач с помощью современных программных средств позволяет добиваться результатов попросту недостижимых при работе «по старинке».

Для повышения эффективности планирования и учета работы автохозяйств требуется задействовать большое число сотрудников различных компетенций, также необходимо выработать единые правила взаимодействия людей, организовать соответствующую информационную технологию для обмена данными между участниками управления транспортным потоком. В качестве инструмента, позволяющего решить перечисленные выше задачи, консалтинговая компания предложила собственный программный продукт (ПП) «АТП-3000», который ранее прошел успешное внедрение на крупных автопредприятиях с парком более 3000 ед. техники. Его уникальность в том, что разрабатывался он под нужны специалистов, которые работают в области эксплуатации, ремонта транспорта, снабжения, кадров и других служб задействованных в работе автохозяйств. В процессе создания программы принимали участие эксперты, имеющие опыт в управлении большими автотранспортными предприятиями. Программа «АТП-3000» очень удобна и проста в использовании. Также в ней можно смоделировать любую ситуацию, которая выходит за рамки обычных представлений об автотранспортном предприятии. Учитывая перечисленные достоинства, специалисты ТОО «ТТК» остановили свой выбор на предложенном консалтинговой компанией программном продукте.

Программа «АТП-3000» предназначена для ведения учета работы автотранспорта и автоматизации документооборота предприятий с различным количеством автопарка. Она выполнена как самостоятельный продукт и при этом позволяет интегрировать свои данные с другими программами. «АТП-3000» содержит необходимый для работы набор справочников для ввода и хранения информации, набор документов, отражающих те или иные операции, алгоритмы проведения документов, расчетов и набор отчетов, необходимых для ведения учета работы автотранспорта.

«Весь учет шин, аккумуляторов и формирование графиков ТО теперь ведется в электронном виде, у нас больше нет огромных папок с карточками учета, да и процесс поиска необходимой информации упростился во много раз»: заметил техник по учету автохозяйства ТОО «ТТК» Нуридинов Мурат.

Также программа «АТП-3000»: адаптирована для работы со всеми видами транспортных средств; позволяет совместно работать удаленным на любые расстояния автохозяйствам, не связанных постоянной сетью; проста в доработке, что позволяет учитывать индивидуальные пожелания заказчика;

ПП «АТП-3000» позволяет вести учет и автоматизировать документооборот по ряду основных функциональных направлений деятельности автотранспортного предприятия. Некоторые примеры основных функций:

1. Модуль «Выписка и обработка путевых листов»:

* Формирование разнарядок выхода транспортных средств;
* Печать путевых листов различных типов;
* Учет ГСМ.

1. Модуль «ТО и ремонты»:

* Технологические карты ТО;
* Учет и контроль технического обслуживания транспортных средств.

1. Модуль «Учет аккумуляторов и шин»:

«Учет аккумуляторов»

* Дата установки и снятия аккумулятора;
* Контроль за изменением ресурсов установленных аккумуляторов.

«Учет шин»

* Дата установки и снятия шины;
* Списание шины по карточке учета.

Внедрение модулей ПП «АТП-3000» позволяет не только осуществлять постоянный контроль работы предприятия, но и влиять на процесс формирования затрат (в том числе на транспортировку грузов). Экономисты компании, например, получили очень удобный инструмент планирования. Все процессы, связанные с планированием и отображением фактических затрат на эксплуатацию автоматизированы, что серьезно упрощает и сокращает время необходимое на формирование и закрытие бюджетов. Экономист Копжасарова А.Е. отмечает: «Для формирования план-факторного анализа бюджета, мне больше не надо несколько дней собирать данные по всем подразделениям, практически все я могу выгрузить самостоятельно из ПП АТП-3000». Также в рамках проекта проведена интеграция ПП «АТП-3000» с информационной системой «Галактика». В итоге на основе «АТП-3000» были автоматизированы основные бизнес-процессы автохозяйств ТОО «ТТК», внедрена автоматизированная система управленческого учета и отчетности, а также система бюджетирования. Что позволило уже через три месяца работы добиться снижения эксплуатационных расходов на транспорт более чем на 18%, в том числе на ГСМ, запчасти, ремонт и техническое обслуживание транспортных средств. Но без контроля со стороны руководства компании, а также поддержки ос стороны регламентной базы под программный продукт таких результатов не удалось бы достичь.

Стоит отметить еще ряд достигнутых эффектов: сокращение бумажного документооборота и ручной работы; сокращение влияния человеческого фактора; высвобождение рабочего времени сотрудников (отдел труда и заработной платы, экономисты, диспетчера и др.); возможность учета затрат по каждой единице транспортных средств. Что является одним из ключевых механизмов управления транспортным предприятием; повышение уровня автотранспортного сервиса.

С целью достижения описанных эффектов была разработана комплексная программа обучения руководителей и специалистов автохозяйств, проведены теоретические и практические занятия, проведено тестирование работников для оценки усвоенных ими новых знаний. При внедрении «АТП-3000» специалистами консалтинговой компании осуществлялась поддержка персонала через консультации и разъяснительную работу. Самую серьезную заинтересованность проявил руководящий состав ТОО «ТТК». Они получили инструмент полного контроля бизнес-процессов организации. Убедившись в самом начале внедрения, что информационная система может обеспечить их всей необходимой информацией в режиме реального времени, руководители стали основной движущей силой внедрения программного продукта на местах. Они получили в свои руки отчеты практически по любой части бизнес-процессов организации, от затраченного топлива, шин и аккумуляторных батарей на каждое отдельное транспортное средство, до планируемой себестоимости оказываемых услуг на следующий период. По итогам успешной реализации проекта консультантам было предложено продолжить сотрудничество и автоматизировать еще ряд транспортных участков: филиал «Казатомсервис», дорожно-эксплуатационные и железнодорожные участки филиалов компании. По просьбе руководства компании ТОО «ТТК» для учета и оптимизации затрат на жд-участках разработана, внедрена и уже успешно работает программа «ЖДУ-100», созданная на базе ПП «АТП-3000».

*Диаграмма №5*

**Достигнутая экономия за 2015 год представлена на рис. , табл.**

Рис. Достигнутая экономия за 2015 для АКБ, шин и ГСМ на ТОО «ТТК»

*Таблица №22*

**Достигнутая экономия за 2015 для АКБ, шин и ГСМ на ТОО «ТТК»**

**(план ПЭО/Факт А/Х)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **План ПЭО** | **Факт А/Х** | **Экономия** |
| **\*ГСМ** | 841 914 | 682 188 | 159 726 |
| **Шины** | 159 813 | 150 334 | 9 479 |
| **АКБ** | 29 331 | 8 706 | 20 625 |
| **Итого за 2015 год, тыс.тг. (Без НДС)** | **1 031 058** | **841 228** | **189 830** |
| *\*с учетом перевыполнения плана перевозок* | | | |

Подведя итоги проделанной работы по внедрению ПП «АТП-300» стоит отметить, что эта программа подходит для оперативного управления транспортными предприятиями любого профиля и является незаменимым помощником менеджеров всех уровней. Она помогает решать задачи, связанные с оперативным управлением транспортным предприятием, позволяет оперативно (ежедневно, еженедельно, ежедекадно, ежемесячно и т.п) формировать актуальную управленческую отчетность и обеспечивать контроль состояния транспортного предприятия, что способствует в целом повышению качества управления и снижению операционных расходов.

* 1. **Обоснование прогнозных результатов финансово-хозяйственной деятельности ТОО «ТТК»**

Прогнозные результаты деятельности в разрезе готовности автотранспортного парка ТОО «ТТК» состоят в следующем.

Транспортная эффективность определяется двумя основными критериями: коэффициент технической готовности, по шкале от 0 до 1 (далее – КТГ); КТГ - означает техническую готовность АТС и возможность выхода на линию. Данный показатель зависит от исправности АТС (ремонты, ТО); Коэффициент выхода автотранспорта, по шкале от 0 до 1 (далее – КВА) КВА – означает выход АТС на линию. Данный показатель напрямую зависит от КТГ, заявки поставщика на АТС, человеческого фактора и погодных условий.

Оба показателя не должны быть меньше коэффициента = 0.7. Данные по итогам 2015 года КВА и КТГ по ТОО «ТТК» приведены на рис.

Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности транспортных участков, техническое обслуживание АТС и поставка запасных частей были переданы в аутсорсинг.

*Диаграмма №6*

Рис. Данные по итогам 2015 года КВА и КТГ по ТОО «ТТК»

Прогнозный анализ нормативных запасов стратегических товаров позволил сделать следующие заключения.

Серная кислота – на территории Республики Казахстан функционируют 5 заводов производителей серной кислоты - ТОО «КазЦинк», ТОО «Корпорация Казахмыс», ТОО «СКЗ-U», ТОО «Казфосфат» и ТОО «СП СКЗ-Казатомпром».

На сегодняшний день осуществляются ежедневные поставки данного химического реагента в адрес филиалов ТОО «ТТК» и дефицит в серной кислоте отсутствует. В связи с недопущением скопления вагонов серной кислоты на складах, трехдневный нормативный запас на складах ТОО «ТТК» является оптимальным.

Углеаммонийная соль – поставщиком данного химического реагента является КАО «Азот», находящийся на территории Российской Федерации. Данный завод, единственный в СНГ способный осуществить поставку необходимого объема УАС в адрес ТОО «ТТК».

Поставка вышеуказанного реагента занимает ориентировочно 7-9 календарных дней. В связи с этим, нормативный запас на складах ТОО «ТТК» в 18 дней является оптимальным.

Аммиачная селитра и аммиак – отгрузку данных химических реагентов осуществляет единственный отечественный товаропроизводитель на территории Республики Казахстан ТОО «КазАзот», дефицит в вышеуказанных химических реагентах отсутствует, поставка занимает 5-7 дней, в связи с чем, нормативный запас на складах ТОО «ТТК» в 14 дней является оптимальным.

Каустическая сода - отгрузку данного химического реагента осуществляет единственный отечественный товаропроизводитель на территории Республики Казахстан АО «Каустик», дефицит в вышеуказанном химическом реагенте отсутствует, поставка занимает 5-7 дней, в связи с чем, нормативный запас на складах ТОО «ТТК» в 14 дней является оптимальным.

ГСМ - на территории Республики Казахстан функционируют более 8 заводов производителей АО «Павлодарский Нефтехимический Завод», ТОО «Шымкентский нефтеперерабатывающий завод», ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод», ТОО «Актобе нефтепереработка», ТОО «Амангельдинский ГПЗ», ТОО «B.N. GASOIL PROCESSING», ТОО «КНПЗ», ТОО «Жарас» и т.д., на сегодняшний день дефицит в данном товаре отсутствует, поставка всех видов ГСМ занимает ориентировочно от 3 до 7 дней календарных дней. В связи с чем, нормативный запас на складах ТОО «ТТК» в 10-12 дней является оптимальным.

*Таблица №23*

**Нормативные запасы стратегических товаров**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование ТМЦ** | **Ед.изм.** | **Кол-во дней для создания нормативного запаса** | **Суточный расход в тоннах** | **Невыбираемый обьем, в тоннах** | **Норматив запасов, кол-во в тоннах** | **Норматив запасов, сумма, тыс.тенге** |
|  | **ГСМ** | | | | | | |
| 1 | Бензин АИ-80 | тн | 10 | 2,38 | 26,35 | 41,80 | 5 103,07 |
| 2 | Бензин АИ-92 | тн | 10 | 3,96 | 24,39 | 72,34 | 11 547,01 |
| 3 | Дизельное топливо | тн | 12 | 62,65 | 156,08 | 930,55 | 118 199,78 |
|  | **Итого:** |  |  |  |  |  | 134 849,86 |
|  | **Химреагенты** | | | | | | |
| 1 | Серная кислота | тн | 3 | 3550,00 |  | 12000,55 | 210 809,73 |
| 2 | Углеаммонийная соль | тн | 18 | 108 |  | 2360 | 173 082,91 |
| 3 | Аммиачная селитра | тн | 14 | 70 |  | 980 | 68 600,00 |
| 4 | Аммиак (100 %) | тн | 15 | 13,33 |  | 200 | 20 000,00 |
| 5 | Каустическая сода (натр твердый) | тн | 14 | 25 |  | 350 | 77 000,00 |
| 6 | Каустическая сода ( натр жидкий) | тн | 14 | 6 |  | 84 | 7 784,70 |
|  | **Итого:** |  |  |  |  |  | 557 277,34 |
|  | **Всего:** |  |  |  |  |  | 692 127,20 |

Прогноз ключевых показатели деятельности (далее – КПД) ТОО «ТТК», характеризует эффективность финансово-хозяйственной деятельности и степень достижения стратегических целей ТОО «ТТК» в целом.

Список КПД ТОО «ТТК» определен с учетом целей, поставленных перед компанией, а также проблем требующих решения в ближайшее время для повышения уровня эффективности функционирования компании.

КПД состоят из корпоративных КПД и функциональных КПД, утверждаемых Наблюдательным советом ТОО «ТТК», который ежегодно рассматривает их исполнение.

Корпоративные КПД отражают результативность ТОО «ТТК», выполнение которых зависит от усилий всей компании в целом.

Функциональные КПД отражают поставленные задачи перед конкретным руководящим работником и с учетом возложенных на него функций, выполнение которых в большей степени зависит от эффективности работы данного работника.

В качестве корпоративных КПД определены EVA, EBITDA margin, объем производства, уровень травматизма (количество несчастных случаев).

В качестве функциональных КПД определены чистый доход, производительность труда, рейтинг социальной стабильности, рейтинг корпоративного управления, доля местного содержания в закупках товаров, работ и услуг, выполнение Плана закупок, производственная себестоимость (товаров, работ и услуг) и др.

Правила формирования и утверждения КПД руководящих работников ТОО «ТТК», а также порядок расчета премиальной выплаты по итогам года с учетом достигнутой результативности определены Документированной процедурой «Оплата труда, материальное поощрение и социальная поддержка работников центрального аппарата ТОО «Торгово-транспортная компания».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Таблица №24*  **Ключевые показатели деятельности (КПД) руководящих работников ТОО «Торгово – транспортная компания» на 2016 по 2025 годы.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| **№ п/п** | **Наименование КПД** | **Ед. изм.** | | **2016 г.** | | | | | **2017г.** | | **2018г.** | | **2019г.** | | **2020г.** | | **2021г.** | | **2022г.** | **2023г.** | **2024г.** | **2025г.** | |
| **Порог** | | **Цель** | | | **Цель** | | **Цель** | | **Цель** | | **Цель** | | **Цель** | | **Цель** | **Цель** | **Цель** | **Цель** | |
| **1.** | **Корпоративные КПД** |  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  | |
| 1.1. | EVA (NOPLAT – WACC\*IC) | млн. тенге | | -4 161 | | -4 161 | | | -3 400 | | -6232 | | -6260 | | -6289 | | -6289 | | -6289 | -6289 | -6289 | -6289 | |
| 1.2. | EBITDA margin | % | | 8,77% | | 8,77% | | | 10,24% | | 10,02% | | 7% | | 2% | | 9,86% | | 9,81% | 9,76% | 9,71% | 9,89% | |
| 1.3. | Объем производства | млн. тенге | | 35 493 | | 35 493 | | | 36 640 | | 36 356 | | 36 713 | | 37 073 | | 37 436 | | 37 803 | 38 174 | 38 549 | 38 927 | |
| 1.4. | Уровень травматизма (количество несчастных случаев в отчетном периоде) | коэффициент | | 0 | | 0 | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| **2.** | **Функциональные КПД** |  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  | |
| 2.1. | Чистый доход | тыс. тенге | | 95 606 | | 95 606 | | | 322 238 | | 53 | | 66 | | 79 | | 92 | | 105 | 118 | 131 | 145 | |
| 2.2. | Рейтинг социальной стабильности | % | | 73 | | 74 | | | 74 | | 74 | | 75 | | 75 | | 77 | | 77 | 77 | 79 | 80 | |
| 2.3. | Рейтинг корпоративного управления | % | | 52 | | 57 | | | 52 | | 58 | | 60 | | 60 | | 60 | | 61 | 62 | 62 | 65 | |
| 2.4. | Заключение договора с ТОО «Байланыс – НАК» на услуги Общего центра обслуживания (ОЦО) | факт | | 1 | | 1 | | | 1 | | - | | - | | - | | - | | - | - | - | - | |
| 2.5. | Доход от реализации (товаров, работ и услуг) | млн. тенге | | 35 493 | | 35 493 | | | 36 640 | | 36 356 | | 36 713 | | 37 073 | | 37 436 | | 37 803 | 38 174 | 38 549 | 38 927 | |
| 2.6. | Доля местного содержания в закупках товаров, работ и услуг | % | | 65 | | 68 | | | 76 | | 76 | | 76 | | 76 | | 76 | | 76 | 76 | 76 | 76 | |
| 2.7. | Выполнение Плана закупок | % | | 90 | | 100 | | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 2.8. | Выполнение плана мероприятий по программе трансформации | % | | 100 | | 100 | | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 2.9. | Исполнение Плана мероприятий по управлению рисками (с учетом рекомендаций АО «НАК «Казатомпром») | % | | 100 | | 100 | | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 2.10. | Объем инвестиций | тыс. тенге | | 7 688 631 | | 7 688 631 | | | 3 627 509 | | 8 116 881 | | 922 952 | | 922 952 | | 922 952 | | 922 952 | 922 952 | 922 952 | 922 952 | |
| 2.11. | Производственная себестоимость (товаров, работ и услуг) | тыс. тенге | | 33 707 066 | | 33 707 066 | | | 34 622 118 | | 35 873 628 | | 37 092 640 | | 38 356 498 | | 38 356 498 | | 38 356 498 | 38 356 498 | 38 356 498 | 38 356 498 | |
| 2.12. | Производительность труда | тыс.тенге/  человека | | 25 262 | | 25 262 | | | 26 079 | | 29 225 | | 29 512 | | 29 801 | | 30 093 | | 30 389 | 30 687 | 30 988 | 31 292 | |
| 2.13. | Административные расходы | тыс. тенге | | 1 497 268 | | 1 497 268 | | | 1 497 268 | | 1 442 942 | | 1 443 759 | | 1 444 633 | | 1 444 633 | | 1 444 633 | 1 444 633 | 1 444 633 | 1 444 633 | |
| 2.14. | Мнение независимого аудитора предприятия о достоверности годовой финансовой отчетности | мнение | | 100 | | 100 | | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 2.15. | Кредиторская и дебиторская задолженность | коэффициент | | 2 | | 0 | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Перспективное планирование совершенствования юридической защиты ТОО «ТТК» заключается в следующем. Деятельность ТОО «ТТК» осуществляется в рамках законодательства Республики Казахстан. Одним из направлений правовой политики ТОО «ТТК» является исключение юридических упущений и наступления правовых последствий при несоблюдении законодательства Республики Казахстан.

Важным этапом юридического управления дебиторской задолженностью предприятия является принятие правовых мер по предупреждению ее возникновения и увеличения. Первый этап борьбы с дебиторской задолженностью – договорная стадия. На данном этапе важно определить оптимальный порядок расчетов по обязательствам с учетом существующей практики хозяйственных отношений и применения, как правило, типовой формы договора. Договорное оформление хозяйственных операций позволяет создать барьер для потенциальных дебиторов путем дополнения или изменения существующих положений законодательства для большей защиты кредитора.

Непосредственные исполнители, работающие с контрагентами должны своевременно информировать Юридический отдел ТОО «ТТК» о факте нарушения договорных обязательств в части передачи товаров, оказания услуг или выполнения работ. После получения информации о факте нарушения договорных обязательств юристы определяют, действительно ли оно имело место. На следующем этапе юристы составляют и направляют претензию контрагенту. Большинство из таких претензий представляет собой стандартизированные документы, содержащие ссылки на пункты договора и основные нормы законодательства.

В случае неэффективности в борьбе с дебиторской задолженностью на договорной стадии и досудебного урегулирования применяется принудительное взыскание в рамках искового производства; исполнительного производства; в рамках процедуры банкротства.

Причины неудовлетворительного исполнения могут быть связаны как с объективными обстоятельствами (например, отсутствие имущества у должника) и недоработками в законодательной базе, так и субъективными — отношением судебного исполнителя к исполнению своих обязанностей.

Анализируя причины неисполнения судебных решений, формируем предложения по внесению изменений в законодательство, принимаем меры по обжалованию бездействий судебных исполнителей и других мер, предусмотренных законом для улучшения ситуации с исполнением судебных решений.

Для успешного внедрения Программы развития необходимо, в том числе, совершенствование юридической защиты Компании.

Для совершенствования юридической защиты Компании планируется проведение следующих мероприятий на постоянной основе: ежегодное повышение квалификации работников Юридического отдела; автоматизация бизнес-процессов; урегулирование споров с контрагентами в досудебном порядке; постоянный мониторинг произошедших изменений в законодательстве Республики Казахстан.

*Таблица №25*

**Ожидаемые результаты финансово-хозяйственной деятельности**

**ТОО «ТТК» с 2016 до 2025 года.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Прогноз по годам** | | | | | | | | | |
| **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Планируемый доход | 35 493 млн.тнг | 36 640  млн.тнг | 36 356  млн.тнг | 36 713 млн.тнг | 37 073  млн.тнг | 37 436  млн.тнг | 37 803  млн.тнг | 38 174  млн.тнг | 38 549  млн.тнг | 38 927  млн.тнг |
| Чистая прибыль | 95 млн.тнг | 322 млн.тнг | 53  млн.тнг | 66 млн.тнг | 79 млн.тнг | 92  млн.тнг | 105 млн.тнг | 118 млн.тнг | 131 млн.тнг | 145 млн.тнг |
| EBITDA | 3,113 млн.тнг/  8,77% | 3,754 млн.тнг/  10,24% | 3,644 млн.тнг/  10,02% | 3,660 млн.тнг/9,97% | 3,676 млн.тнг/9,92% | 3,692  млн.тнг/  9,86% | 3,109 млн.тнг/  9,81% | 3,725 млн.тнг/  9,76% | 3,742 млн.тнг/  9,71% | 3,759 млн.тнг/  9,66% |
| Производительности труда | 25,262 млн.тнг/  65,61  тыс$ | 26,078 млн.тнг/ 67,73  тыс$ | 29,225  млн.тнг/  75,91  тыс$ | 29,512  млн.тнг/76,65  тыс$ | 29,801  млн.тнг/77,41 тыс$ | 30,093  млн.тнг/78,16  тыс$ | 30,389  тыс.тнг/78,93  тыс$ | 30,687  млн.тнг/  79,71  тыс$ | 30,988  млн.тнг/80,49  тыс$ | 31,292  млн.тнг/  81,28  тыс$ |
| EVA | -4 161  млн. тенге | -3 400  млн. тенге | -6232  млн. тенге | -6260  млн. тенге | -6289  млн. тенге | -6289  млн. тенге | -6289  млн. тенге | -6289  млн. тенге | -6289  млн. тенге | -6289  млн. тенге |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для эффективного решения текущих и перспективных вопросов экономического развития Казахстана и выхода на ведущие позиции мирового уранового рынка, для выполнения задач, поставленных Президентом Республики Казахстан, необходимо развитие инфраструктуры и системы логистики. Развитие системы логистики является одним из важнейших факторов в устойчивом развитии АО «НАК «Казатомпром», что в свою очередь является показателем динамичного развития экономики Республики Казахстан.

Таким образом в результате проведенных исследований можно сформировать вариант стратегического видения развития деятельности ТОО ТТК в различных срезах.

Люди: Квалифицированные работники; вовлеченный в процесс работы персонал; улучшения условий труда; актуализированные документированные процедуры по кадровым вопросам; формирование планов обучения, планирование карьеры персонала; разработать систему мотивации и поощрения персонала; комплексное обучение руководителей и специалистов работе в программном продукте АТП 3000; актуализировать документированные процедуры по кадровым вопросам; минимизация человеческого фактора на производстве; определение порядка, условий и механизма планирования, оценки результатов, а также контроля и дальнейшего совершенствования по кадровым вопросам.

Процессы: новые модели целевых процессов; КПД целевых процессов; унификация бизнес-процессов; расчет экономической эффективности от внедрения новых процессов и снижения себестоимости; план внедрения новых процессов по итогам аудита; переход автотранспортного парка на газооборудование; оптимизация и внедрение новых бизнес процессов; модернизация производства; реструктуризация непрофильных активов; повышение прозрачности; уменьшение затрат на ГСМ

Технологии: Целевая ИТ архитектура, поддерживающаяся новые процессы и интеграцию с другими ИС; планы по автоматизации; АТП 3000 развитие и тиражирование; автоматизация ПБ и производственных мощностей; интеграция имеющихся ИС и разработка новой ИС (закупочной деятельности, складского хозяйства и т.д.); автоматизация бизнес процессов и бюджетирования; интеграция с СИЦ и ОЦО.

Ожидаемые результаты деятельности ТОО «ТТК» после решения вышеуказанных вопросов, приведет к следующему.

* Повышения уровня транспортных услуг ТОО «ТТК» с оптимальной схемой перевозок;
* Повышение эффективности логистической и закупочной деятельности;
* Повышение уровня автоматизации процессов и энергоэффективности;
* Передача ремонтных баз в аутсорсинг;
* Продление срока службы автотранспортных средств;
* Независимость от областных дорог;
* Безопасное движение автотранспортных средств;
* Соответствие экологической безопасности окружающей среде;
* Повышение уровня социальной стабильности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт АО «НАК «Казатомпром» <http://www.kazatomprom.kz/ru>;
2. Официальный сайт сайт ТОО «Торгово-транспортная компания» <http://www.ttk.com.kz/>;
3. Открытые источники.