

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**


На тему «Повышение конкурентоспособности предприятий
металлургической промышленности в условиях современной России»

Исполнитель Андреенков Никита Петрович
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Воронкова Ольга Васильевна
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой**


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«24» марта 2022г.

Санкт-Петербург
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	8
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	16
1.3 Методы оценки конкурентоспособности	21
1.4. Пути повышения конкурентоспособности.....	29
Глава 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	
2.1. Характеристика ПАО «Северсталь»	40
2.2 Анализ финансовой деятельности.....	45
2.3. Оценка конкурентоспособности ПАО «Северсталь»	48
2.4. Рыночные тенденции.....	55
Глава 3 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	
3.1. Тенденции экономического развития	61
3.2. Анализ конкурентоспособности ПАО «Северсталь» и сравнение с конкурентами.....	66
3.3. Пути повышения конкурентоспособности ПАО «Северсталь».....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
Список использованной литературы.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Металлургическая отрасль является одной из самых динамично развивающихся отраслей в Российской Федерации. Доля в ВВП России металлургической промышленности составляет примерно 5%, в промышленном производстве - около 18%, в экспорте порядка 14%. В последнее время данная отрасль столкнулась с большим количеством новых ограничений, как внутри страны, так и за её пределами. Измененные таможенные пошлины, новые экологические стандарты стран импортеров, которые делают продукцию российских металлургов менее конкурентоспособной. Данные новые вызовы наша металлургическая отрасль должна преодолеть в ближайшие годы и сохранить и увеличить свою долю на мировом рынке металлопроката. Повышение эффективности данной отрасли благоприятно повлияет на благосостояние граждан Российской Федерации, улучшит экологическую обстановку в ряде регионов, увеличит наполняемость государственного бюджета путем уплаты выросших отчислений с налогов на прибыль, НДС, таможенных пошлин и сборов. Крупные металлурги участвуют в огромном количестве государственных подрядов и повышение эффективности и качества скажется на конечных результатах этих проектов.

Наша страна уже долгое время живет в условиях современной рыночной экономики, и фактор конкурентоспособности является ключевым. Задачи повышения технического уровня производства и конкурентоспособности металлургии должны в условиях современной рыночной экономики решаться, самими компаниями. Но в то же время металлургия является уязвимой отраслью на внешних рынках, в условиях, что мировая торговля осуществляется не по законам открытого рынка и свободной конкуренции, и порой необходима поддержка государства.

Важное значение для стабильного развития отечественной металлургии имеет стимулирование внутреннего металлопотребления. В последние годы на внутреннем рынке металлургии происходят постоянные изменения, данные изменения подталкивают компании к наращиванию экспорта большую часть производимого металлопроката, что требует применения новых подходов к оценке уровня ее конкурентоспособности. Конкуренция это битва более эффективных компаний с менее эффективными за долю на рынке. Поэтому важно понимать сильные и слабые стороны конкурентов, изучать их сильные и слабые стороны, тем самым перенимая всё лучшее для достижение лучших показателей эффективности в отрасли.

Конкуренция имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

К положительным относят:

1. Развитие и движение вперед
2. Создание новых технологий и методов производства
3. Борется с дефицитом товара
4. Стимулирует повышение качества товара и его применимость
5. Заставляет снижать себестоимость
6. Вводит новые формы корпоративного управления

Отрицательные стороны конкуренции:

1. Отчищает рынок от неэффективных компаний
2. Неравномерное распределение доходов между группами населения, регионами
3. Отсутствие экономической стабильности

В современной рыночной экономике основной задачей высшего управленческого звена является постоянный контроль качества выпускаемой продукции при минимизации затрат.

Только обнаружив сильные и слабые стороны оппонентов, можно дать точную оценку их потенциалу, подчеркнуть их сильные стороны и перенести на своё производство, тем самым повысив его эффективность. Это будет верным путём к расширению преимуществ компании в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность – способность определенной организации или субъекта опередить своих основных конкурентов при определенных рыночных условиях.

Конкурентоспособность — также определяют, как характеристику субъекта, определяющую его способность выдержать соперничество с идентичными себе организациями, и на его способность совершать конкурентные действия по опережению конкурентов.

Разница взглядов к понятию конкурентоспособность объясняется многообразием организаций, производящих товары и услугу по запросам рынка, а так же индивидуальных потребителей, не только связанных с качеством, эстетичностью, ценой и эргономикой, но и со сроками доставки, наличием, рекламой, обслуживанием и ремонтом.

Успешность организации объясняется способностью предложить рынку товары и услуги, наиболее отвечающие предпочтениям потребителей. Поэтому компаниям стоит уделять пристальный интерес к такому аспекту деятельности, как постоянное повышение конкурентоспособности.

В последние годы конкурентное поле для нашей металлургии значительно расширилось, связано это со значительным ростом иностранной валюты, в которой торгуется всё сырье, включая металлы. Наши металлурги несут огромную часть расходов в национальной валюте, а продают сталь и другие сплавы на внешние рынки, получая валютную выручку, которая после конвертации в национальную валюту дает весомый прирост доходов отечественной металлургической отрасли.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что все предприятия и организации в определённой степени имеют проблемы с конкуренцией, поэтому чтобы успешно функционировать в условиях жесткой конкуренции и развиваться, надо проводить анализ текущего состояния организации на рынке, а так же принимать меры по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – ПАО «Северсталь», функционирующее в металлургической области.

Предметом исследования являются процессы, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия, устанавливающие уровень конкурентоспособности компании относительно конкурентов.

Целью данной дипломной работы является выявить возможности и проблемы повышения конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности в условиях современной России на примере ПАО «Северсталь» и разработать методы её повышения. Исходя из поставленной цели, можно выдвинуть следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности
2. Изучить методы повышения конкурентоспособности металлургической отрасли
3. Провести анализ и оценку политики в области повышения конкурентоспособности на примере ПАО «Северсталь»
4. Разработать предложения по совершенствованию конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности
5. Разработать комплексные мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности в ПАО «Северсталь».

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на разные по объёму и смысловой нагрузки параграфы, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе анализируются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. Определены определения и сущность конкуренции, разобраны факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность, а также методы и критерии оценки конкурентоспособности организаций металлургической отрасли Российской Федерации.

Во второй главе проводится анализ организационно-экономической деятельности предприятия (на примере ПАО «Северсталь»). Состоит из краткой характеристики деятельности предприятия ПАО «Северсталь», а также анализируется динамика основных технико-экономических показателей и

дается оценка фактору конкурентоспособности ПАО «Северсталь» относительно других металлургических компаний России.

В третьей главе предлагаются комплексные пути по улучшению конкурентоспособности исследуемого предприятия ПАО «Северсталь».

В заключении подводятся основные выводы и формируются предложения.

Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности

В условиях усиления конкуренции на внешних и внутренних рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ является ключевой. При анализе теорий затрагивающих проблемы формирования конкурентных преимуществ, очевидно, что подходов очень много и вопрос функционального раскрытия остается открытым.

Из-за многоаспектности применения данной определения в различных отраслях в теоретической части менеджмента существует ряд определений, которые порой противоречат друг другу.

В целом конкурентоспособность предприятия это характеристика, которая показывает разницу развития конкретной компании от развития конкурентных компаний по удовлетворению товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. В данном определении, акцент сделан на удовлетворенности клиентов товарной продукцией, которую выпускает компания при определенном конкурентном уровне издержек.

«Конкуренция - борьба хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на определенном рынке. Конкуренция на рынке финансовых услуг - борьба между финансовыми организациями, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждой из них односторонне воздействовать на общие условия предоставления финансовых услуг.

Конкурентоспособность продукта – это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с близкими по характеристикам продуктами на

данном рынке. В данном определении акцент сделан на ценовой конкурентоспособности.

Конкурентоспособность по Портеру – это такое свойство субъекта продукта ли услуги в рыночных отношениях выступать на рынке наравне с находящимися там схожими продуктами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Конкурентоспособность по Портеру раскрывает данное понятие шире остальных и затрагивает все аспекты конкуренции в виде цены, свойств товара или услуги, отношения потребителей, а так же компании конкуренты.

Другой автор Белоусов отмечает: что «Конкуренция – это межфирменная борьба за ограниченный объем хорошо оплачиваемого спроса, ведущаяся компаниями на доступных для них областях рынка. Данное определение рассматривает конкуренцию продавцов, которая имеет место при олигополии в условиях развитой рыночной экономики. Олигополия — тип структуры рынка несовершенной конкуренции, в которой преобладает узкое количество фирм. Примером, служит отрасль гражданской авиации, где 2 основные компании делят практически весь рынок, это компании «Boeing» и «Airbus».

Конкурентоспособность – это такой показатель, который интересует как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован продать как можно больше выпущенной продукции, для этого она должна обладать лучшим соотношением цены и качества, а для потребителя важным в приобретении продукции является удовлетворение эффективности и цены. В современной рыночной экономике такой термин, как конкурентоспособность применяется для категорий разного уровня: конкурентоспособность компании, отрасли, продукции, региона и страны.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность имеет три основные составляющие.

Первая составляющая связана с самим товаром и заключается в его качестве. Вторая, с финансовой частью продажи и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Третья является специфичной и отражает те характеристики, которые могут быть восприняты потребителем, как индивидом, так и членом определенной социальной группы или команды (примером являются фанаты определенного клуба, которым не продашь футболки иных клубов).

Потребитель — является главным оценщиком продукции. Из этого можно сделать вывод, что в современных рыночных условиях все элементы конкурентных преимуществ товара или услуги должны быть очевидны вероятному покупателю, чтобы у него не возникло никакого сомнения в характеристиках товара. Когда маркетологи формируют "комплекс конкурентоспособности", в продвижении необходимо учитывать психологические особенности и уровень интеллекта потребителей, а так же другие особенности личностного характера потребителя.

Конкурентоспособность — это не тот показатель, размер которого можно вычислить для себя и для основных конкурентов, а потом одержать победу. Прежде всего — это философия работы в условиях рынка, ориентирована на:

- осознание тенденций и нужд потребителя
- текущее состояние и тенденций развития рынка
- окружающей среды и ее тренды
- поведение и перспективы основных конкурентов
- умение создать такой товар и так представить его потребителю, чтобы он выбрал именно этот товар, а не продукцию оппонента.

В современной концепции управления выделяют четыре основных уровня конкурентоспособности. Каждому, из которых присущи свои подходы управления и маркетинга в организации.

1. На первом уровне конкурентоспособности высшее руководство организации рассматривает управления как фактор «внутренне

нейтральный». Они считают, что структура принятия решений в их компаниях была когда-то построена, то больше управление никак не влияет на конкурентоспособность.

По их мнению роль менеджмента организации сводится только к тому, чтобы штамповать продукцию, без заботы об интересах потребителей.

Данный подход может привести компанию к успеху, только при условии, что она сумеет найти свободное от конкуренции место на рынке. Обычно это характерно для предпринимателей и мелких фирм, ориентирующихся на определенную нишу рынка. Однако с ростом бизнеса обычно складывается так, что компания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или данная ниша станет растущим рынком, и привлечет других производителей, и они составят конкуренцию данной компании. Так компания из низкоконтурной среды попадет в высококонтурную среду. И уже умения выпускать продукцию соответствующего качества и наладить сбыт будет мало. Компании для продолжения успешного функционирования нужно будет побеспокоиться о том, как превзойти стандарты, предложенные основными конкурентами в области ценообразования, себестоимости производства, уровня качества и обслуживания.

На практике, в Российской Федерации большинство компаний, независимо от масштабов бизнеса находится на первом уровне конкурентоспособности.

Характерные черты российских компаний первого уровня конкурентоспособности выражаются в следующем:

- слепая приверженность простой ценовой конкуренции. Считается, что любые проблемы с реализацией продукции отпадут, если достаточно снизить цену
- редкое маркетинговое исследование рынка
- недостаточное внимание квалификации и мотивации трудовых кадров (высокая текучка кадров)

— обесценение самого фактора управления. Проблемы улучшения организационных структур, систем и методов управления считаются излишними.

Преобладание в Российской Федерации компаний первого уровня объясняется слабостью конкуренции на внутреннем рынке нашей страны. Это связано с тем, что большое количество государственных предприятий, производящие некачественную продукцию, до сих пор существуют, благодаря бюджетным дотациям и субсидиям, хотя в условиях реальной рыночной экономики такие предприятия должны были давно уже обанкротиться.

2. Компании второго уровня конкурентоспособности стараются, чтобы их производственные и управленческие системы стали «внешне нейтральными». Такие компании должны полностью отвечать нормам и стандартам, действующим на конкретном рынке. Они стремятся реализовать всё то, что делают фирмы-лидеры рынка: стараются максимально заимствовать технологии, приемы, методы организации производства, приобретать сырье и материалы, комплектующие изделия у таких же поставщиков, что и главные конкуренты.

Такие компании следуют принципам и подходам в управлении качеством товара и услуг, в контроле над уровнем ключевых показателей производства, как и лидеры отрасли.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

- маркетинг является существенной функцией управления. Компании ориентируются на концепцию маркетинга, с продуктом в основе. Изучение рынка постоянная аналитическая работа для определения тех качеств и характеристик, которые заинтересуют потребителей
- стремление стать маркетинго – ориентированными фирмами. Все процессы планирования и дальнейшего развития производства опираются на прогнозы реализации продукции

- отступить от ценовой конкуренции и соперничать в качестве, уровне обслуживания и других не стоимостных характеристиках, на которые смотрит потребитель
- изменение в кадровой политике. Рекрутеры компаний стремятся позвать на работу сотрудников-специалистов из других организаций этой же отрасли экономики, полагаясь, что данные сотрудники имеют высокую квалификацию и опыт
- опора на управленческие технологии, которые гарантируют успешность на рынке конкурентам. Улучшение корпоративного управления и мотивации труда сотрудников

На определенном этапе развития прямое копирование прогрессивного опыта уже не добавляет конкурентоспособности. И перед руководством данных организаций возникает проблема, какой путь развития выбрать в дальнейшем? Раздумья приводят к выводу, что компания имеет динамику развития, а значит, имеет свои сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, и незачем тогда соответствовать единым стандартам, в рамках которой действует отрасль. Те, кто находит правильные ответы, обычно становятся компаниями третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отрасли.

3. Особенности компаний третьего уровня конкурентоспособности:

- акцент внимания сдвинут на нужды и запросы клиентов, маркетинговая деятельность имеет ориентацию на потребителя
- на развитие производственной деятельности ориентируются все другие подразделения организации
- в нашей стране таких компаний очень мало. В связи с этим основная цель для менеджмента российских компаний на ближайший период
 - подняться до третьего уровня конкурентоспособности
- новшества вводятся лишь при полной уверенности в одобрении их конечными потребителями

Успех в конкурентной войне больше зависит от качественного и эффективного управления, а не только от производства. Компании третьего уровня конкурентоспособности опираются на концепцию интегрированного маркетинга, который сориентирован на анализ потребностей и запросов потребителей.

Иные функции управления и управление производством улучшаются непрерывно в соответствии с запросами маркетинга. Эффективность производственных систем обуславливается не только факторами внутренней среды организации, сколько внешними управленческими факторами.

4. Компании четвертого уровня конкурентоспособности, становятся во главе конкурентной гонки на многие годы вперед. Они не подражают опыту компаний конкурентов, они создают в отрасли свои стандарты. Каждое трансформация в таких компаниях опирается на маркетинговых изучениях рынка. Все функции управления исходят от маркетинговых исследований. По сути, маркетинговая структура в таких компаниях это вся управленческая вертикаль с акцентом на свои функциональные задачи.

Насыщенность конкуренции зависит в первую очередь от:

- модели рынка (совершенный или несовершенный рынок)
- формы рынка по количеству участников
- стадии жизненного цикла продукции
- целей и задач, которым следуют продавцы и покупатели
- доля государства в экономических процессах

Конкуренция возможна только при определённых рыночных состояниях. От определённых параметров рынка зависит, какие виды конкуренции доступны для компаний. Различают рынки совершенной и несовершенной конкурентной борьбы.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

— на нем большое количество производителей (продавцов), каждый из имеет достаточно небольшую долю рынка в целом

— рынок характеризуется одинаковыми товара и услугами

— покупатели должны знать о рыночных предложениях товаров и услуг

— рынок должен быть свободным на вход и выход, без рыночных барьеров

— продавцы и клиенты должны имеют возможность принятия независимых решений

Очевидно, что на самом деле рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как в реальности определенные вышеперечисленные условия практически не соблюдаются. На рыночную цену и объемы выпуска влияют производители и продавцы, они иногда объединяясь могут вступить в монопольный сговор и создать дефицит товаров и услуг на рынке для разгона цены. В такие моменты очень часто вмешивается Антимонопольное ведомство в лице государственного регулятора ценообразования на рынке. Кроме непосредственных действий направленных на стабилизацию спроса и предложения в действия по уравниванию рынка может повлиять и Федеральная Таможенная служба. Влияние данной службы может осуществляться путём снижения таможенных пошлин на ввоз определенной группы товаров, дефицит которых испытывает внутренний рынок. Такими действиями данное ведомство может повлиять на насыщение товарами внутреннего рынка и привести его в состояние равновесия.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности – это явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности организации, вызывающие изменение размера затрат, в последствии сказывающиеся на изменение уровня конкурентоспособности. Данные факторы могут оказывать воздействие на трансформацию конкурентоспособности организации как в одну, так и другую сторону.

Необходимо выделить основные отличия между конкурентоспособностью товара и компании:

1) к товару применяется оценка к каждому его виду, а в компании охватывает весь ассортимент

2) признание конкурентоспособности товара и компании реализуется рыночной оценкой. Ключевое отличие в оценки этих двух понятий в том, что оценку конкурентоспособности дает не только потребитель, но и производитель. Собственно управленческая верхушка организации решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных рыночных условиях

3) каждый продукт и каждая компания имеет разные временные этапы своего жизненного цикла. При исследовании текущей оценки, то временной фактор не имеет сильного значения, но если разговор заходит о длинном промежутке времени, то необходимо учитывать, что цикл жизни организации, чаще всего более продолжителен – и за период его функционирования обычно сменяется несколько поколений изделий. Но бывает и так, что жизненный цикл продукции превышает период жизни организации.

Конкурентоспособность предприятия зависит от набора таких факторов, как:

- доминирование продукции компании на внешнем и внутреннем рынках
- финансовое положение компании

- вид продукции
- ёмкость рынка
- влияние рекламы и стимулирования сбыта
- платежеспособный спрос
- лёгкость доступа на рынок
- конкурентоспособность отрасли, в которой работает организация
- конкурентные позиции предприятий
- возможность внедрения технологических новинок
- конкурентоспособность страны и региона

Конкурентоспособность предприятия основывается на следующих факторах:

- себестоимость на единицу продукции
- уровень и динамика цен на сырьё и готовую продукцию
- обстановка в стране (экономическая и политическая) и её степень влияния

Все факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия можно разделить на внешние и внутренние.

Внутренние факторы – факторы, определяющие потенциал организации по обеспечению собственной конкурентоспособности:

- финансово-экономический
- научно-технический
- человеческий (кадровый) потенциал
- эффективность продвижения
- условия и доступность обслуживания
- постпродажное обслуживание
- транспортировки и упаковки продукции

К главным внутренним факторам относят параметры эффективного применения таких ресурсов организации как: материальных, трудовых, финансовых.

Структурные факторы заключаются в применении современных и зачастую автоматизированных технологий, в изменении структуры взаимодействия функциональных звеньев и подразделений.

Ресурсные факторы заключаются в отслеживании количественных, стоимостных и качественных ресурсов организации. Также следует отнести финансовые ресурсы, за действенные на удовлетворение потребностей организации.

К технологическому фактору относят коэффициент патентных технологий в производстве товара и используемое оборудование.

Управленческие факторы позволяют регулировать систему управления качеством продукции, организацию логистики материалов и ресурсов.

Экономические факторы помогают достигать заданных уровней рентабельности товаров, продаж и высокую скорость оборачиваемости основных видов ресурсов. Основная же задача экономических факторов в поддержании стабильной финансовой составляющей деятельности организации.

Внешними факторами являются социально-экономические и организационные связи, позволяющие создать более интересную продукцию по ценовым и неценовым характеристикам.

К внешним факторам относятся:

- экономическое воздействие государства (амортизационная и налоговая, таможенная политика)
- административного характера (законодательные акты, надзорно-контрольную систему)
- основные характеристики рынка
- деятельность политических организаций
- деятельность неформальных объединений и клубов

Факторы увеличения прибыли организации. Существует два пути на увеличение или уменьшение прибыли организации:

— снижение себестоимости

— увеличение объемов продаж

Имеется и другой подход к классификации внешних факторов, основывающийся на уровне конкурентоспособности

— страны

— отрасли

— региона

— организации, выпускающий товар

— сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов

— сила конкуренции среди товаров-заменителей

— появление новых нужд

— уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей

— активность взаимодействующей аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, СМИ)

Снижение затрат на единицу производимой продукции является для организации важным процессом, не только из-за увеличения прибыли, но и в связи с конкурентной борьбой на рынке. Так компания путем изменения объемов продукции может повлиять на рыночную цену, а так же на себестоимость.

Прибыль является положительным финансовым результатом деятельности организации и самой целью её существования. Данная величина зависит от стратегии, объема продаж и других факторов. Определение этих показателей возможно при активной качественной деятельности маркетингового подразделения компании, которое определяет емкость и долю, которую займет компания со своей продукцией на рынке.

Многие специалисты как российские, так и западные отмечают, что конкурентоспособность товара зависит на 70% от его качества. В таких

условиях преобладает конкуренция качества, а ценовая отходит на второй план, но такое возможно лишь при стабильной экономической обстановке в стране.

Финансовое состояние компании — это состояние капитала в процессе оборота и способность хозяйственного субъекта к погашению своих долговых обязательств и развитие на определенный момент.

Между финансовым состоянием компании и объемом производства есть прямая и обратная зависимость. При росте объемов выпуска продукции повышается финансовое состояние компании, а при уменьшении ухудшается.

Ликвидность предприятия – наличие у организации свободных финансовых ресурсов для возмещения необходимых платежей и задолженностей к отчетному периоду. Ликвидность зависит от скорости обмен активов с учетом полной стоимости.

Таблица 1- Критерии конкурентоспособности предприятия

Оперативный уровень	Тактический уровень	Стратегический уровень
Конкурентоспособность продукции	Общее состояние предприятия	Инвестиционная привлекательность
Критерий: показатель КС продукции	Критерий: комплексный показатель состояния предприятия	Критерий: рост стоимости предприятия

Конкурентоспособность промышленного предприятия при планировании должно удовлетворять следующим требованиям:

- поставленные цели должны быть реальными и достижимыми
- предоставлены заданные периоды на производство продукции
- понятны для исполнителей на каждом этапе производства и реализации продукции.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности

Для эффективного управления конкурентоспособностью организации необходимо использовать объективные методы оценки. Существует большое количество подходов к оценке конкурентоспособности в зависимости от имеющейся информации, способа проведения оценки, возможностей по принятию управленческих решений и иных критериев, которые имеют отношения к деятельности организации.

Все методы можно разделить на 5 основных группы:

- Матричные методы (SWOT, PEST-анализ, матрица БКГ, матрица Портера и иные)
- Методы на основе оценки конкурентоспособности продукции и услуг организации
- Методы основанные на теории эффективной конкуренции
- Комплексные методы
- Динамические методы

Оценка конкурентоспособности организации матричными методами базируется на выявлении факторов конкурентоспособности субъекта и определении рынка, на котором организация владеет или желает приобрести конкурентные преимущества.

Рассмотрим часто используемый метод оценки – матрицу «относительной доли рынка или темп роста рынка», более известна как матрица БКГ (BCG). Данный метод создан американской консалтинговой компанией «Бостон Консалтинг Групп». Этот метод основан на показателях роста объема спроса и доли, которой владеет компания относительно конкурентов. Этот метод чаще применяется к оценке позиций товара на рынке и к оценке жизненного цикла продукции. Матрица БКГ находит значение каждой области стратегической деятельности компании по отношению к виду рынка и товару.

Матрица BCG

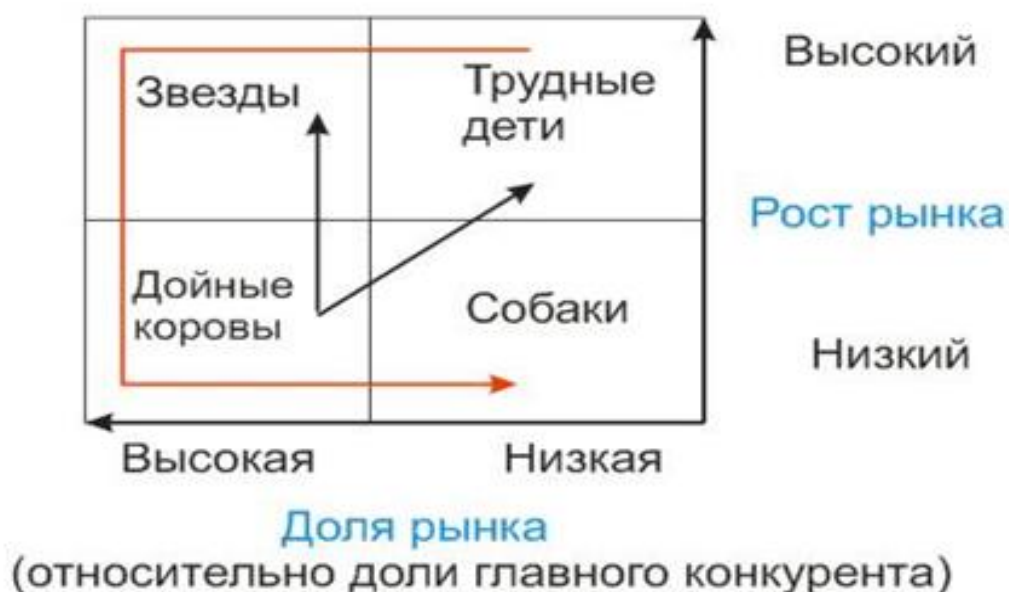


Рисунок 1-матрица БКГ

Данные показатели дают возможность классифицировать продукцию организации по четырем областям, в соответствии с целями и финансовой отдачей для организации:

Звезды – высокая доля рынка с быстрыми темпами роста (высокозатратные, но доходные)

Дойные коровы - это бывшие звезды, характеризуются высокой долей рынка, но с медленными темпами роста

Трудные дети – лимитированные, модные, но обх

Собаки – низкая доля рынка и медленные или отсутствующие темпы роста или переход в падение. Обычно это товар, который уходит с рынка или переходит в раздел социально значимых.

Другим распространенным методом является оценка компаний через матрицу SWOT-анализа. SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, помогающий оценить сложившуюся ситуацию и перспективы развития через выявления четырех ключевых аспектов:

Strengths - сильные стороны, Weaknesses - слабые стороны, Opportunities - возможности, Threats - угрозы.



Рисунок 2-Матрица SWOT-анализа

Нельзя не упомянуть такой метод определения конкурентоспособности организации как матрица «привлекательность-конкурентоспособность», разработанная известной аналитической компанией «Мак-Кинси» McKinsey и компаний «Дженерал Электрик» General Electric. В данной матрице анализ конкурентоспособности компании определяется через построение матрицы на основе оптимизации соотношения конкурентоспособность продукции и доли рынка, которую она занимает. Схематично данный метод представлен на рисунке ниже.

		Конкурентоспособность компании		
		Высокая (8–10 баллов)	Средняя (4–7 баллов)	Низкая (0–3 балла)
Привлекательность рынка	Высокая (8–10 баллов)	Победитель 1. Эксплуатировать	Победитель 2. Инвестировать в развитие	Победитель 3. Развиваться избирательно
	Средняя (4–7 баллов)	Победитель 3. Защищать позиции	Средний бизнес. Осторожное развитие	Проигравший 1. Ограниченное расширение или эксплуатация
	Низкая (0–3 балла)	Созидатель прибыли. Сохранять или перенаправлять	Проигравший 2. Готовиться к отступлению	Проигравший 3. Выводить с рынка

Рисунок 3- Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

Содержание и структура матрицы GE McKinsey устремлены на определение предстоящей отдачи от капиталовложений. Модель имеет размер 3 на 3 и даёт досконально классифицировать соотносимые виды бизнеса и разбирать более обширные возможности выбора.

Отдельные виды бизнеса рисуются на сетке в облике кружков, каждый из них обозначает объем реализации на определенном рынке. Доля бизнеса изучаемой компании в этом объеме продаж показана сегментом в каждом кружочке.

Позиции бизнеса крепнут при перемещении на справа налево и снизу вверх. В матрице выделяются три участка основных позиций: участок победителей, проигравших, и средний участок.

Если рассматривать более подробно, то "Победителя (1)", можно охарактеризовать доминирующим уровнем привлекательности рынка и сильными сторонами компании. Стратегия компании на этой позиции должна быть устремлена на оборону своего положения при поддержке дополнительных инвестиций (защищенная позиция, то есть

максимальные инвестиции и развитие, а также концентрация усилий на поддержании эффективности). Позицию "Победитель (2)" можно охарактеризовать высшей уровнем привлекательности рынка и средним уровнем преимуществ компании. Стратегия для компании на этой позиции заключается в поиске слабых и сильных сторон и их устранение. "Победитель (3)" располагает средней рыночной привлекательностью и сильными конкурентными преимуществами. Компании нужно выбрать наиболее привлекательный сегмент и инвестировать в него путем наращивания реализации.

Следующие позиции наиболее неудачные позиции для фирмы. "Проигравший (1)" — характеризуется средняя привлекательность рынка и слабой позицией среди конкурентов. Здесь компании стоим минимизировать затраты и выйти из данной отрасли. "Проигравший (2)" -низкая привлекательность рынка и средний уровень конкурентной позиции. Компания должна выйти и переключиться на наиболее прибыльные рынки. "Проигравший (3)" охарактеризовать можно низкой привлекательностью рынка и низким уровнем конкурентной позиции. Тут следует ликвидировать компанию.

По диагонали расположены проблемные виды бизнеса, так как они имеют одинаковые шансы и на рост. Позиция "Производитель прибыли", характеризуется высокими конкурентными преимуществами с низким уровнем привлекательности. Тут необходимо сконцентрировать все усилия на привлекательных сегментах и на эффективности производства. "Средний бизнес" охарактеризовать можно средним уровнем конкурентоспособности и средним уровнем привлекательности рынка. Необходимо сделать акцент на инвестициях с высокой маржой и низким уровнем риска. "Знак вопроса", характеризуется слабыми конкурентными преимуществами с высоким уровнем привлекательности. В данной ситуации необходимо преодолеть слабость, если не получится, то ликвидация.

Матрица GE McKinsey совершенней матрицы BCG, ввиду того большой объем анализируемой информации, но есть минус в виде субъективизма, которые могут исказить результаты.

Другим удобным инструментом сравнения конкурентоспособности является построение многоугольников конкурентоспособности, которые имеют вид графических соединений оценок положения компании и конкурентов, которые представлены в виде осей векторов.

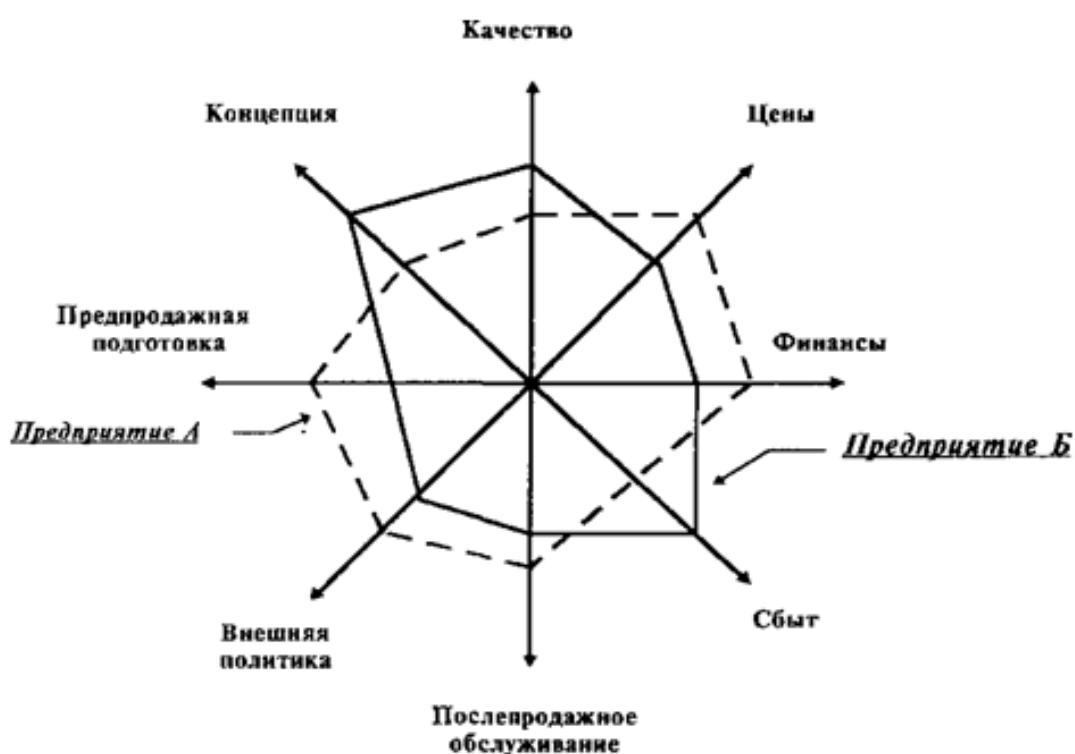


Рисунок 4-Многоугольник конкуренции

С помощью данного метода выявляются сильные и слабые стороны компании по отношению к конкуренту через совмещения многоугольника конкурентоспособности.

PEST-анализ, которых очень схож с SWOT-анализом, но анализирует политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды. К матрице БКГ можно добавить матрицу жизненных циклов товара.

По четырем основным параметрам Product (товар), Price (цена), Place (сбыт) и Promotion (продвижение) разрабатывается маркетинговая политика в методике 4P.

Модель пяти конкурентных сил Портера – это способ по которому изучается влияние конкуренции и позиции компании с точки зрения коммерческого успеха. Данная модель создана Майклом Портером в 1979 г. Через неё Портер описал как появляется конкурентное преимущество и как сохранить прибыль при удержании лидерства в условиях высокой конкуренции. Силами внешнего влияния рассматриваются Покупатели, Поставщики, Действующие и Потенциальных конкурентов, Товары-заменители. Анализ осуществляется через оценку воздействия каждой стороны.

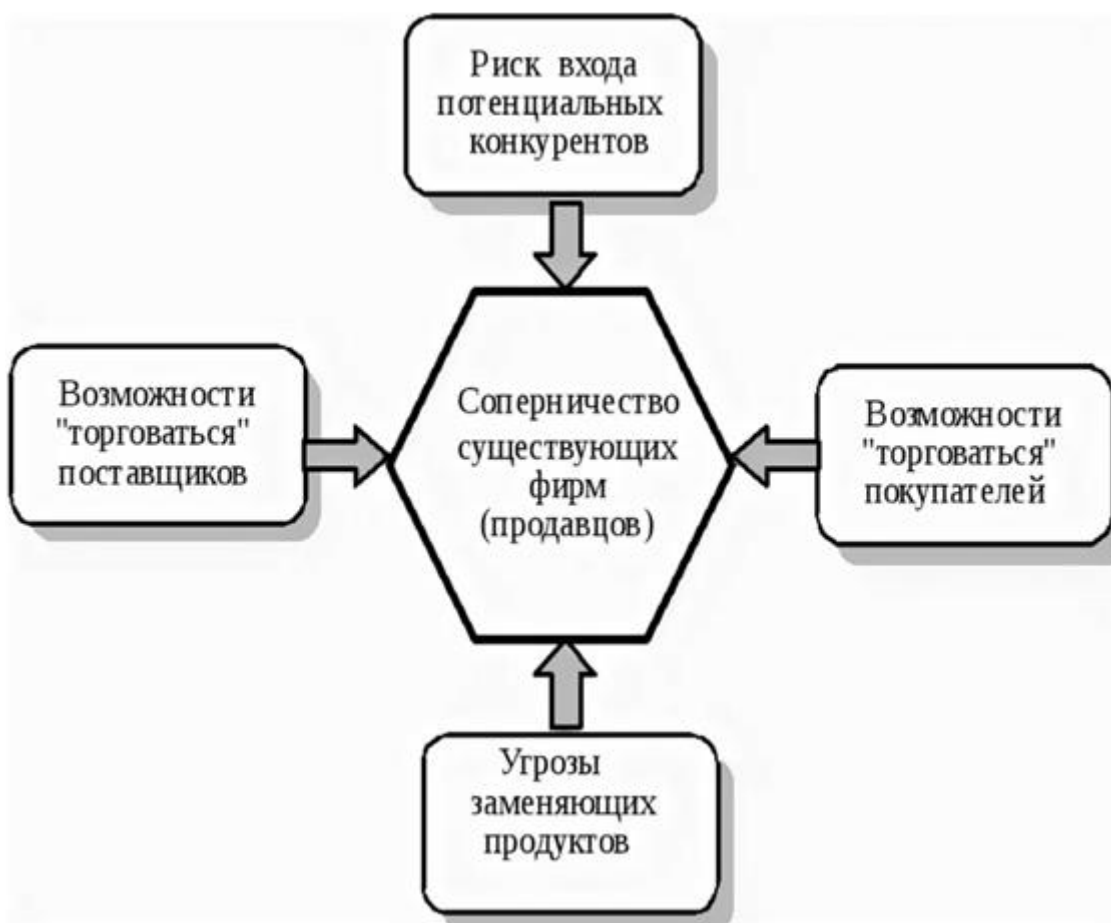


Рисунок 5-Пять конкурентных сил Портера

Методы на основе конкурентоспособности товара организации базируются на том, что оценка конкурентоспособности организации может быть проведена через анализ основных факторов конкурентоспособности его продукции.

Динамический метод анализирует в динамике основные показатели. Как основные показатели для анализа берут: стратегическое позиционирование, операционную эффективность (рентабельность), а так же финансовую устойчивость в виде ликвидности.

Этапы комплексной сравнительной оценки:

- конкретизация целей и задач оценки
- выбор отправной точки показателей
- организация сбора информации
- расчет и оценка значений частных показателей
- обеспечение сравнимости оцениваемых показателей
- выбор конкретной методики
- расчет комплексных оценок
- анализ и использование комплексных, сравнительных оценок

Анализ методик оценки конкурентоспособности организации представил большое количество разнообразных методов со своими достоинствами и недостатками. Так же в данных методах много оценочных параметров, а значит присутствует фактор субъективности. Применение же единых коэффициентов к показателям в разных рыночных сферах невозможно, так как каждая сфера деятельности имеет свою специфику.

Из этого следует, что необходимо выбирать методики оценки конкурентоспособности организации отталкиваясь от отрасли и специфики её деятельности, а так же рассматривать показатели в динамике.

1.4. Пути повышения конкурентоспособности

Теория и практика менеджмента обладает широким набором инструментов повышения конкурентоспособности, в них входит стратегическое планирование, управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, формирование миссии (цели), аутсорсинг, сегментирование, сценарное планирование, ключевые компетенции, управление потребительскими предпочтениями.

В 21 первом веке чтобы вести успешную деятельность компании необходимо двигаться в ногу со временем и быстро внедрять в свою деятельность последние открытия научно-технического прогресса. Кроме внедрения новинок научно-технического прогресса необходимы и другие изменения, которые затрагивают все аспекты деятельности организации.

Существует несколько основных путей повышения конкурентоспособности:

- рост реализации
- уменьшение расходов
- бенчмаркинг

Рассмотрим данные пути более подробно, а так же что они в себя включают. Так же рост конкурентоспособности можно разделить на две группы.

- Экстенсивный рост – это рост за счёт увеличения количества использованных ресурсов.
- Интенсивный рост – это рост за счёт более эффективного использования того же количества ресурсов

Основное направление повышения конкурентоспособности – это рост объемов реализации товаров и услуг. Необходимо понимать, что повышение объемов производства не принесет желаемых результатов, так как повышенные объемы приводят к росту издержек, а без спроса на возросший

объем это может негативно сказаться на финансовом состоянии организации. Нереализованный объем хранится на складе, постепенно теряя в качестве и требует дополнительные затраты на охрану, хранение и транспортировку. Ведь куда меньше затраты на ту продукцию, которая только вышла из производственного цеха и сразу же была отгружена покупателю. Кроме дополнительных расходов на объем без реализации есть фактор как уменьшение оборачиваемости основного капитала, потому что средства заморожены в нереализованном товаре, то из оборота выпал определенный объем ресурсов.

Рассмотрим и позитивный сценарий, при котором рост объемов производства приводит к росту финансовых поступлений. Из основ экономической теории известно, что каждый последующий произведенный товар при росте количества производства имеет меньшую себестоимость.

Себестоимость выпуска – сумма всех прямых затрат, потраченных на выпуск.

Самая распространённая классификация затрат:

- Сырье
- Товары/услуги и полуфабрикаты
- Энергия и топливо
- Заработная плата
- Налоги и взносы
- Расходы на модернизацию и развитие
- Порча, брак
- Расходы внепроизводственного вида

Цена производства – это цена, через которую вычисляется прибыльность. Она вычисляется двумя основными способами:

Первый способ из полной себестоимости

Цена производства = Полная себестоимость + Наценка

Цена производства = Цена реализации - НДС

Обычно используют 4 основных методики расчета затрат, каждая со своим способом расчета и зависит от вида производства.

1. Нормативный метод

Данный метод применяют как при мелкосерийном, так и массовом производстве. Состоит в предварительном расчета нормативов затрат по каждой статье. Если во время производства обнаруживается расхождение нормативных и фактических затрат, то проводится анализ причин. Для метода необходимо строгое соблюдение технологий.

2. Позаказный метод

Этот метод полезен для персональных заказов и для небольших партий продукции, состоящих из четко определенного количества товаров.

Каждый заказ получает уникальный номер, проходя все этапы производства, происходит расчет себестоимости, по этому принципу осуществляется расчет затрат на каждый объект расчета.

3. Попередельного метода – используется при производстве из одного сырья несколько разных товаров. Так же в рамках попередельного метода есть два варианта расчета:

— Полуфабрикатный.

Есть определенная заготовка, к которой в результате определенных изменений добавляется характеристика и тогда берется стоимость заготовки и складывается с затратами наделение её новыми функциями.

— Бесполуфабрикатный вариант

Учет издержек для каждой отдельно процесса. Итоговая сумма складывается из всех сумм процессов.

4. Попроцессный метод

Метод используется на производствах из одного сырья разных товаров, затраты считают сырьё плюс количество этапов обработки. Пример

нефтепереработка, в которой получают дизельное топливо, 92,95 бензин, мазут, газойль.

Так же касаясь себестоимости необходимо затронуть классификацию затрат:

— Прямые затраты – это ресурсы, потраченные на выпуск определенного товара

— Косвенные затраты не имеют прямого воздействия на себестоимость конкретного продукта, но поддерживают общую деятельность компании.

Рост эффективности производства

Данный фактор зависит от большого количества составляющих. Разделяют потенциальную и реальную эффективность. Уровень первой зависит от трудовых, сырьевых, финансовых и иных ресурсов и зависит от инновационного развития. Реальная эффективность же определяется уровнем управленческого состава принимающего стратегические решения. Данный показатель растет не только от снижения издержек, но и от технических инноваций.

Следующий фактор – улучшение характеристик продукции, ее обновление, оптимизация и диверсификация структуры производственных ресурсов. Концентрация производства, экономия на факторе масштаба. Главное правило – продукт должен соответствовать стандартам и быть качественным. При схожей стоимости потребитель всегда выберет товар лучшего качества. Так же следует рассмотреть основные характеристики товара, и в итоге найти характеристику, которую возможно улучшить, тем самым создав конкурентное преимущество. К таким характеристикам относят:

— Цену

— Эргономику

— Безопасность

- Экологичность
- Функциональность
- Доступность обслуживания и ремонта
- Актуальность

Уменьшение расходов – это самый распространенный метод улучшения эффективности. Данный метод оптимизации эффективен только в случае, если компания опережает в области снижения расходов своих конкурентов. В реальности опережать отрасль в снижении расходов могут только монополии. На практике такую стратегию реализовать крайне трудно, так как требует задействование всей организации целиком.

Организации, выбирающие путь минимизации затрат, должны всегда рассматривают траты на всех этапах выпуска и реализации продукции. Маркетологи должны постоянно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новшества, а также расходы предприятий-конкурентов.

Бенчмаркинг – постоянный анализ опыта конкурентов и внесение лучшего из опыта конкурентов. На основании анализа конкурентов необходимо обеспечить поддержку внедрению передового опыта конкурентов.

Бенчмаркинг особо успешен в странах запада. Успешность инструмента основана на творческом характере использования опыта конкурентов, так и компаний смежных отраслей. Копируются и внедряются не только способы и технологии производства, но и различные управленческие решения. Результаты применения данного метода показывают его эффективность при внедрении и даже показывают результаты выше конкурентов при творческом подходе.

Свой подход предлагает Й. Шумпетер, по его мнению снижение издержек и повышение качества товара за счет технических, управленческих и организационных новаций является лучшим способом повышения эффективности. Крупные компании и монополисты имеют лучшие шансы

успешной реализации данного подхода, благодаря, технологическим и финансовым ресурсом, которые тратятся на исследовательскую работу и новую технику, что связано с крупными капиталовложениями. Если раньше преимущество монополий было за счет эксклюзивного доступа к ресурсам, то теперь акцент на нововведениях и технологиях. Сверхприбыль одной монополии обычно исчезает, когда другая крупная монополия задействует своё нововведение. Хотя каждая монополия стремится достичь своих личных целей в процессе достижения выигрывает всё общество. Чем больше маленьких инновационных компаний, тем сложнее крупной монополии в рынке и её сверхприбыль постепенно исчезает.

Для получения прибылей и даже сверхприбылей необходимы новые новшества. Каждая монополия преследует прибыль, а реализовывается это путем новых новаций или покорения малоконкурентных рынков, а уже от этого выигрывает всё общество. Конкуренция приводит к открытию новой технологии и иных источников сырья. Такая конкуренция со стороны монополий очень опасна для мелких и средних организаций, так как ведет к сокращению прибыли и снижению выпуска.

Элементом долгосрочной политики роста отрасли служит монополистическая практика, запас ресурсов позволяет преодолеть этап жесткой конкуренции. Крупные монополисты могут иметь эксклюзивный доступ к определенным методам производства или добычи сырья.

Во всем мире роль первопроходцев в научно-техническом прогрессе играют мелкие фирмы. Таких примеров большое количество, пожалуй, самый известный это пример Apple, которая возникла в небольшом гараже и после стала самой крупной компанией в мире. Феномен таким мелких компаний, пришедших к успеху, заключается в том, что они делают ставку на рисковое производство, а большие же компании идут по налаженному пути. Дальше чаще всего данное развитие переходит в раздел массового использования путем приобретения такой маленькой фирмы каким-нибудь их монополистов рынка.

Поведение каждого человека и каждой компании уникально и заключается это в стратегии.

Стратегия же формируется под воздействием внешних факторов, у компаний же это рыночные условия. В основе конкурентного поведения лежит базовая стратегия конкуренции. Выделяют пять базовых стратегий конкуренции со своими плюсами и минусами. Выбор стратегии отталкивается от определения сильных и слабых сторон в рыночных условиях.

Для компаний снижение себестоимости достигается масштабом производства при стабильным спросе, а для потребителей цена является ключевым фактором выбора. Такая стратегия выпуска типовой продукции в большом количестве, всегда эффективней, чем производство мелких партий.

Постоянные издержки на единицу продукции, падают с ростом объемов производства и образуют дополнительный резерв удешевления товара.

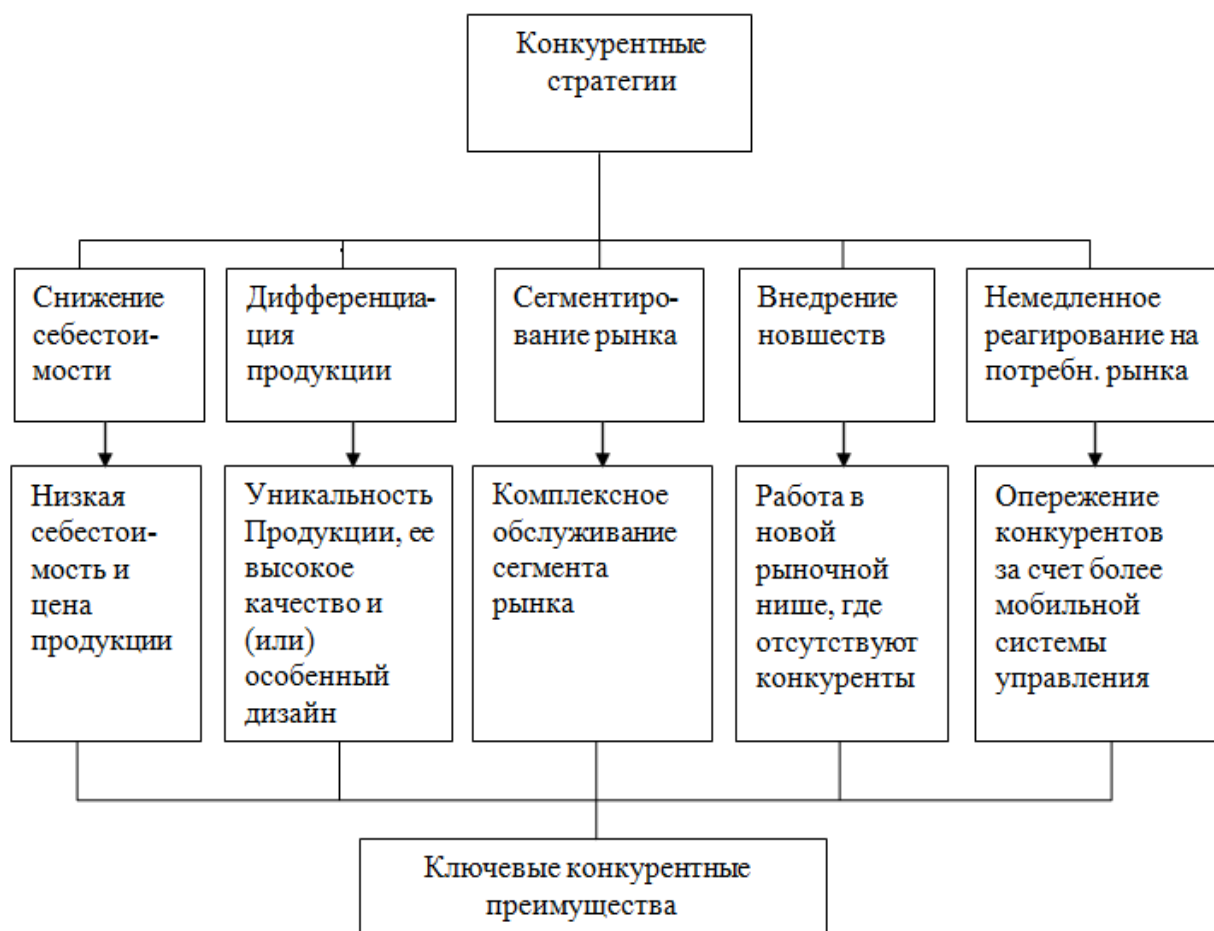


Рисунок 6 - Базовые конкурентные стратегии

Основной плюс стратегии в росте объемов продаж и получение прибыли сверх той, которую получали ранее, за счет уменьшения доли конкурентов с себестоимостью выше, при условии выпуска аналогичной продукции. Ниже рассмотрим график движения кривой себестоимости в соотношении с количеством выпуска продукции.

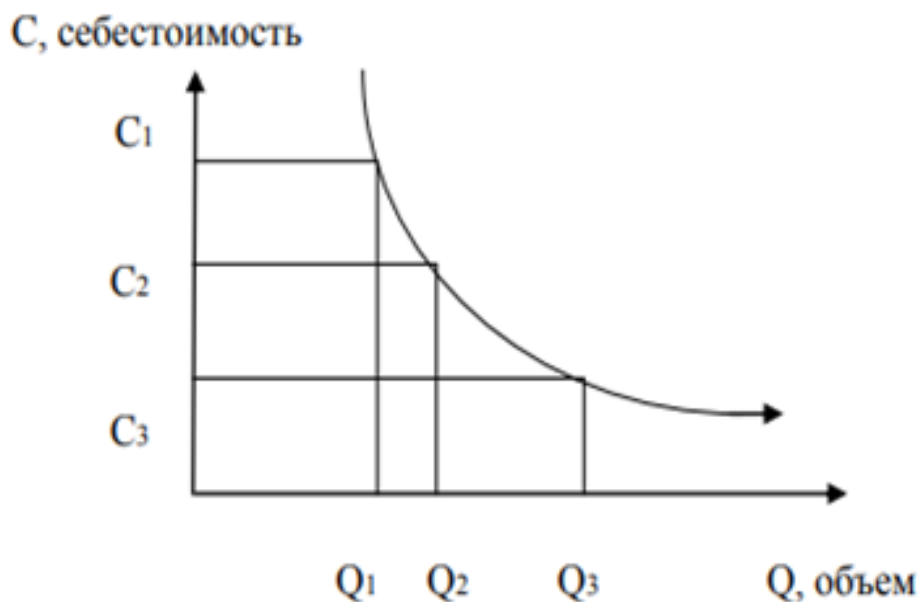


Рисунок 7 - Влияние увеличения объемов продаж на себестоимость продукции

Компании с такой стратегией ориентируются на производство недорогих и качественных товаров массового потребления.

Стратегия дифференциации основывается на изготовлении особой продукции, которая является улучшенной копией стандартного изделия.

Если компания выбирает стратегию сегментирования, то она ориентируется на небольшой круг потребителей или географическую территорию, где модификация товара будет востребованней, чем его базовая массовая основа. Идея заключается в том, что организация сможет обслуживать свой ограниченный целевой рынок эффективней, чем конкуренты, которые основывают спрос на всём рынке. Результатом является создание конкурентного преимущества на основе более глубокого удовлетворения нужд потребителей.

Компании со стратегией внедрения новшеств направляют ресурсы на поиск принципиально новых технологий, проектировании новой продукции, новых методов организаций производства, приемов маркетинга по стимулированию сбыта. Стать лучше, чем конкуренты и возглавить рыночную долю является основной целью таких компаний.

Компании со стратегией немедленного реагирования на потребности рынка нацелены на максимально скорое удовлетворение появляющихся потребностей. Основной принцип поведения компании в данной стратегии заключается в выборе и реализации проектов с высокой рентабельностью. Компания, первая внедрившая новый товар на рынок с значительным потенциалом спроса при низкой конкуренции пользуется стратегией «снятия сливок». Товар выходит на рынок по завышенной цене с расчетом, что всегда есть потребители, готовые переплатить за товар-новинку. Данная стратегия подразумевает несколько ценовых этапов. На первом этапе цена максимальна и как только наступает насыщение рынка по завышенной цене, то цена снижается для привлечения потребителей из следующей целевой группы. Ценовое понижение происходит поэтапно через определенные интервалы времени до полного охвата рынка. Большая часть прибыли формируется на первом этапе продаж, с тех, кто заплатил за новый товар больше всех. Данная стратегия основывается на психологических факторах связанных с дефицитом и эксклюзивностью.

Кроме самих компаний необходимо затронуть конкурентоспособность стран.

Факторы, конкурентоспособности страны:

- динамика экономики, темпы экономического развития, курс национальной валюты, ВВП расчете на душу населения
- эффективность промышленного производства
- динамика рынка, уровень качества товаров, объема потребительских расходов

- человеческие ресурсы, численности и темпов роста населения, уровень безработицы
- роль государства, степень государственного регулирования в экономике, налогообложения, доля государственного сектора в экономике
- развитость ресурсной базы и инфраструктуры
- социально-политическая обстановка

Каждое государство имеет свои конкурентные преимущества и недостатки, таким образом, нет страны, которая будет конкурента во всём. Каждая страна по-своему уникальна и может быть, успешней другой в определенных отраслях, всё зависит от внутренних условий, которые необходимы отрасли. Компании и товары относятся к микроэкономике, а страны к макроэкономике.

В данной главе были разобраны теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия путем раскрытия каждого параграфа по отдельности.

В первом параграфе рассмотрено «понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности». В нем раскрыто само понятие конкуренция и конкурентоспособность, а так же различные подходы к ним. Так же раскрыты характерные черты конкурентоспособности российских компаний по 4 уровням и то, чем каждый из уровней отличается друг от друга, а так же разобраны меры, принимаемые управленческим составом организации на том или ином уровне.

Во втором параграфе «Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия», раскрыто понятие факторов их отличии между конкурентоспособностью товара и предприятия. В данном параграфе раскрыты как внутренние, так и внешние факторы конкурентоспособности, а так же их влияния на все ключевые показатели деятельности, по большей части финансовые.

В третьем параграфе «Методы оценки конкурентоспособности». В нем раскрыты все методы, которые можно разделить на 5 основных группы: Матричные методы (SWOT, PEST-анализ, матрица БКГ, матрица Портера и иные), Методы на основе оценки конкурентоспособности продукции и услуг организации, Методы основанные на теории эффективной конкуренции, Комплексные методы, Динамические методы. Каждому из методов уделено должное внимание и разобрана суть, а так же пример его построения.

В четвертом параграфе «Пути повышения конкурентоспособности» разобраны подходы и методы повышения конкурентоспособности относительно основных рыночных конкурентов. Основные пути это рост объемов реализации, уменьшение расходов, бенчмаркинг. Сам же рост конкурентоспособности можно разделить на две группы: Экстенсивный рост (рост объемов за счет роста количества используемых ресурсов), Интенсивный рост (это увеличение производственных возможностей за счёт более эффективного использования того же количества ресурсов). Так же была затронута тема конкурентоспособности страны и её повышения, так как организация привязана к определенной географии и это оказывает внешнее влияние на деятельность организации.

По результатам разбора теоретических основ сформированы методики, которые будут использоваться далее в работе, и которые в полной мере будут отражать реальное положение дел в отрасли и компании.

2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

2.1. Характеристика ПАО «Северсталь»

В качестве исследуемого предприятия природопользования для написания магистерской диссертации, мной было выбрано ПАО «Северсталь».

ПАО «Северсталь» — крупная российская горнодобывающая и металлургическая компания, имеющая вертикально интегрированную структуру.

Видение: быть лидером металлургии будущего.

Миссия: быть лидером в созидании.

Череповецкий металлургический комбинат – ключевой актив компании «Северсталь».

«Северсталь» обеспечена собственным сырьем – железной рудой на 130% и коксующимся углем на 80% (по состоянию на конец 2020 г.).

Доля продукции с высокой добавленной стоимостью – около 47% (по состоянию на конец IV квартала 2020 года).

Ключевые рынки сбыта – Россия, Европа, Ближний Восток, СНГ, Азия и другие.

В 2020 году «Северсталь» произвела 11,3 млн тонн стали, выручка компании составила \$6,87 млрд,

ЕБИТДА – \$2,4 млрд, рентабельность по ЕБИТДА – 35,3%.

Основной акционер, Председатель Совета директоров – Алексей Мордашов (77,03%). Остальной пакет акций торгуются на Московской и Лондонской бирже, где любой желающий может стать акционером данной компании.

Генеральный директор – Александр Шевелев.

Около 51,5 тыс. человек работают на предприятиях компании (на конец 2020 года).

Компания в цифрах – 2020

- 11,3 млн тонн стали
- 4,7 млн тонн угля
- 10,9 млн тонн окатышей
- 7 млн тонн железорудного концентрата
- 52,2 тыс. сотрудников
- 69 стран продажи
- 16 тыс. продуктов
- ~5 тыс. клиентов
- 70 предприятий
- >30 % один из самых высоких показателей EBITDA margin
- 13 % рост акций за год
- 11% дивидендная доходность за год.

Днем создания компании считается 24 августа 1955, когда был получен первый череповецкий чугун. В 1969 была получена первая электросталь. В 1993 под воздействием новых условий Череповецкий металлургический комбинат становится акционерным обществом «Северсталь». В 1999 году состоялось важное для компании событие в виде покупки АО «Карельский окатыш», а в 2003 приобрели АО «Воркутауголь».

Компания имеет основные активы в России, но в группу компании входят активы в США и Канаде.

В создании максимальной добавочной стоимости при увеличении дивидендов и уменьшении негативного воздействия на экологию является основой стратегии компании.

Высокое качество обслуживания и сохранение лидерства по себестоимости в совокупности с реализацией новых возможностей является

стратегическими приоритетами компании. Передовая корпоративная культура является приоритетом реализации стратегии.



Рисунок 8 структура ПАО «Северсталь»

«Северсталь Ресурс» структурная организация, которая добывает коксующий уголь и закрывает 80% потребности головной компании. Кроме обеспечения собственных нужд компания является крупным поставщиком сырья.

«Северсталь Российская Сталь»- дивизион, в который входит, ключевой актив в виде Череповецкого металлургического комбината, который удобно расположен и является самым рентабельным в России металлургическим предприятием. Данное предприятие производит плоский прокат с высокой добавочной стоимостью.

Основной целью компании является становление эффективным и надежным поставщиком металлопроката и других похожих видов продукции. Для того, чтобы достичь этой цели компания постоянно совершенствуется, открывая новый клиентский опыт. Высокая эффективность бизнеса

основывается моделью бизнеса со структурой в виде современных горнодобывающих и металлургических компаний с высоким качеством продукции. Компания сама обеспечивает себя сырьем за счет дивизиона «Ресурс», который находится в близости к основным металлургическим активам. Такая структура защищает от колебаний цен на сырье и обеспечивает лучшую рентабельность в отрасли. Стальная продукция компании имеет самую низкую себестоимость в мире. Основным рынком сбыта для компании является внутренний рынок, а так же значительные объемы продукции поставляются на экспорт. Компания может эффективно перераспределять сбыт между внутренним и внешним рынком. Широкий ассортимент и высокое качество обеспечивает стабильно высокий спрос. Для улучшения качества подразделение Severstal Ventures инвестирует в проекты в области новых технологий и материалов. Инвестиционные проекты имеют направленность на снижение затрат и повышение рентабельности при создании максимальной ценности. Компания является мировым лидером эффективности и имеет высочайший в отрасли показатель рентабельности.

В декабре 2020 года ПАО «Северсталь» представила новый бренд, который отражает изменения последних лет. Идея, заложенная в бренд ПАО «Северсталь», приобретает новый смысл. В первой части слогана («Достичь большего») заложено постоянное стремление к совершенствованию, во второй части («вместе») подразумевает тесное взаимодействие с партнерами и клиентами. Также пересмотрена идея бренда ПАО «Северстали», которая теперь звучит «мы существуем, чтобы развивать ваш успех, постоянно совершенствуясь и вместе открывая новые возможности». В данной строке заложены все основные приоритеты с акцентом на превосходном клиентском опыте как основе бренда. Был обновлен и визуальный стиль компании, теперь он отражает надежность, динамичность, открытость и технический прогресс.

Северсталь 1.572,40 +17,80 (+1,14%)



Рисунок 9 - график акций за последние годы

Успешность деятельности ПАО «Северсталь» прекрасно отражается на графике её акций, которые как и вся металлургическая отрасль Российской Федерации показала прекрасные результаты. Акции в период с января 2020 по января 2021 года выросли с 832 рублей до 1362, что составило порядка 63%, за этот период было выплачено 106 рублей дивидендов на акцию. Акции в период с января 2021 по января 2022 года выросли с 1362 рублей до 1601, что составило порядка 18%, за этот период было выплачено 253 рублей дивидендов на акцию.

2.2 Анализ финансовой деятельности

Высокая рентабельность по EBITDA в размере 35.3% в 2020 году, обеспечена устойчивостью модели бизнеса в сочетании с высокой операционной эффективностью. Свободный денежный поток равен 838 млн долларов США, а соотношения чистого долга к EBITDA сохранилось на уровне 0.3, при целевом показателе в 1.5 для 100% выплаты дивидендов от свободного денежного потока. Это дает возможность компании радовать акционеров щедрыми дивидендами.

Финансовая политика компании имеет следующие ориентиры:

- Прозрачность
- Высочайшая в отрасли рентабельность
- Положительный свободный денежный поток
- Взвешенный подход к инвестициям
- Чистый долга к EBITDA не выше 1.5
- Высокие дивиденды

Выручка компании за 2020 год составила 6.9 млрд долларов США. Данный год запомнился значительным ослаблением спроса на сталь из-за пандемии COVID-19 и мерами по противодействию, что повлияло на цены и объемы реализации. Во второй половине года цены начали путь восстановления. Конкурентоспособность компании проявилась в данный момент времени и низкая себестоимость обеспечила высокие показатели рентабельности. В данном году был сделан акцент на улучшении клиентского опыта, жесткого контроля затрат и поиска новых возможностей сбыта продукции. Достигнутые результаты были ниже целевых, но динамика цен в конце года, указывает на перевыполнение целевых показателей 2021 года ввиду фактора отложенного спроса. В четвертом квартале затраты проявили небольшой рост, но компании удалось сохранить себестоимость сырьевых материалов на уровне 160 долларов США за тонну обеспечив высокую

рентабельность. Высокий показатель рентабельности поддерживает репутацию ПАО «Северсталь» как успешно преодолевающей спады компании.

Изменение выручки и чистой прибыли «Северстали» в 2019-2021 годах



Рисунок 10- Изменение выручки и чистой прибыли

Капитальные вложения

Компания придерживается консервативного подхода к капитальным вложениям и основывается это правилами, что норма доходности инвестиционного проекта должна быть выше 20%. Приоритет в инвестициях у компании сводится к реализации проектов, которые создадут, в перспективе преимущества в себестоимости при этом сохраняя внимание на потребностях клиентов. По мнению компании внедрение цифровых технологий и интеллектуальных решений поможет в реализации новой стратегии компании. Компания ориентирована на создание максимальной стоимости и возврат инвестиций акционерам через щедрые дивиденды. В этом году компания проводила расчет дивидендов по скорректированному

чистому денежному потоку, не учитывая капитальные вложения сверх 800 млн долларов США.

4. Выручка

Выручка от продажи по группам продукции:

	Год, закончившийся 31 декабря		
	2020	2019	2018
Горячекатаный лист	2,394	2,780	2,756
Оцинкованный лист и лист с прочими металлическими покрытиями	595	667	629
Железорудные окатыши и концентрат	569	688	627
Метизная продукция	502	539	542
Прочие стальные трубы, стальные гнутые профили	500	447	456
Транспортные и складские услуги *	499	501	543
Холоднокатаный лист	493	604	802
Лист с полимерным покрытием	377	397	364
Сортовой прокат	281	575	701
Полуфабрикаты	183	194	321
Трубы большого диаметра	150	376	477
Уголь и кокс	57	95	93
Лом	6	4	6
Прочее	264	290	263
	<u>6,870</u>	<u>8,157</u>	<u>8,580</u>

Рисунок 11 -Выручка от продаж по группам товаров

2.3. Оценка конкурентоспособности ПАО «Северсталь»

Оценка конкурентоспособности является важнейшим процессом выявления узких мест компании и анализ ПАО «Северсталь» проведен по методу «5 сил Портера», в котором анализируется влияние каждой из пяти сил. Данный метод показывает устойчивость компании и оценивает зависимость от определенных факторов.

Таблица 2 – анализ «5 сил Портера» ПАО «Северсталь»

Силы, влияющие на развитие бизнеса	Значение	Пояснение
Угроза появления новых конкурентов	Низкое	Высокие барьеры входа на рынок: высокие капитальные вложения, в отрасли много крупных конкурентов
Влияние действующих конкурентов	Высокое	Высокая рыночная конкуренция с Новолипецким металлургическим комбинатом (НЛМК), Магнитогорским металлургическим комбинатом (ММК), Евразом, и Мечел. Эти компании, в производят 90% стали на российском рынке
Угроза появления товаров-заменителей	Низкое	Ими могут являться алюминий, бетон, пластик. Спрос на эти товары растет, но угроза невелика, так как сталь прочней, легче, многократно может перерабатываться, экологически чище

Продолжение таблицы 2

Возможности покупателей	высокое	В 2018 г. повысился спрос на сталь, а спрос на коксующийся уголь превышал предложение. Росту спроса на сталь в РФ способствует развитие энергетики и строительства, инфраструктуры и автомобильной промышленности. Восстанавливающая мировая экономика требует металлов, и компании удовлетворяют спрос.
Возможности поставщиков	низкое	Компания на 130%обеспечена железной рудой и коксующимся углем на 80%. Рост стоимости электроэнергии стабилен, так как тарифы в руках государства.

Анализ внутренней и внешней среды воспользуемся методами PEST и SWOT-анализа. Для PEST-анализа была сформирована таблица с указанием факторов внешней среды воздействующей на компанию и их степень

- 1 — влияние фактора незначительное
- 2 — умеренное
- 3 — критическое/ высокое)

Для оценки вероятности влияния факторов была взята информация из годового отчета за 2020 год

Таблица 3. PEST-анализ влияния факторов на ПАО «Северсталь»

Описание фактора	Степень влияния
Политические	
Государственное регулирование цен	2
Таможенная политика	2
Политическая обстановка	1
Налоговая политика	2
Протекционизм стран импортеров	2
Экономические	
Спрос на сталь	3
Спрос на чугун	3
Уровень инфляции	1
Курс национальной валюты	3
Ставка рефинансирования	3
Социальные	
Темпы роста населения	2
Уровень миграции	2
Технологические	
Износ оборудования	2
Качество	3
Экологические ограничения	3

По результатам PEST-анализа можно сделать выводы, о том, что в каждой категории есть факторы с сильным влиянием. В политической сфере это таможенная, налоговая политика и протекционизм стран импортеров может значительно повлиять на конкурентоспособность компании, основным путём решения является диверсификация географии сбыта продукции.

В экономическом сфере основное влияние связано с изменчивостью спроса на металлы, а так же с курсом национальной валюты и ставки

рефинансирования, так как у ПАО «Северсталь» самая высокая долговая нагрузка среди конкурентов.

Социальные факторы почти не обладает влиянием на деятельность компании.

В технологической сфере особое влияние стоит уделить факторам качества и экологичности производства. Большое влияние на экологию и программы озеленения промышленности могут привести к повышению капитальных затрат в будущем или уменьшению объемов производства, чтобы вписаться в определенную квоту. Углеродная нейтральность и политика государств Евросоюза будет обращена на ввод дополнительных пошлин на продукцию с высокими выбросами в экологию. Данные меры приведут к увеличению затрат и уменьшат рентабельность бизнеса компании.

Таблица 4 - Матрица SWOT–анализа ПАО «Северсталь»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. высокий производственно-технологический уровень. 2. высокое качество продукции 3. широкий ассортимент продукции 4. полная сырьевая обеспеченность 5. лучшая рентабельность в отрасли 6. возможность увеличение объемов производства 7. большая доля рынка 8. широкая география работы 9. вертикально-интегрированная структура 	<ol style="list-style-type: none"> 1. цены выше конкурентов 2. низкий уровень сотрудничества с мелкими организациями 3. влияние ФАС 4. зависимость от таможенной политики 5. долговая нагрузка выше конкурентов 6. высокий уровень выбросов

Продолжение таблица 4

Возможности	угрозы
1. рост потребление металлов с началом сырьевого цикла 2. бум спроса на недвижимость 3. перспективы роста спроса за рубежом 4. расширение ассортимента 5. ориентация на производство продукции более высокой добавленной стоимости	1. обострение конкуренции 2. рост цен на электроэнергию 3. рост налоговой нагрузки 4. ввод санкций 5. снижение рыночных цен 6. Зависимость от изменения курса национальной валюты

Данный SWOT-анализ позволил определить следующие моменты. Выявленные сильные стороны позволяют Северстали увеличивать объемы продаж и объемы производства. Высокий уровень отгруженной продукции с высокой прибавленной стоимостью, различающейся высокой рентабельностью, связан с выходом на полную мощность доменной печи. Высокий уровень поставок оцинкованного проката связан с выходом комбината на полную мощность нового агрегата горячего оцинкования. Также ПАО «Северсталь» географически близка к основным потребителям, что в свою очередь снижает транспортные издержки. Широкая география потребителей и наличие производств в разных странах помогает диверсифицировать рынки сбыта. Возможностью являются увеличение доли продукции с значительной добавленной стоимостью, а также увеличение занимаемой доли рынка путем роста объемов продаж. Низкая себестоимость позволяет быть маргинальней основных конкурентов. Угрозы ПАО «Северсталь» связаны с сезонным замедлением деловой активности на внутреннем рынке, а так же риск роста таможенных пошлин и протекционизм стран импортеров. Таким образом, по результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия были

выявлены мероприятия, направленные на решение существующих проблем и усиление сильных сторон и возможностей.

Стейкхолдер (заинтересованная сторона) — лицо, которое имеет требования относительно организации.

Таблица 5. Ожидания и степень удовлетворенности ключевых стейкхолдеров ПАО «Северсталь»

Заинтересованная сторона	Ожидания, интересы	Степень удовлетворенности
Акционеры и инвесторы	Высокие дивиденды, высокие показатели эффективности, достижение задач	высокая
Работники	Достойная зп, карьерный рост, базы отдыха	высокая
Клиенты	Высокое качество, своевременность отгрузок, конкурентные цены	высокая
Поставщики, подрядчики	Выполнение всех обязательств в полном объеме	высокая
экология	Выбросы на тонну	низкая
Местная инфраструктура	Спортивный клуб, аэропорт, городская инфраструктура	высокая
Государственные органы	Налоги	Высокая
	цены	низкая

Согласно отчету о корпоративной социальной ответственности и устойчивости развития ПАО «Северсталь» под ключевыми заинтересованными сторонами рассматривают акционеров, инвесторов,

работников, государство, клиентов и поставщиков, местных жителей и экологию региона.

Высокая удовлетворенность акционеров и инвесторов реализуется путем сохранения дивидендов в размере 100% от свободного денежного потока и высокими показателями рентабельности компании. Высокая удовлетворенность работников поддерживается высоким уровнем заработной платы, которая часто превышает среднюю по региону в 2 раза. Кроме этого компания постоянно улучшает условия труда и компания организует специализированный отдых, так как часть производства оказывает влияние на здоровье. Для сохранения высокой удовлетворенности клиентов подготовлена и реализуется стратегия «Превосходный клиентский опыт», которая состоит из высокого уровня обслуживания, качества товаров и надежности поставок. Но есть и низкий уровень удовлетворенности, он связан с вопросами экологии. Metallургия относится к грязным производствам и необходимо принимать меры по снижению загрязнений. Компания постоянно участвует в экологических акциях, совместно с региональными властями. Данные параметры рассмотрены в динамике и в дальнейшем могут меняться в особенности экологическая удовлетворенность.

2.4. Рыночные тенденции

В 2020 году рост мирового ВВП замедлился, на это оказало влияние два фактора: «поздняя» стадия экономического цикла развития на развитых рынках и пандемия COVID-19. Вспышка COVID-19 оказала влияние на экономическую активность всех без исключения стран. Правительства многих стран ввели меры налогово-бюджетного стимулирования для населения и коммерческих предприятий, а также меры денежно-кредитного стимулирования, включая снижение кредитных ставок и денежные вливания. Ограничения коснулись многих отраслей связанных с металлургией: транспорта, строительства и производства, что в итоге привело к падению мирового ВВП и выручку металлургических компаний по всему миру. По мере ослабления карантинных ограничений деловая активность начала возобновляться. В 2020 году из-за двух волн COVID-19 рост ВВП замедлился в США до -3.4% и ЕС до -7.2%, Индии снижение произошло на 8%. Единственная страна показавшая рост ВВП это Китай, там рост снизился с 6% до до 2.3%. На фоне данных кризисных явлений глобальный спрос на сталь упал на 2.4%. Спрос в ЕС сократился на 15.2%, а в Индии потребление стали снизилось на 20.2%. Потребление стали выросло в Китае на 8%, благодаря мерам поддержки инфраструктуры и устойчивой ситуации на рынке недвижимости. Падение спроса на сталь наблюдалось в первых двух кварталах, а в третьем и четвертом кварталах 2020 года отложенный спрос ускорил темпы роста на фоне ослабления карантинных ограничений. Перспективы роста мировой экономики связаны с разработкой вакцин против COVID-19 и восстановлением мировой торговли. Консенсус прогнозов роста спроса на сталь составляет 4.1% в 2021 году, что немного выше показателей 2019 года, оценка базируется на росте потребления стали развивающимися странами — Индия и страны АСЕАН. Также ожиданием восстановления спроса в ЕС, в частности прогноз основан на восстановлении производства автомобилей. Ожидается, что уровень потребления стали в

Китае останется высоким, так как правительство будет продолжать инфраструктурные проекты, запущенные в 2020 году, главным фактором нестабильного спроса со стороны Китая является нестабильное состояние застройщиков, на которых приходится большая доля потребления стали.

Цены на сталь

Экспортные цены на горячекатаный лист выросли на 2% в 2020 году, достигнув среднегодового показателя в 475 долларов США за тонну. Давление на рынок металлопродукции было связано с падением мирового спроса в первой половине 2020 года. В связи с резким падением спроса была остановлена доменных печей мощностью в 70 млн тонн. Вторая половина 2020 года прошла под девизом «отложенный спрос», который повлиял на рост цены и в этот период компании начали возобновлять работу доменных печей.



Рисунок 12 - Динамика цен на горячекатаный прокат

В 2020 году Китай впервые с 2009 года стал нетто-импортером стали. Это связано с ростом цен на сталь в Юго-Восточной Азии.



Рисунок 13 - Объемы экспорта и импорта стали в Китай

Динамика цен на сталь в 2021-2022 годах будет определяться позитивным прогнозом спроса и тенденциями цен на сырье. Восстановление спроса в таких странах, как Турция и повышению спроса в странах Ближнего Востока вследствие ожидаемого роста цен на нефть и роста потребления в ЕС, поддержит экспортные цены на российский горячекатаный лист.



Рисунок 14 - Цены на уголь

Коксующийся уголь. Негативная обстановка на рынке в 2020 году оказала пагубное воздействие на рынок коксующегося угля из-за простоя доменных печей. Градус политической напряженности в отношениях Австралии и Китая усилился, и Китай ввел строгий запрет на импорт угля из Австралии - это привело к снижению цен на коксующийся уголь в размере 31% в 2020 году.

Цены на железную руду обладали неизменной тенденцией к росту, начиная с апреля 2020 года, в среднем составив 108 долларов США за тонну, а в мае 2021 года достигли в моменте 220 долларов США. Постоянный рост цен поддерживался заметным повышением объемов производства стали китайскими предприятиями и наращиванием производственных мощностей доменных печей по сравнению с 2019 и частью 2020 года. На фоне простоя из-за пандемии COVID-19 поставки из Австралии и Бразилии были сокращены в первой половине 2020 года. Спрос, снизившийся в течение года на внешних рынках был компенсировано ростом потребления в самом Китае. Цены на железную руду значительно выше уровня безубыточности, что основывается высоким уровнем потребления в Китае. Аналитики в прогнозах на 2022 год основываются, что цены на руду будут определяться динамикой потребления в Китае.

Российская экономика и спрос на сталь

Мировой ВВП в пандемийный год потерял 4,3%, вслед за мировыми тенденциями ВВП России снизился на 3.9%, что чуть лучше мирового. Замедление экономического роста в основном произошло во втором квартале 2020 года из-за карантинных ограничений. Экономическая активность начала восстанавливаться только с ослаблением карантинных мер. Промышленное производство упало на 2.9%, капитальные вложения снизились на 6.6%, личное потребление сократилось на 5.7% в 2020 году. В Российской Федерации правительство сформировало и реализовало комплекс мер по стимулированию экономики для смягчения последствий экономического кризиса. Были приняты меры налогово-бюджетного стимулирования

направлены на поддержку населения и бизнеса. Центральный банк России снизил ключевую ставку до 4.25%. Уровень инфляции на конец года составил 4.9%. Ожидается, что в 2021 году рост ВВП составит 4.5%, а в 2022 году 2,5%. Потенциал для роста обусловлен отложенным экспортом и внутренним спросом. Смягчение монетарной политики и реализация национального плана восстановления экономики на сумму 6.4 трлн рублей должны ускорить инвестиции в инфраструктурные проекты, обеспечив поддержку роста ВВП и подстегнёт спрос на металлы. В 2020 году спрос на сталь упал на 3%, при этом в 2021 году ожидается его восстановление на 3–4%.

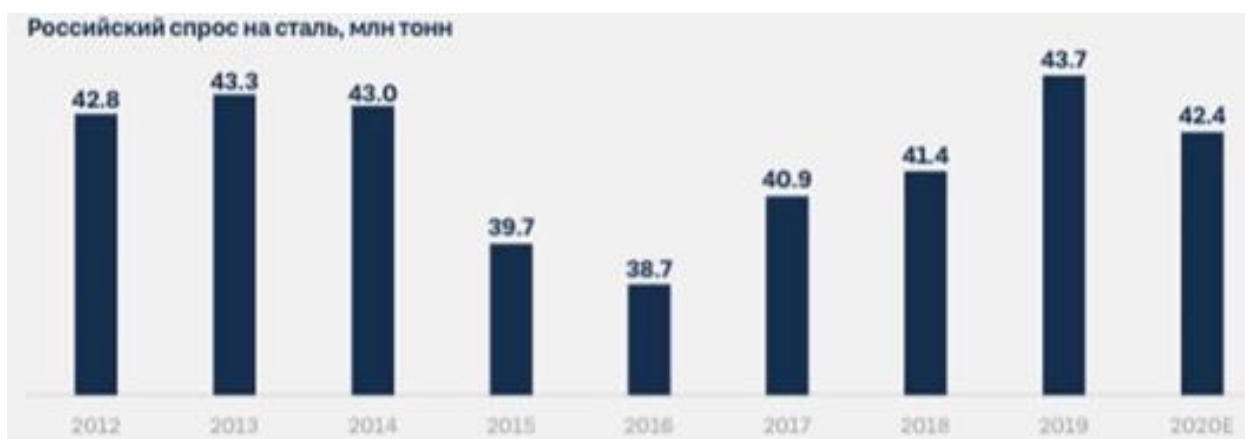


Рисунок 15 - Российский спрос на сталь

Основными стимулами роста спроса на сталь в России станут повышение деловой активности и реализация программы «Национальные проекты». Реализации программы ипотечного кредитования на льготных условиях позволит стимулировать развитие строительства.

В данной главе были рассмотрены основные характеристики ПАО «Северсталь», её история возникновения, состав ключевых активов, важнейшие финансовые показатели. В параграфе 2.3. проведена оценка конкурентоспособности ПАО «Северсталь» с использованием таких методов как: 5 сил Портера, PEST и SWOT-анализ, ожидания и степень

удовлетворенности ключевых стейкхолдеров. На основе этих методов анализа были сделаны выводы о том, какие сильные стороны имеет компания и какие слабые необходимо усилить для повышения конкурентоспособности. Кроме анализа самой компании был произведен анализ рыночных тенденций. Это необходимо для формирования будущей стратегии развития компании. В данном анализе были разобраны тенденции мировой экономики и как они отразятся на уровне цен и потребности в продукции металлургической отрасли. В ходе анализа была проанализирована текущая динамика спроса в Китае, России, а так же отрасли, которые нуждаются в данных ресурсах.

3 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

3.1. Тенденции экономического развития

В настоящее время заметно, что происходит замедление мировой экономики после динамичного выхода из коронавирусной рецессии. После активной стадии возобновления роста, во второй половине 2020 года темпы восстановления снизились в первой половине 2021 года из-за новых вспышек коронавируса, вызванных новыми мутациями вируса. В России же в первом полугодии 2021 года наблюдалось энергичное восстановление экономической активности, и рост составил 4,5% и начал терять темпы во второй половине года, несмотря на успешный для экономики ноябрь и декабрь.

Сразу после отмены коронавирусных ограничений потребительский спрос, подогретый набором факторов, резко вырос. Отмечалась высокая активность в инвестициях, а профицит счета текущих операций достиг многолетнего максимума благодаря росту цен на сырьевые товары, которые в нашей стране по большей части экспортируются. На фоне роста цен на сырье и дефицит некоторых товаров в стране произошел рост инфляции. Центральный Банк РФ один из первых перешел к ужесточению денежно-кредитной политики сразу, как инфляция значительно превысила таргет ЦБ РФ. Начиная с марта месяца уже несколько раз поднимал ключевую ставку и на конец декабря она составила 8,5% при официальной инфляции в 8,4%. Таким путём ЦБ перешел от стимулирующей денежно-кредитной политики к нейтральной. Период действия низкой ключевой ставки положительно сказался на кредитной и ипотечной активности населения, так покупка недвижимости была все рекорды. За 9 месяцев 2021 года доходы федерального бюджета заметно выросли. За этот период объем только нефтегазовых доходов вырос на 60%, а поступления налогов выросло на

30%. Общий дефицит бюджета сократился с 3,8% до менее 1%. На фоне сверх сырьевых доходов ЦБ России покупал иностранную валюту в больших объемах для пополнения Фонда Национального Благосостояния.

За последний год отметилось восстановление рынка труда, оно проявилось в росте количества объявлений о вакансиях на 24%, при этом соотношение числа безработных к объявлениям сократилось. В 2020 году отмечался незначительный рост заработной платы в размере 2%, а по прогнозам аналитиков в 2021 году он составит 3%, что значительно ниже инфляции.

Прогноз развития экономики

В 2022 году аналитики ожидают, рост мировой экономики в размере 4,3% это связано с продолжающимися короновирусными ограничениями. Так согласно прогнозам мировая инфляция в следующем году постепенно начнет замедляться, но её уровни останутся выше целевых показателей.

Прогноз по российской экономике указывает на темпы роста в районе 2,4%, связано это с высокой активностью в нефтяном секторе, а в 2023 году ждет замедление до 2%. Основными рисками для экономики остаются меры, по борьбе с короновирусом, так как уровень коллективного иммунитета еще не достиг определенного процента.

Риск высокой инфляции создает неопределенность в денежно-кредитной политики многих стран. Например, в США при продолжении роста инфляции придется сворачивать меры по количественному смягчению и переходить на более жесткую денежно-кредитную политику, что негативно скажется на темпах экономического роста.

Развитие российской экономики в долгосрочной перспективе будет зависеть от ряда факторов. Низкий потенциал роста в России будет ограничивать возможности страны, а вместе с ним и увеличения доходов и уровня жизни в стране. Успех же зависит от улучшения конкуренции, в процессе, которой будут внедряться инновации и создаваться товары высокой добавочной стоимости. В нашей стране сформирована новая

Стратегия долгосрочного развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов. Данная стратегия открывает окно возможностей для одних и ограничивает других. Возможность открывается для компаний «зеленого» экономического роста, предусматривающих сокращение выбросов парниковых газов на 70% к 2050 году, а в 2060 году достижение углеродной нейтральности.

Через экологизацию экономики в данной стратегии планируется ускорение роста экономики в 3% в год. Для реализации данной стратегии необходимо принять меры, направленные на снятия барьеров роста и повышения конкурентоспособности экономики. Так же необходимо ограничить издержки на зеленый переход, а сверх определенной нормы, компенсировать через дотации.

Еще не всё мировое сообщество выразило отношение в пользу зеленого перехода, но всё больше стран стремятся к достижению углеродной нейтральности, что вселяет уверенность в переход к зеленой экономике.

На данный момент всего 60 стран мира составляют 80% мирового ВВП и они выразили желания перехода к зеленой экономике в ближайшие десятилетия. Так уже сейчас заметны признаки изменений в направлении данной политики. Россия же заявила о стремлении к 2060 году стать углеродно-нейтральной. Срок составляет порядка 40 лет, но чем раньше российские компании будут озеленять свою деятельность, тем эффективней они будут выглядеть в мировой конкурентной среде.

Такой зеленой переход открывает для российской экономики новые возможности трансформации и создает потенциал для роста и изменений.

Цены на углеводороды должен являться основным фактором, содействующим экологизации экономики. Он может принимать определенные формы и быть в виде налога или платных разрешений, что будет стимулом для всех компаний на рынке.

В 2019 году субсидии российским потребителям электричества, газа и нефти составили 1,4% ВВП страны. При перераспределении этих средств с

данного вида субсидий на стимулирование сокращения парниковых газов, что приблизит Россию к экологическому развитию экономики.

Основными рисками в 2022 и последующих годах для России выступают санкции и политическая нестабильность соседних государств, с которыми у РФ глубокая экономическая интеграция. В 2021 году очагом такой политической нестабильности являлась Белоруссия. В начале 2022 года политическую ситуацию попытались раскачать в соседнем Казахстане. Так же повестка санкций за действия связанные с Украиной и возвращением Крыма продолжают влиять на российскую экономику. Соединенные Штаты Америки готовят новые пакеты санкций против высших должностных лиц Российской Федерации и российских стратегических компаний. Так странами Евросоюза рассматриваются санкции на проект трубопровода «Северный поток 2», который достроил ПАО «Газпром».

Так же нельзя снимать с повестки такой фактор, как новые мутации COVID-19, который может вновь остановить мировую экономику и разорвать налаженные цепочки поставок товаров и ресурсов.

Аналитики Soface подмечают понижение риска неплатежей и банкротств в металлургической отрасли и улучшили отметку сектора с оценку с высокого риска до Среднего. В их докладе отмечено, что спрос на мировом рынке металлов резко вырос и выросла цена, что позволило российским экспортерам значительно увеличить доходы, и привело к росту цен на внутреннем рынке. Отмечаются различные уровни подорожания, так стоимость продукции металлургической отрасли в России выросла почти в два раза, а стройматериалов в среднем на 70%. В первом квартале 2021 года цены на сталь подросли на 22,6%.

Власти РФ совместно ФАС проверяют ценообразование на рынке металлургической продукции. Так для борьбы с неуправляемым ростом цен принято решение о введение экспортных тарифов на черный и цветной металл, они начнут действовать с 1 августа и будут действовать до конца 2021года. Несмотря на введение таких барьеров в плане

конкурентоспособности на международном рынке отечественных металлургов, они успели хорошо заработать в период повышенного спроса и высоких цен. Данный период позитивно отложился на финансовой отчетности компаний. Вследствие, этого отрасль заплатила повышенное количество налогов и дивидендов своим акционерам. Так эксперты отмечают высокие уровни рисков в 7 основных секторах отечественной экономики, среди них розничная торговля, текстильная и деревообрабатывающая промышленность, автопром, стройка и энергетика.

Главным бенефициаром пандемийного кризиса и восстановления явилась фармацевтическая отрасль, которая приобрела сильные стимулы для развития под воздействием окружающей среды.

3.2. Анализ конкурентоспособности ПАО «Северсталь» и сравнение с конкурентами

ПАО «Северсталь» — крупная российская горнодобывающая и металлургическая компания, имеющая вертикально интегрированную структуру.

Видение: быть лидером металлургии будущего.

Миссия: быть лидером в созидании.

Череповецкий металлургический комбинат – ключевой актив компании «Северсталь».

«Северсталь» обеспечена собственным сырьем – железной рудой на 130% и коксующимся углем на 80% (по состоянию на конец 2020 г.).

Доля продукции с высокой добавленной стоимостью – около 47% (по состоянию на конец IV квартала 2020 года).

Ключевые рынки сбыта – Россия, Европа, Ближний Восток, СНГ, Азия и другие.

В 2020 году «Северсталь» произвела 11,3 млн тонн стали, выручка компании составила \$6,87 млрд,

ЕБИТДА – \$2,4 млрд, рентабельность по ЕБИТДА – 35,3%.

Основной акционер, Председатель Совета директоров – Алексей Мордашов (77,03%). Остальной пакет акций торгуются на Московской и Лондонской бирже, где любой желающий может стать акционером данной компании.

Около 51,5 тыс. человек работают на предприятиях компании (на конец 2020 года).

Компания в цифрах – 2020

— 11,3 млн тонн стали

— 4,7 млн тонн угля

— 10,9 млн тонн окатышей

- 69 стран продажи
- 16 тыс.продуктов
- ~5 тыс.клиентов
- >30 % один из самых высоких показателей EBITDA margin
- 13 % рост акций за год
- 11% дивидендная доходность

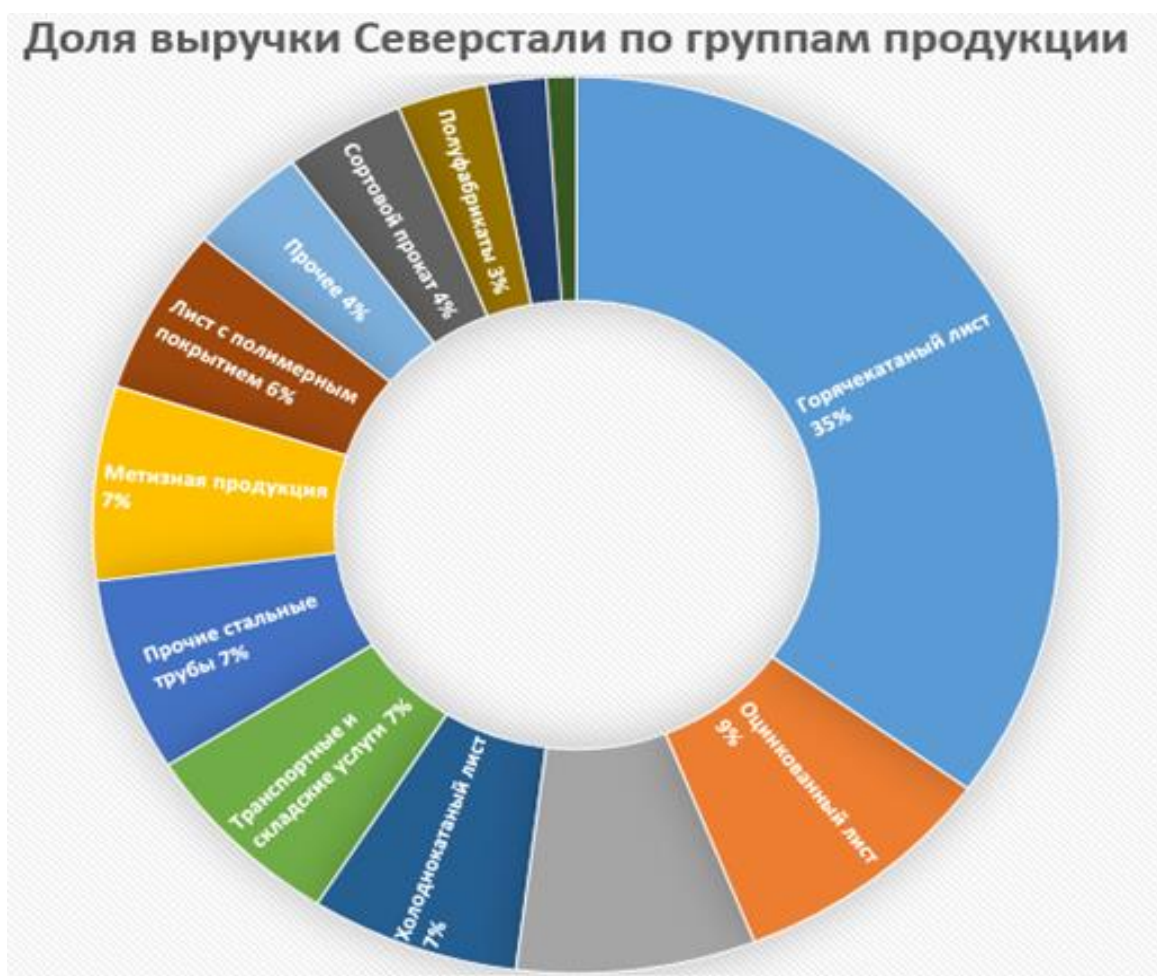


Рисунок 16 -Доля выручки по группам продукции

Компания развивает поставки, как на внутренний, так и на внешний рынок, что позволяет находить постоянный спрос на продукцию. Ассортимент продукции довольно широк и большая часть продукции, является продукцией высокой добавленной стоимости, компания полноценно

участвует в разработке новых видов продукции, которые целиком удовлетворяют запросы клиентов. Компания диверсифицирует направления деятельности и пробует свои возможности в совсем новых неразвитых нишах, например производство ветрогенераторов и криогенной стали для цистерн.

К положительным сторонам ПАО «Северсталь» можно отнести:

- Имеет самую низкую себестоимостью
- Компания поддерживается динамикой жилищного строительства
- Самообеспеченность сырьем
- Близость компании к рынкам экспорта
- Развитие инновационных проектов
- Высокий уровень выплаты дивидендов и крайне низкая долговая

нагрузка

К негативу можно отнести:

- Ограничения со стороны государства для остановки роста цен внутри страны. Они имеют размер в 15% от сверх прибыли компаний
- Введение углеродного налога в ЕС, который является основным экспортеров для Северстали
- Смена технологий

Основными конкурентами являются ПАО «ММК» и ПАО «НЛМК».

ПАО "ММК"- крупная компания российского рынка металлопроката, занимающая доля в 17%. Отличительной чертой компании является высокая загрузка мощностей, их обновление и высокая доля продукции с высокой добавленной стоимостью. Компания имеет целевую ориентацию на внутренний рынок и получает максимальный эффект от реализации инфраструктурных проектов страны.

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа ПАО «ММК»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая репутация предприятия у потребителей 2. Стабильное положение на внутреннем и внешнем рынке 3. Удачное географическое положение 4. Высокий уровень корпоративной культуры 5. Наличие необходимых финансовых ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие старого, изношенного оборудования 2. Неполное использование производственных мощностей 3. Высокие затраты на производство 4. Большой удельный вес расходов на энергоресурсы в себестоимости
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост потребление металлов с началом сырьевого цикла 2. Улучшение потребительских свойств продукции 3. Расширение ассортимента продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обострение конкуренции 2. Рост цен на электроэнергию 3. Рост налоговой нагрузки 4. Ввод санкций 5. Снижение рыночных цен 6. Высокий уровень инфляции

По итогам SWOT-анализа ПАО «ММК» можно сделать выводы о том, что данная компания имеет такие значимые сильные стороны как: стабильное положение на внутреннем и внешнем рынке и отлаженные связи с поставщиками сырья и потребителями. За многолетнюю историю ММК зарекомендовала себя как надежный поставщик качественного металлопроката. К значимым слабым сторонам относятся возможные колебания цен на электроэнергию и низкая обеспеченность собственным сырьем, что делает компанию чувствительным к рыночным колебаниям цен. Возможности и угрозы примерно идентичны конкурентам.

НЛМК (Новолипецкий металлургический комбинат) – компания производитель металлопроката на территории Российской Федерации, является мировым лидером производства стали. Компания отличается выгодным расположением, так как основные производственные мощности находятся в регионах с развитой транспортной инфраструктурой и близки к основным месторождениям сырья в Липецкой области. Интересным фактом является нахождение основных потребителей на расстоянии до 1000 километров от основного производственного предприятия, что значительно облегчает и удешевляет логистику.

Таблица 7 - Матрица SWOT–анализа ПАО «НЛМК»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля экспорта 65% 2. Высокий уровень дивидендов 3. Положительный рост прибыли в динамике 4. Высокий уровень финансовых и сырьевых ресурсов 5. Выгодное географическое положение 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие старого, изношенного оборудования 2. Неполное использование производственных мощностей 3. Высокие затраты на производство 4. Большой удельный вес расходов на энергоресурсы в себестоимости
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост потребление металлов с началом сырьевого цикла 2. Расширение рынков сбыта 3. Рост цен на сталь и чугун 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие старого, изношенного оборудования 2. Неполное использование производственных мощностей 3. Высокие затраты на производство 4. Большой удельный вес расходов на энергоресурсы в себестоимости

Из данной таблицы можно сделать выводы: НЛМК имеет стабильное положение на рынке, которое сформировано благодаря высокой доли экспорта, обеспечивающем высокие показатели прибыли, что в свою очередь формирует высокий уровень дивидендов. Так же собственная сырьевая база дает стабильное положение себестоимости и стабильность финансовых показателей. К значимым негативным сторонам относится высокий уровень износа оборудования, что в скором времени приведет к росту затрат на капитальные вложения и значительно уменьшит показатели рентабельности. Так же данная компания не имеет собственной электрогенерации, и зависима от колебаний цен на электроэнергию, а она в металлургии имеет большое влияние на себестоимость. В связи с этими факторами можно отметить высокую себестоимость производства. Основные риски и возможности схожи с другими компаниями в отрасли.

На основании проведенных SWOT анализов можно сделать выводы о положении ПАО «Северсталь» относительно основных конкурентов. Северсталь имеет самый низкий уровень затрат на единицу выпускаемой продукции, так как практически полностью обеспечивает свою ресурсную базу, но такое преимущество имеет и ПАО «НЛМК» за исключением собственной электроэнергетики. Северсталь сейчас проходит пик капитальных затрат и значительно модернизирует свои производственные мощности, что с вложениями в улучшение экологии производства сделает отрыв еще более значительным. В сфере логистики продаж у ПАО «ММК» лучше показатели по затратам, но они не перекрывают затраты на логистику ресурсов. Далее будет представлена таблица сравнение по ключевым финансовым показателям.

Таблица 8-сравнение по ключевым показателям с конкурентами (данные за 2020 год)

Компания	ПАО «Северсталь»	ПАО «ММК»	ПАО «НЛМК»
ROE	39.21%	32.05%	22.6%
Выручка	6 870 млн\$	6 395 млн\$	9 245 млн\$
Прибыль	948млн\$	604 млн\$	1 237 млн\$
Долг/ЕБИТДА	0.29	0.03	0.16
Капитализация	1,3 млрд р	1,1 млрд р	1,3 млрд р
Выпуск стали	11 314 тыс. т	11 574тыс. т	10 650тыс. т
Выпуск чугуна	9 541 тыс. т	9 344тыс. т	9 486 тыс. т

ROE = прибыль /собственный капитал

ROE - Рентабельность собственного капитала

ЕБИТДА –показатель, который равняется совокупному объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации.

3.3. Пути повышения конкурентоспособности ПАО «Северсталь»

На основании проведенного анализа среды и конкурентного анализа предприятий были разработаны пути повышения конкурентоспособности:

Для продолжения успешного функционирования компании необходимо сохранить основные преимущества и пополнить их новыми элементами лучше, чем у остальных. Стать лидером металлургии будущего и быть компанией первичного выбора среди клиентов и партнеров это новое видение компании. Чтобы достичь поставленных целей были обусловлены новые стратегические приоритеты, благодаря которым компания будет выгодно отличаться от конкурентов, они заключаются в превосходном клиентском опыте, лидерстве по затратам и новым возможностям.

Компания сформировала уникальные предложения для клиентов в рамках реализации приоритета «превосходный клиентский опыт»

- Освоение новых для отечественного рынка марок стали и соответствие растущим потребностям рынка
- Разработка для клиентов цифровых, логистических и финансовых услуг
- Запуск оплаты по корпоративным кредитным картам и иные финансовые сервисы
- Основание новых направлений деятельности: ветрогенерация, партнерское производство, аутсорсинг
- Ввод нового оборудования для повышения качества

Для этого необходимо провести модернизацию оборудования для выполнения более точных работ. Эта мера приведет к расширению ассортимента и росту доли. При модернизации производства труб можно увеличить свою долю на рынке трубопроката потеснив такие компании как ПАО «ТМК». Это возможно в виду самых низких затрат на добычу сырья, а вследствие низкой себестоимости на всём цикле производства продукции.

Внедрение контроля качества разработанного «Северсталь Диджитал» на основе нейронных сетей. Данная модель может обнаруживать дефекты 4 различных типов, что значительно повышает эффективность проверок и благоприятно скажется на качестве выходящей продукции. Новая сеть обнаруживает в 13 раз меньше ложных дефектов, чем действующая, что позволяет ответственному за качество персоналу проверить все возможные дефекты во время своей смены. При тестировании данная сеть зарекомендовала себя как в три раза более эффективной относительно отслеживания дефектов, значительно сократив риск выхода продукции с браком.

Как можно быстрее запустить композитную линию, которая реализуется совместно в Airborne на основе эксклюзивного договора о технологическом партнерстве в России.

Достичь значительных преимуществ в затратах производства основных продуктов это является целью приоритета по снижению затрат. Получение доступа и успешное внедрение передовых технологий и новых для компании бизнес моделей является приоритетом направления «новые возможности»

Планируется увеличить EBITDA на 10-15% каждый год в течение пяти лет с учетом ценовых и внутренних факторов, для этого будет внедрен комплекс инициатив.

Мировой кризис связанный с пандемией показал, что необходимо плотнее работать в направлении повышения клиентоориентированности и улучшать показатели сотрудничества и партнёрства. Развитие совместной работы заключается не только в понимании уникальных потребностей клиентов, но и указывает на новые векторы развития производства подстраиваясь под изменяющийся спрос. Гибкость компании в области выпуска продукции поможет нарастить количество предприятий партнеров и клиентов. Совместная работа подразумевает укрепление отношений между различными партнерами, от крупных корпораций до небольших стартапов, с

использованием новых технологий в целях повышения эффективности и поиска новых возможностей.

В 2021 году государство заявила, что сверхприбыль металлургических компаний будет изыматься путем дополнительного налогообложения, если компании направят практически весь свободный денежный поток на выплату дивидендов. Данная мера со стороны государства направлена на стимулирование развития производства и создания новых рабочих мест, при модернизации мощностей с целью снижения влияния на экологию. Данные меры будут применены, если дивидендная доходность металлургов будет отличаться от средней дивидендной доходности российского фондового рынка. Она составляет в районе 6-10% в зависимости от сектора экономики. За 2021 год дивидендная доходность составила порядка 16% при уровне цены расчета на 1 января 2021 года. За 2022 год показатели будут еще выше вследствие снижения капитальных затрат и роста цен на сталь и чугун на внутреннем и внешнем рынке.

Данная мера может сильно повлиять на финансовые показатели компании и в итоге на удовлетворении акционеров ПАО «Северсталь». Решением данного вопроса является выкуп собственных акций из свободного оборота на московской бирже. Выкупив определенную долю акций компания создаст себе дополнительные расходы, что повлияет на объем свободного денежного потока, с которого и платиться дивиденды в размере 100% от него. Данную меру можно растянуть во времени пока на рынке компания получает сверхприбыли от высоких цен. Данную методику использует компания «Лукойл», у которой дивидендная доходность идентично составляет 100% свободного денежного потока. На протяжении последних лет действует программа по выкупу акций (buy back). Во время просадок на фондовом рынке сама компания выкупает подешевевшие собственные акции. Размер выкупа акций меняется в зависимости от рыночной конъюнктуры и наличия свободных денежных средств на балансе компании. Почему данная мера положительно скажется на акционерах компании, ведь дивиденды

будут чуть ниже текущих. Это скажется положительно за счет уменьшения количества акций в свободном обращении и под влиянием спроса акции компании будут расти, что не может не радовать инвесторов. Предлагаю 1% акций распределить между лучшими 250 менеджерами компании, чтобы увеличить их мотивацию на развитие бизнеса компании и повысить эффективность работы на фоне привязки их доходов к успешности компании. При проведения такого выкупа акции ПАО «Лукойла» выросли с 1 октября 2019 года 5335 рублей за акцию до 6733 в текущий момент, а выкуп будет продолжен до 30 декабря 2022 года. Данный рост составил 26%. За это время компания выплатила в виде дивидендов 1296 рублей (554 рубля за 2021 год, 396 рублей за 2020 год и 347 за 2019год). Средняя дивидендная доходность составила 7,4%, что является схожим с отраслью уровнем при этом компания не попала под наложение дополнительных налогов со стороны государства. Учитывая рост акций и выплаченные дивиденды за время проведения обратного выкупа акций, доходность акционеров составила порядка 16% годовых, что выше ключевой ставки Центрального Банка России в 2 раза, а если брать среднюю за ставку за эти годы, то практически в 3 раза.

Предлагаю данную стратегию реализовать в ПАО «Северсталь».

Расширение лидерских программ, а так же студенческих по привлечению новых кадров в ряды сотрудников ПАО «Северсталь». Сейчас компания взаимодействует в основном с ВУЗами имеющими сырьевую металлургическую направленность, но так как вопрос экологии становится более актуальным, чем раньше, то такая крупная компания могла бы повзаимодействовать с такими университетами как Российский Государственный Гидрометеорологический Университет. Общее взаимодействие может оказываться в виде прохождения практик студентов Экологов и других смежных направлений, с последующим трудоустройством лучших в ряды сотрудников компании.

Увеличить инвестирование в инновационные технологии и цифровые решения для удовлетворения будущих потребностей клиентов. В данном направлении необходимо углубить сотрудничество с первым российским акселератором стартапов в области экологии на базе фонда «Сколково».

Покупку ООО «Синтез-ПКЖ» и ООО «Синтез ПП», которые являются единственным в РФ и СНГ производителем и поставщиком порошков карбонильного железа, данную покупку необходимо использовать для увеличения спроса на перспективном для компании рынке электроники.

Реализация схожей модернизации на Череповецком металлургическом комбинате как на производстве «Карельский окатыш», на котором было осуществлена модернизация доменной печи, и теперь продукция отвечает самым высоким мировым требованиям. Данное предприятие группы Северсталь осуществило поставку инновационной продукции в Бразилию.

Продолжить расширение регионов поставки, как это было в 2020 году, в котором было поставлено 2300 тонн труб большого диаметра в США, сталь для стадиона в Египте.

Добиться снижения выбросов для избегания дополнительных штрафов и ограничений. К 2025 году их объем должен быть снижен на 13% (66,500 тонн) по сравнению с уровнем 2017 года (ранее целевой показатель составлял 7%). На предприятии «Череповецкий металлургический комбинат» была введена в эксплуатацию система контроля за составом выбросов в аглоцехе №2 и №3, направленная на управление технологией агломерации и реконструкцию электрофильтров №1 и №2 аспирационной установки.

Для сокращения выбросов необходима замена определенного оборудования, на самых не экологических производственных мощностях, таких как агломерационные установки 10 и 11 в 3 аглоцехе. Данный цех является одним из самых грязных среди всех мощностей компании. Замена данного оборудования позволит уменьшить выбросы загрязняющих веществ на 66,800 тонн в год. Требуется замена газоочистного оборудования на ключевом предприятии компании, что позволит снизить суммарные

атмосферные выбросы на 13% и будет шагом к реализации поставленной цели по снижению выбросов загрязняющих веществ в 22.5% к 2024 году.

Для реализации плана по снижению сброса вредных веществ в воду необходимо провести модернизацию водоочистных сооружений оборотного цикла в прокатном стане.

Согласно плану снижения сброса загрязняющих веществ в водные объекты, будут модернизированы водоочистные сооружения оборотного цикла в прокатном стане. Расширить модернизацию на всем предприятии на основе технологий коксовой батареи №11 с уникальной для России технологией трамбования угольной шихты, в результате будет достигнуто снижение выбросов на 20% по сравнению с немодернизированными коксовыми батареями 7-10. Выделить дополнительное финансирование для откладываемой реконструкции доменной печи № 3, реконструкция заключается в применении новых технологий для аспирационных и газоочистных систем. Это позволит снизить выбросы загрязняющих веществ на 53%.

Перейдем на дивизион ресурс, который добывает и поставляет сырье для основного производства, в нем необходимо внедрить комбинированный обдув в конвертерах и снизить время работы агломерационной машины. На производстве «Воркутауголь» снизить выбросы путем перехода на использование метана в бойлерах шахт, это приведет к незначительному сокращению выбросов в 9%, но в цифрах этот показатель достигнет 193 тонн при пиковой производительности.

В данной главе был проведен анализ тенденции мирового экономического развития с учетом большого количества параметров, которые имеют отношения к металлургической отрасли России. Были разобраны параметры денежно-кредитной политики Российской Федерации, влияния короновируса и связанных с ним ограничений, раскрыт уровень инфляции, ключевой ставки, а так же роста мировой экономики. Отдельное большое внимание уделено, такому важному фактору как экология. Данный

фактор приобретает всё большее значение с каждым годом и сильно затронет деятельность тех организаций, которые будут отставать от новых экологических норм. Данные компании в виду возросших экологических платежей и штрафов станут неконкурентоспособными, если не будут вкладываться в озеленение своей производственной деятельности.

Во втором параграфе данной главы затронут анализ конкурентов и позиции ПАО «Северстали» относительно их. Данный анализ проводился на основе теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия, которые были разобраны в первой главе. Кроме общего разбора деятельности таких компаний как ПАО «ММК», ПАО «НЛМК» и ПАО «Северсталь» по каждой из них был сделан SWOT анализ, на основе которого сделаны выводы по конкурентоспособности каждой компании и сравнение. После SWOT анализа для подтверждение выводов была сформирована таблица основных финансовых показателей в сравнении. Данная таблица доказывает правильность выводов, сделанных из SWOT анализа. В данной таблицы были рассмотрены такие показатели как: рентабельность, размер выручки и прибыли, долговая нагрузка компаний, капитализация, а так же производственные показатели по выпуску стали и чугуна. Из данных таблицы следует, что самой эффективной компанией является ПАО «Северсталь».

В заключительном параграфе третьей главы рассмотрены предложения по повышению эффективности деятельности ПАО «Северсталь». Основной целью данных предложений является улучшение конкурентоспособности компании при определенном уровне затрат на их реализацию. Было выбрано несколько направлений, которые следует улучшить в деятельности компании. Многие направления выбраны из полей SWOT-анализа возможности и угрозы. Северсталь постепенно модернизирует промышленное оборудование, что открывает новые возможности по выпуску новых категорий продукции в соответствии с растущими запросами рынка, освоение новых для российского рынка марок стали. Необходимо полностью

цифровизировать логистические, технические и финансовые услуги для потребителей. Запуск финансовых услуг для малого и среднего бизнеса в виде банковских гарантий, быстрых займов и платежей через корпоративные карты. Научно-технический прогресс дарит новые возможности для расширения сегментов клиентов и освоения новых ниш, таких как ветрогенерация, поставка готовых стеллажей и другие. Инвестиции в оборудование для расширения ассортимента продукции и повышения качества металлопроката, это станет возможным в ходе реализации ввода новой линии травления №4 и ввода в эксплуатацию установки для продольной и поперечной резки. Внедрение контроля качества разработанного «Северсталь Диджитал» на основе нейронных сетей. Данная модель компьютерного зрения EVE повышает эффективность проверок продукции за счет обнаружения дефектов четырех типов. EVE устраняет необходимость вмешательства человека в рутинные операции благодаря независимой проверке цифровых изображений металлической поверхности.

Как можно быстрее запустить композитную линию, которая реализуется совместно в Airborne на основе эксклюзивного договора о технологическом партнерстве в России. Предложенная мера по обходу дополнительного налогообложения с компаний, которые практически весь свободный денежный поток направляют на выплату дивидендов. Выкупив определенную долю акций компания создаст себе дополнительные расходы, что повлияет на объем свободного денежного потока, с которого и платиться дивиденды в размере 100% от него. Данную меру можно растянуть во времени пока на рынке компания получает сверхприбыли от высоких цен. Нарращивание инвестиций в охрану труда и цели по снижению смертности и травматизма на производстве. Расширение лидерских программ, а так же студенческих по привлечению новых кадров в ряды сотрудников ПАО «Северсталь». Сейчас компания взаимодействует в основном с ВУЗами имеющими сырьевую металлургическую направленность, но так как вопрос экологии становится более актуальным, чем раньше, то такая крупная

компания могла бы повзаимодействовать с такими университетами как Российский Государственный Гидрометеорологический Университет. Ускорить интеграцию ООО «Синтез-ПКЖ» и ООО «Синтез ПП», которые являются единственным в РФ и СНГ производителем и поставщиком порошков карбонильного железа, данную покупку необходимо использовать для увеличения спроса на перспективном для компании рынке электроники.

Добиться снижения выбросов для избегания дополнительных штрафов и ограничений. К 2025 году их объем должен быть снижен на 13% (66,500 тонн) по сравнению с уровнем 2017 года (ранее целевой показатель составлял 7%). На предприятии «Череповецкий металлургический комбинат» была введена в эксплуатацию система контроля за составом выбросов в аглоцехе №2 и №3, направленная на управление технологией агломерации и реконструкцию электрофильтров №1 и №2 аспирационной установки. Внедрение комбинированного обдува в конвертерах и снижением времени работы агломерационной машины. Сокращение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу предприятиями дивизиона «Северсталь Ресурс» до 193,300 тонн (на 9%) в основном связано с уменьшением выбросов на предприятии «Воркутауголь» в связи с ростом использования метана в бойлерах шахт.

Заключение

Данное исследование в рамках дипломной работы позволило сделать теоретические выводы и разработать практические рекомендации по управлению конкурентоспособностью ПАО «Северсталь».

В первой главе были разобраны теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия путем раскрытия каждого параграфа по отдельности. В первом параграфе рассмотрено «понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности». В нем раскрыто само понятие конкуренция и конкурентоспособность, а так же различные подходы к ним. Так же раскрыты характерные черты конкурентоспособности российских компаний по 4 уровням и то, чем каждый из уровней отличается друг от друга, а так же разобраны меры, принимаемые управленческим составом организации на том или ином уровне. Во втором параграфе «Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия», раскрыто понятие факторов их отличии между конкурентоспособностью товара и предприятия. В данном параграфе раскрыты как внутренние, так и внешние факторы конкурентоспособности, а так же их влияния на все ключевые показатели деятельности, по большей части финансовые. В третьем параграфе «Методы оценки конкурентоспособности». В нем раскрыты все методы, которые можно разделить на 5 основных группы: Матричные методы (SWOT, PEST-анализ, матрица БКГ, матрица Портера и иные), Методы на основе оценки конкурентоспособности продукции и услуг организации, Методы основанные на теории эффективной конкуренции, Комплексные методы, Динамические методы. Каждому из методов уделено должное внимание и разобрана суть, а так же пример его построения.

В четвертом параграфе «Пути повышения конкурентоспособности» разобраны подходы и методы повышения конкурентоспособности относительно основных рыночных конкурентов. Основные пути это рост объемов реализации, уменьшение расходов, бенчмаркинг. Сам же рост

конкурентоспособности можно разделить на две группы: Экстенсивный рост (рост объемов за счет роста количества используемых ресурсов), Интенсивный рост (это увеличение производственных возможностей за счёт более эффективного использования того же количества ресурсов). Так же была затронута тема конкурентоспособности страны и её повышения, так как организация привязана к определенной географии и это оказывает внешнее влияние на деятельность организации.

По результатам разбора теоретических основ сформированы методики, которые будут использоваться далее в работе, и которые в полной мере будут отражать реальное положение дел в отрасли и компании.

Во второй главе были рассмотрены основные характеристики ПАО «Северсталь», её история возникновения, состав ключевых активов, важнейшие финансовые показатели. Проведена оценка конкурентоспособности ПАО «Северсталь» с использованием таких методов как: 5 сил Портера, PEST и SWOT-анализ, ожидания и степень удовлетворенности ключевых стейкхолдеров. На основе этих методов анализа были сделаны выводы о том, какие сильные стороны имеет компания и какие слабые необходимо усилить для повышения конкурентоспособности. Кроме анализа самой компании был произведен анализ рыночных тенденций. Это необходимо для формирования будущей стратегии развития компании. В данном анализе были разобраны тенденции мировой экономики и как они отразятся на уровне цен и потребности в продукции металлургической отрасли. В ходе анализа была проанализирована текущая динамика спроса в Китае, России, а так же отрасли, которые нуждаются в данных ресурсах.

В заключительной главы дипломной работы рассмотрены предложения по повышению эффективности деятельности ПАО «Северсталь». Основной целью данных предложений является улучшение конкурентоспособности компании при определенном уровне затрат на их реализацию. Было выбрано несколько направлений, которые следует улучшить в деятельности компании. Многие направления выбраны из полей SWOT-анализа

возможности и угрозы. Северсталь постепенно модернизирует промышленное оборудование, что открывает новые возможности по выпуску новых категорий продукции в соответствии с растущими запросами рынка, освоение новых для российского рынка марок стали. Были рассмотрены предложения по цифровизации бизнеса, повышению клиентоориентированности, развитие смежных отраслей и производства, запуск в контроль качества разработки контроля качества на основе нейронных сетей, запуск композитной линии, предложение по запуску buy back для обхода изымания сверхдоходов, налаживание взаимодействия с экологическими ВУЗами, улучшение условий труда, интегрировать линию производства порошков карбонильного железа и наладить логистику. Добиться снижения выбросов для избегания дополнительных штрафов и ограничений. К 2025 году их объем должен быть снижен на 13% (66,500 тонн) по сравнению с уровнем 2017 года. Ввести новую систему контроля за составом выбросов.

Металлургическая отрасль является одной из самых динамично развивающихся отраслей в Российской Федерации. Доля металлургической промышленности в ВВП России составляет примерно 5%, в промышленном производстве - около 18%, в экспорте порядка 14%. В последнее время данная отрасль столкнулась с большим количеством новых ограничений, как внутри страны, так и за её пределами. Измененные таможенные пошлины, новые экологические стандарты стран импортеров, которые делают продукцию российских металлургов менее конкурентоспособной. Данные новые вызовы наша металлургическая отрасль должна преодолеть в ближайшие годы и сохранить и увеличить свою долю на мировом рынке металлопроката. Повышение эффективности данной отрасли благоприятно повлияет на благосостояние граждан Российской Федерации, улучшит экологическую обстановку в ряде регионов, увеличит наполняемость государственного бюджета путем уплаты выросших отчислений с налогов на прибыль, НДС, таможенных пошлин и сборов.

Анализ черной металлургической отрасли России привел к выводам, что при высоких текущих уровнях рентабельности компаний данного сектора экономики самое время для капитальных затрат на улучшение производственного оборудования и улучшение экологической составляющей производства. Необходимо произвести замены изношенного оборудования на современное, которое будет отвечать требованиям по производству конечного продукта высокого качества, соответствующего металлургической отрасли региона, страны приближенные к мировым стандартам. Данная модернизация в совокупности с цифровизацией приведет к снижению травматизма, что благоприятно скажется на условия труда сотрудников.

По рассмотренной организационно–экономической характеристике, а также произведенному анализу производственно–хозяйственной деятельности ПАО «Северсталь», выявлено что предприятие является финансово устойчивым, так как имеет достаточное количество собственных оборотных средств.

Финансовая устойчивость ПАО «Северсталь» характеризуется стабильностью баланса и преобладанием доходов над расходами, несмотря на ведущуюся модернизацию. Это реализовано путем эффективного использования денежных ресурсов, высокие цены на продукцию и низкий уровень себестоимости.

По проведенным методикам оценки конкурентоспособности было выявлено, что ПАО «Северсталь» обладает высоким уровнем продукции с высокой добавленной стоимостью, которая отличается высоким качеством и обеспечивается высокий уровень рентабельности, выше среднего по отрасли. Компания географически близка к основным потребителям, а так же прекрасно налажены логистические пути движения продукции, что помогает диверсифицировать рынки сбыта в зависимости от рыночных условий. Финансовые показатели являются лучшими в отрасли, но необходимо снижать долговую нагрузку.

Целью данной дипломной работы являлось выявление возможностей и проблем повышения конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности в условиях современной России на примере ПАО «Северсталь» и разработка методов её повышения. Исходя, из поставленной цели были реализованы следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы повышения конкурентоспособности
2. Изучены методы повышения конкурентоспособности металлургической отрасли
3. Проведен анализ и оценка политики в области повышения конкурентоспособности на примере ПАО «Северсталь»
4. Разработаны предложения по совершенствованию конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности
5. Разработан комплексные мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности в ПАО «Северсталь».

Список использованной литературы

1. Аренкова И.А., Глазов М.М., Фирова И.П. Маркетинг предприятия. Учебник/ под редакцией М.М. Глазова. – СПб. РГГМУ, 2009. 448с.
2. Басова М.М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе // Учет. Анализ. Аудит. 2017. № 5. с. 46–53
3. Басова М.М. Основные проблемы корпоративной социальной ответственности бизнеса и пути их решения // Стратегии бизнеса. 2017. С. 12–22.
4. Батырова Н.С. Информационно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития компании: Финуниверситет.— М., 2014.
5. Бобров Н.К. Конкурентная борьба // Маркетинг- 2014. - №5. - с.22- 29
6. Белостокова, В.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании на промышленном рынке / В.Ю. Белостокова // Управление экономическими системами. – 2016.
7. Волков, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / Д. Волков // Библиотека управления [Электронный ресурс]. – 2016.
8. Гибсон, Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРА-М, 2009– 665 с.
9. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Высш. шк., 2014. – 329 с.
10. Горбацевич, А.П. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.П. Глухов // Маркетинг-. - 2013. - № 4. - С.15-16.
11. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика. Практический подход. – М.: КноРус., 2013.

12. Жила В.П. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / В.П. Жила // Российское предпринимательство. - 2016. - № 4. - С. 15-25.
13. Ильичева И. В. Маркетинг: учебно-методическое пособие / Ульяновск : УЛГТУ, 2012. – 228 с.
14. Какимжанов З. Качество как фактор конкурентоспособности / З. Какимжанов, А. Аблекенова // Вестник. - 2016. - №12. - С.48-58.
15. Колосова Е.А. Использование форсайт анализа в рамках стратегического управления Под редакцией М.М. Басовой. Москва, 2019. С. 70–76.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга// М.,СПб.,К.-2009.-945с.
17. Кривчанская А.В. Совершенствование критериев оценки устойчивого развития компаний //— М.: СВИВТ, 2019. с. 4–13
18. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2015. – № 1. – С. 374–378.
19. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг и бизнес / Н.К. Моисеева. – М.: КУРС, 2014. – 273 с.
20. Никифорова Е.В. К вопросам устойчивого развития экономических субъектов // Балканское научное обозрение — том 3, № 2 (4), 2019. с. 106–111
21. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий[Текст] / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2013. — №3. — С. 191-193.
22. Родинова Г.А., С.В. Тарасова Микроэкономика. Учебник.–М.: Юрайт, 2013.
23. Тарасенко В. Территориальные кластеры. Семь инструментов управления // Альпина Паблишер, М: 2016
24. Трубилин А. Конкурентоспособность - главный фактор эффективного производства. // АПК: экономика, управление. - 2012. - №1. - С.39-44.

25. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия «Высшее образование» - М.: ИНФРА-М, 2015. - 311 с.

26. РСБУ ФО ПАО ММК 2020 год.pdf
<https://mmk.ru/upload/iblock/d44/r0pi79t97m23nz8mpxg27jrlod4bnraz/%D0%A0%D0%A1%D0%91%D0%A3%20%D0%A4%D0%9E%20%D0%9F%D0%90%D0%9E%20%D0%9C%D0%9C%D0%9A%202020%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf>

27. Годовой отчет ПАО «Северсталь»
https://www.severstal.com/files/55799/Annual_Report_2020_RUS.pdf

28. Годовой отчет ПАО «НЛМК» <https://nlmk.com/ru/ir/results/annual-reports/>

29. Годовой отчет ПАО «Северсталь»
https://www.severstal.com/files/55799/Annual_Report_2020_RUS.pdf

30. Статья сравнение российских металлургов
<https://zen.yandex.ru/media/shakirovor/sravnenie-rossiiskih-metallurgov-kogo-vybrat-dlia-pokupki-603f6f96063b6456b188cfe7>

31. Статья «обзор страновых и отраслевых рисков»
<https://www.coface.ru/Novosti-i-Publikacii/Novosti/Obzor-stranovyh-i-otraslevyh-riskov-Coface-za-2-kvartal-2021-goda>