

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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 Современные методы повышения экономического потенциала
предприятия природопользования**

Исполнитель Воронько Виктория Дмитриевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«11» января 2021 г.

Санкт-Петербург 2021

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические основы исследования экономического потенциала предприятия природопользования	7
1.1 Современные методы оценки экономического потенциала предприятия природопользования	7
1.2 Структура экономического потенциала предприятия природопользования	10
1.3 Специфика экономического потенциала предприятий металлургической отрасли.....	13
2. Анализ экономического потенциала предприятия природопользования ПАО «Северсталь»	18
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ПАО «Северсталь»	18
2.2 Анализ металлургической отрасли России относительно главных конкурентов ПАО «Северсталь»	48
2.3 Проблемы повышения экономического потенциала предприятий металлургической отрасли.....	58
3 Рекомендации по повышению экономического потенциала предприятий металлургической отрасли.....	67
3.1 Мероприятия по повышению производительности ПАО «Северсталь».....	67
3.2 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики.....	72
3.3 Мероприятия, направленные на повышение эффективности использования основных производственных фондов	77
Заключение	84
Список использованной литературы.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	97

Введение

Экономическая мощь современных организациях, действующие в условиях рынка, на сегодняшний день существенно влияет на текущее состояние и развитие экономики Российской Федерации. Экономическая мощь любой функционирующей российской организации зависит от нескольких ключевых факторов. На нее оказывает влияние внутренние, внешние процессы, а также то, в каком экономическом состоянии находится на данный момент сама организация.

Экономические условия диктуют новые правила и условия для действующих хозяйствующих субъектов. Так, все больше участников рыночных отношений стали обращать внимания на важность и многозначительность достижения положительных результатов хозяйствующих субъектов. Для того, чтобы организация смогла быть жизнеспособной на рынке, необходимо внедрять эффективные инструменты и методы развития. Именно по этой причине возникает острая потребность в проведении точного анализа и оценки ее экономического потенциала. К тому же, все больше организаций исследуют не только собственный экономический потенциал, но и конкурентов, существующих на рынке.

Историческое развитие такого термина, как «экономический потенциал», началось относительно недавно. Впервые данный термин был введен в XX веке в 1970 году [1, с. 20]. Однако тогда данный термин определялся как показатель, отслеживающий качественные изменения организации. Несмотря на то, что прошло весьма большое количество времени, до сих пор нет конкретной точки зрения на определение сущности термина «экономический показатель». Анализ научной литературы показал, что различные исследователи в области экономики и экономического развития организаций, определяют термин «экономический потенциал» с разных позиций. Поэтому можно утверждать, что термин «экономический потенциал» сегодня рассматривается с различных точек зрения.

Так, например, часть исследователей рассматривает термин «экономический потенциал» в узком его понимании. Этот подход предполагает определять «экономический потенциал» в качестве показателя, который оценивает годовой объем производства услуг/продукции в организации.

Напротив, часть других исследователей предлагает рассматривать термин «экономический потенциал» более широко. Согласно этому подходу, под «экономическим потенциалом», понимается целая многоступенчатая система, характеризующая экономическими и социальными отношениями.

Рассматривая наиболее известные подходы к определению сущности «экономический потенциал», стоит отметить следующую точку зрения, которая отмечает, что под данным термином понимается финансово-экономическая система организации, состоящая из наиважнейших для ее деятельности компонентов (таких как – финансовые источники и средства, а также возможные резервы). Еще одно не менее известное мнение касательно определения «экономического потенциала», отмечает, что оно отображает сочетание научно-технических знаний и труда как материализованного, так и живого.

Конкурентные позиции на рынке и конкурентоспособность организации зависят от того, насколько качественно и эффективно построена ее система управления капиталом, а также имеющихся финансовых ресурсов.

Развитие и активный процесс трансформации, а также интеграции Российской Федерации в глобальное экономическое пространство, сыграло большую роль в изменениях текущей системы бухгалтерского учета. Изменения затронули огромное количество аспектов, а также произошло масштабное переосмысление значимости финансовой отчетности. Благодаря стремительным преобразованиям, финансовая отчетность приобрела такую важную цель как возможность снабжения в любой момент корректных, достоверных сведений и данных о финансовом состоянии организаций. Поэтому за последние несколько лет, перед специалистами бухгалтерского

учета и аудита, возникла потребность в приобретении практического опыта и навыков с целью реализации в работе эффективных методов диагностики, анализа и интерпретации бухгалтерской информации. Именно бухгалтерская информация позволяет проводить качественную оценку экономического потенциала любой современной организации на рынке.

В качестве информационной базы послужили различные источники, такие как: научные статьи и литературные источники, приказы, законодательная база и постановления, которые регулируют современные процессы бухгалтерского учета в организациях. Опорой для написания работы послужили учебные пособия 2015 года и младше, таких исследователей и классиков как: Г.В. Савицкой, Н.В. Войтоловского, М.М. Глазова, И.П. Фировой и Е.Е. Петровой и других современных ученых в области экономических наук.

Для аналитической части работы, в качестве исходных данных, были использованы: бухгалтерская отчетность компании ПАО "Северсталь" по «Российским стандартам бухгалтерского учета» (РСБУ) и другие документы компании.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что все чаще современным организациям требуется проведение грамотной и качественной диагностики экономического потенциала. Именно проведение оценки экономического потенциала позволяет управленческому персоналу разрабатывать и принимать на основе ее результатов решения, связанные с дальнейшим развитием организации.

Целью работы является полноценное изучение актуальных и действенных методов повышения экономического потенциала предприятия, а также проведение анализа экономического потенциала конкретного предприятия и его главных конкурентов и разработка путей и способов повышения экономического потенциала данного предприятия.

Для достижения вышеперечисленных целей необходимо выполнить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие экономического потенциала предприятия;
2. Выделить основные методы оценки экономического потенциала предприятия;
3. Провести анализ экономического потенциала компании ПАО "Северсталь" и его главных конкурентов;
4. Разработать рекомендации по улучшению экономического потенциала предприятия.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность публичного акционерного общества «Северсталь».

Предмет исследования – показатели, на базе которых производится оценка как экономического потенциала предприятия, так и разрабатываются управленческие решения.

1 Теоретические основы исследования экономического потенциала предприятия природопользования

1.1 Современные методы оценки экономического потенциала предприятия природопользования

Такой термин, как «экономический потенциал», до сих пор не имеет какого-то единого определения. Впервые термин был упомянут в XX веке, но несмотря на то, что экономический потенциал исследуется давно, исследователи сильно расходятся во мнении касательно его интерпретации. На сегодняшний день, насчитывается огромное количество теорий, мнений и подходов к определению сущности «экономического потенциала» в организациях. Основной причиной, по которой исследователи расходятся во мнении, является такая составная категория данного понятия, как «потенциал». Многие практики и исследователи в области экономики часто соотносят и связывают понятие «потенциал» к таким понятиям как: «свойство», «ресурс», «возможность», «резерв» и т.д.

Именно поэтому в многочисленных научных работах, связанных с теорией потенциалов, используется обширный спектр определений. Таким образом, можно сделать вывод, что к определению сущности «потенциала» до сих пор нет единого подхода. В ходе анализа научных работ выявлены наиболее популярные и основные подходы к данной категории:

- «источник возможностей, средств, запаса»;
- «совокупность возможностей»;
- «обобщенная, сборная характеристика ресурсов»;
- «совокупная способность имеющихся в наличии экономических ресурсов обеспечить производство максимально возможного объема полезностей, которые соответствуют потребностям общества на данном этапе его развития».

Исследуя экономический потенциал, можно сделать вывод, что под ним определяется взаимосвязанная и действующая внутри организации система имеющихся у нее ресурсов разного вида. Эти ресурсы, выступающие как компоненты целой системы, взаимосвязаны, что позволяет организации при эффективном их использовании своевременно и в полном объеме добиваться поставленных целей, а также получать максимальный экономический эффект от своей деятельности. Такая система сама по себе и характеризуется как основополагающий элемент хозяйственной деятельности организации. Дополнительно стоит отметить, что экономический потенциал также позволяет определять текущее положение организации, а также ее возможности развития [5, с. 45].

Так как экономический потенциал представляет из себя систему из взаимосвязанных компонентов, она имеет определенные функциональные составляющие. Так, выделим основные функциональные компоненты экономического потенциала, в них выходят следующие:

- первый функциональный компонент – это рыночный потенциал. Под рыночным потенциалом в системе экономического потенциала понимается реализация (или сбыт) производимой в условиях организации продукции при помощи разрабатываемых маркетинговых инструментов;
- второй функциональный компонент – это производственный потенциал. Под производственным потенциалом в системе экономического потенциала понимается те материально-вещественные ресурсы, которые являются основополагающими в деятельности организации при производстве собственной продукции;
- третий функциональный компонент – это финансовый потенциал. Особенностью структуры финансового потенциала является то, что в него включены заемные, а также собственные

финансовые ресурсы организации, которые используются в активной хозяйственной деятельности при производстве;

- четвертый функциональный компонент – это трудовой потенциал. Под трудовым потенциалом поднимется система, состоящая из групп и отдельных лиц рабочего персонала (рабочая сила), обеспечивающие все виды деятельности промышленной организации;
- пятый и заключительный функциональный компонент – это научно-технический потенциал. На сегодняшний день, этот компонент считается одним из самых важнейших, поскольку именно благодаря ему, организация может внедрять новейшие технологии производства и достигать новых экономических, финансовых, и иных успехов.

Рассмотрев сущность потенциала организации, необходимо отметить, что она представляет из себя сложную, взаимосвязанную систему, в которую включены сразу несколько компонентов и элементов. Любой экономический субъект, функционирующий на данный момент, требует со стороны управленческого персонала применение эффективных методов и инструментов поддержания, управления экономическим потенциалом. Только при четко выстроенном процессе управления, организация может достигнуть высоких показателей, а также повысить экономический эффект от своей трудовой деятельности при производстве продукции [3, с. 85].

Для организации процесса управления экономическим потенциалом, анализируется большой объем данных, а также различные компоненты и элементы экономики организации. В том числе для того, чтобы реализовать качественное управление экономическим персоналом, необходимо понимать, из каких конкретно функций и звеньев она состоит. Так, например, процесс управления экономическим потенциалом реализовывает и исполняет огромный спектр функций, среди которых контроль, регулирование, организация, стимулирование и планирование. Для того, чтобы организация

смогла реализовать данные функции, она принимает обоснованные, своевременные, основанные на конкретных данных и информации, управленческие решения, обеспечивающие анализ потенциала организации.

1.2 Структура экономического потенциала предприятия природопользования

Экономический потенциал организации занимает важную роль в деятельности любой современной организации. В связи с чем, за последние несколько лет, разворачивались дискуссии касательно того, как должна определяться сущность термина «экономический потенциал». Так, ряд исследователей сходятся во мнении, что «экономический потенциал» – это интегральное понятие. Отмечается, что в это понятие входит сразу несколько компонентов, которые и образуют целостную структуру потенциала организации. По мере экономического и глобального развития, а также изменения экономической мысли, подходы к определению структуры потенциала постоянно менялись [18, с. 48].

Экономический потенциал включает в себя целую систему различных компонентов. Так, анализ научной литературы показывает, что на сегодняшний день в структуру экономического потенциала включают такие компоненты как: финансовый, инновационный, производственный, а также трудовой. Помимо вышеуказанных компонентов, ряд исследователей считает, что необходимо включать такой компонент, как экологический. На это указывает текущая экономическая и глобальная обстановка, поэтому в научных работах и исследованиях все чаще предлагается включать экологический компонент в структуру экономического потенциала [4, с.15].

Однако не только экологический компонент в структуре экономического потенциала является объектом дискуссий современных исследователей. Так, например, в ряде исследований приводятся доводы о необходимости включать в структуру экономического потенциала и таких

компонентов как: организационно-управленческий, маркетинговый, а также предпринимательский.

В рамках данной выпускной квалификационной работы, так как на сегодняшний день в классическом представлении не представлены ранее обозначенные компоненты (маркетинговый, организационно-управленческий, экологический и т.д.), предлагается использовать только четыре компонента экономического потенциала, а это – рыночный, трудовой, финансовый и технологический (производственный).

Определив основные компоненты экономического потенциала, перейдем к подробному описанию и характеристике каждого отдельно взятого компонента. Первым одним из важнейших в структуре экономического потенциала, является технологический потенциал.

Определяя технический потенциал, исследователями отмечается, что он является фундаментом экономического потенциала организации. Он основан на трех основных компонентах: техническом оборудовании, производственных процессах, а также производственной инфраструктуре. Классификация основана на его отношении к производственному процессу (прямое и вспомогательное). Уровень развития этих трех компонентов напрямую влияет на результат.

Вторым компонентом в структуре экономического потенциала организации – это трудовой потенциал. На сегодняшний день, ряд исследователей в области экономики организации определяют трудовой потенциал как структурную единицу, в которую включен рабочий и управленческий персонал [13, с. 58].

Третьим компонентом экономического потенциала организации является финансовый потенциал. В структуре экономического потенциала, финансовый компонент также считается одним из важных звеньев организации. Выделяется на сегодняшний день две ключевые концепции финансового потенциала. Во-первых, финансовый потенциал является текущий уровень сбора или использования ресурсов, достигнутый в настоящее

время, и, во-вторых, финансовый потенциал также это максимально возможный уровень на будущее.

Такой компонент экономического потенциала, как финансовый потенциал, характеризуется наличием сложной многоступенчатой структуры, в которую входят сразу несколько звеньев – это финансовое состояние, рыночный потенциал, а также емкость и размер рынка. Эти элементы и составляют основу финансового потенциала. Рассмотрим и проведем характеристику каждого элемента по отдельности.

Первый элемент финансового потенциала — это финансовое состояние. Под финансовым состоянием понимается корреляция извлеченных в определенный промежуток времени конкретных финансово-хозяйственных показателей организации. Финансовое состояние играет крайне важную роль для любой современной организации, поскольку оно помогает им определить, как на данный момент развивается организация, какие финансовые и экономические успехи уже достигнуты и т. д. [26, с. 43].

Второй элемент финансового потенциала – это рыночный потенциал. Рыночный потенциал всегда занимал лидирующую позицию среди всех компонентов данной системы. Стоит отметить, что именно рыночный потенциал впервые в отечественной практике начал разрезываться в прошлом веке 80-х годов. Так, под рыночным потенциалом понимается континуум возможностей, шансов и методов организации в достижении рыночной активности (или деятельности) [25, с. 267].

Третий элемент финансового потенциала – это емкость рынка. Часто емкость рынка соотносят как синоним понятию размер рынка. Однако это два совершенно разных понятия и компонента в сложной структуре финансового потенциала. Под емкостью рынка понимается вероятностный показатель текущих и потенциальных объемов продаж товаров или услуг на определенном конкурентном рынке. Емкость рынка определяется на основе какого-либо конкретно заданного периода. К тому же, стоит отметить, что она зависит от различных показателей, к которым относят: показатель деловой

активности, показатель уровня цен на аналогичные услуги или товары, показатель спроса на товар или услугу, показатель общей конъюнктуры рынка и т.д.

Четвертый и последний известный элемент финансового потенциала – это размер рынка. Так, размер рынка определяется как текущий показатель реальных (а не возможных и вероятностных) продаж на определенном рынке. Размер рынка определяет текущее положение дел на рынке на основе определенных данных (то есть реально совершенных продаж), что позволяет оценить его текущее состояние.

В сегодняшних условиях наиболее уместна оценка экономического потенциала для эффективного использования ресурсов организации. Однако на экономический потенциал сильно влияет внешняя среда, которая в первую очередь включает уровень конкуренции. Это особенно верно для таких организаций, которые занимаются розничной торговлей, где качество обслуживания клиентов, уровень и квалификация специалистов по маркетингу и менеджменту являются приоритетными в дополнение к ресурсному потенциалу [27, с. 81].

1.3 Специфика экономического потенциала предприятий металлургической отрасли

На современное состояние промышленности Российской Федерации влияют сразу несколько областей и отраслей. Одной из быстрорастущих и стремительно развивающихся, а также оказывающих влияние, является именно металлургия. В последние несколько лет отмечается сильная корреляция, взаимосвязь национальной экономики и современной металлургической промышленности.

Металлургическая промышленность включает в себя обширную металлургическую базу, состоящую из нескольких крупных групп производств. Эти группы специализируются на добыче, обработке,

производстве, и иных других процедур, связанных с металлами – как цветными, так и черными. Таким образом, можно сделать вывод, что металлургическая промышленность – это целая система из промышленных производств, специализирующихся на цветной и черной металлургии.

В структуре промышленности Российской Федерации, ключевое место занимает именно черная металлургия. Это объясняется тем, что на территории страны функционирует большое количество предприятий и заводов, специализирующихся на создании продукции в области машиностроения, строительства, а также металлообработки и др. Помимо этого, черная металлургия отвечает за добычу ряда полезных ископаемых (например, железо, железная руда, чугун, уголь и т.д.) и дальнейшая работа с ними – обработка, коксование, извлечение. Поэтому для российских производств и заводов, черная металлургия играет важную роль [5, 61].

География металлургической промышленности в Российской Федерации весьма обширна. Так, по состоянию на 2020 год, определены следующие четыре наиболее крупнейшие и популярные металлургические базы, а именно:

1. База на территории Центрального округа. Данная промышленная база территориально находится на Курской магнитной аномалии, где происходит активная добыча, а также извлечение железной руды;
2. База на территории Урала. Уральская промышленная база металлургии специализируется на производстве стали;
3. База на территории Сибирского федерального округа. Данная промышленная база разделена на два крупных предприятия, находящихся территориально в г. Новокузнецк. Основное их направление – это извлечение, обработка железной руды и угля;
4. Северная база находится в Вологодской области и именуется как Череповецкий металлургический комбинат.

За последние несколько лет, на развитие металлургической промышленности на территории Российской Федерации повлияло большое количество различных факторов. На сегодняшний день, именно металлургическая промышленность считается одной из самых важных отраслей в структуре экономики страны. Однако несмотря на это, будущие тенденции, а также состояние металлургии в РФ зависят от глобального состояния металлургии в целом.

Глобальный рынок металлургии охватывает несколько ключевых, значимых игроков, в их числе находится и Российская Федерация. Актуальные данные указывают на то, что в 2019 году она обеспечивает более 5% производства на рынке стальной продукции. К тому же, дополнительно стоит отметить, что Российская Федерация достигла в 2019 году один из высоких показателей экспорта стальной продукции, что составило более 27 миллионов тонн продукции в годовом эквиваленте. Состав экспорта показал, что наиболее частым продуктом стала стальная заготовка. Она характеризуется как продукция с низкой добавленной стоимостью [23, с. 58].

Успех и активное развитие Российской Федерации на мировой арене объясняется несколькими факторами. Во-первых, страна имеет личную сырьевую базу. Наличие собственной сырьевой базы открывает большое количество возможностей, что, например, сказывается на способность недорого производить заготовки и экспортировать их. Во-вторых, к тому же, страна имеет собственные энергоресурсы, современные решения области производственных мощностей и многое другое. Именно поэтому по состоянию на 2019 год, Российская Федерация стала одним из лидеров экспорта стальной продукции.

Дополнительно стоит отметить, что за несколько лет особый спрос на производимую продукцию из стали наблюдается со стороны Китайской народной республики (далее – КНР). Так, в течении последних двадцати лет, КНР имеет потребность и необходимость в поиске стальной продукции, что обусловлено несколькими причинами. Во-первых, в КНР произошел резкий

скачек промышленности в последние годы. Во-вторых, причиной стал рост количества заводов и производств, специализирующихся на черной металлургии. Даже по состоянию на 2019-2020 г., количество промышленных металлургических производств неизменно растет. Ежегодный спрос растет, в том числе и произошла активизация трубной, строительной промышленности в России и Азии [9, с. 45].

Прогноз на ближайшие годы показывает, что похожие тенденции будут и у таких игроков как: ПАО «Северсталь», «ММК», а также «НЛМК».

Для того, чтобы удерживать конкурентные позиции и развиваться, игроки глобального рынка металлургической отрасли стремятся к вводу новейших, технологически-инновационных решений. Так, например, все больше игроков внедряют в свою деятельность такие новшества как прокатные комплексы и литейные заводы. Благодаря таким новаторским решениям, происходит сокращение эксплуатационных расходов до 50%, снижение потребления энергии до 40% и сокращение выброса CO₂ на 30%. % по отношению к традиционному процессу, а также безобменного производству металлов - технологиям FINEX и COREX [21, с.21].

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие отрасли металлургической промышленности Российской Федерации имеет такую важную ключевую цель как – образование такого производства, которое позволит производить качественную, конкурентоспособную, а также высокотехнологичную продукцию. Это, в свою очередь, даст стране возможность в последующем не только интегрироваться на мировую арену, но и активно развиваться на ней.

Конечно несмотря на то, что Российская Федерация активно развивается, все равно от многих зарубежных игроков она отстает. Это обусловлено тем, что в малом объеме производится разработка и реализация инновационных решений и продуктов. Поэтому для удержания лидирующих

позиций на глобальной арене, необходимо развивать область инновационной продукции.

Современные металлургические организации и производства имеют такую многозначительную задачу как – снабжение и реализация альтернативных материалов, которые смогут конкурировать с другими. Использование стали на данный момент открывает большое количество различных возможностей. Именно поэтому на данный момент, есть неизмеримый потенциал для роста и применения стали. Помимо этого, возникает потребность в поиске альтернативных решений и новых ниш [19, с. 165].

2. Анализ экономического потенциала предприятия природопользования ПАО «Северсталь»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности ПАО «Северсталь»

В 1930-1933 годах были открыты польские железные руды и печорские угли, после чего появилась возможность построить завод по снабжению Северо-Западного региона Российской Федерации собственным металлом. Расположенный на перекрестке потоков руды, угля и готовой продукции, Череповецкий металлургический завод был основан 24 августа 1955 года.

С 1993 года «Северсталь» активно развивается. В течении нескольких лет, организация сильно расширилась и таким образом, было создано несколько структурных подразделений. Расширение происходило при помощи поглощения и слияния организаций и предприятий. Впервые процесс поглощения произошел в период с 2000 по 2001 год, когда ПАО «Северсталь» выкупил несколько заводов, специализирующихся на производстве и реализации малотиражных автомобилей.

С тех пор, политика слияния и поглощения стала активно применяться в практике ПАО «Северсталь». По состоянию на 2019 год, слияние производственных мощностей реализовывается не только на территории Российской Федерации, но и на территории иностранных государств (Италия, Австралия, США, Канада и т.д.).

ПАО «Северсталь» на сегодняшний день насчитывает огромное количество включенных в свою структуру подразделений и предприятий. Например, ПАО «Северсталь» состоит из организаций по производству различного рода труб, метизов, а также специализируется на работе с большим спектром полезных ископаемых (ПАО «Северсталь» работает с железной рудой, углем и др.). К тому же, в структуру организаций ПАО «Северсталь» включены разбросанные по Европе и Северной Америке сталелитейные заводы, которые играют также ключевую роль.

За все свое существование, организация металлургической направленности ПАО «Северсталь» разрослась до мировых масштабов. Именно поэтому активы ПАО «Северсталь», считающейся одной из самых крупных интегрированных металлургических организаций, находятся в ряде стран: Польша, Российская Федерация, Казахстан, Беларусь, Латвия и др.

Управленческий процесс в металлургической организации ПАО «Северсталь» является одним из самых отлаженных в мире. Главные решения принимаются несколькими специалистами управленческого персонала. В том числе, в организации действуют около 15 директоров, отвечающих за развитие и дальнейший рост организации.

Новая веха в истории развития организации ПАО «Северсталь» наступила в 2011 году. Именно тогда управленческим персоналом стали разрабатываться специальные программы, которые направлены на улучшение качества труда и условий работы для рабочего персонала. К тому же, в 2011 году, был разработан стандарт, определяющий корпоративную социальную ответственность перед рабочим персоналом организации. Стандарт определял политику в области социальной, корпоративной ответственности, а также безопасности персонал, охраны труда и экологии. После разработки специального стандарта, он в течении 2012 года постепенно внедрялся во все структурные подразделения.

Миссия ПАО «Северсталь»: «Наша миссия - быть лидерами в созидании».

Это означает, что руководство должно создавать ценность для компании более быстрыми темпами, чем ее конкуренты. При этом стоимость должна формироваться по всей цепочке вертикальной интеграции, от добычи и обогащения природного сырья до высоких производственных конверсий.

Несмотря на то, что организация ПАО «Северсталь» уже занимает одно из лидирующих позиций на рынке металлургии, она все равно стремится к постоянному росту. Поэтому сейчас точно можно сказать, что ПАО «Северсталь» — это организация, одна из мировых лидеров, которую

предпочитают клиенты, сотрудники и партнеры, исходя из четырех стратегических приоритетов. К основным приоритетам организация ставит упор на следующие:

- первый стратегический приоритет ПАО «Северсталь». – это поддержание высокого качества как производимой продукции, так и клиентского обслуживания. Для поддержания соответствующего уровня качества, организация разрабатывает различные УТП, основанное на ключевых клиентских потребностях;
- лидерство по затратам означает отрыв от конкурентов не менее чем на 10% по стоимости производства стали.
- Новые возможности – это новые бизнес-модели и технологические инновации для быстрого выхода на рынок новых продуктов и принятия различных управленческих решений.
- Повышение корпоративной культуры компании.

Цель компании в поддержание лидирующей позиций по прибыльности среди конкурентов в мире в любых экономических условиях.

Отдельно стоит отметить, что ПАО «Северсталь» включает в свою структуру два важных дивизиона. Так, на данный момент, в основе организации особое значение имеют такие дивизионы как «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Российская Сталь». Охарактеризуем значение и особенности каждого дивизиона, включенного в структуру ПАО «Северсталь».

Первый дивизион, включенный в структуру ПАО «Северсталь – это «Северсталь Российская Сталь». Основная деятельность дивизиона строится на производстве стали на территории Российской Федерации. За последние несколько лет, дивизион «Северсталь Российская Сталь» расширил свою дистрибьюторскую сеть, что позволило увеличить объемы сбыта производимой продукции. Благодаря новейшим технологическим решениям,

дивизион разрабатывает и производит весьма широкий ассортимент, используя качественное сырье. Сбыт продукции, производимой дивизионом «Северсталь Российская Сталь», происходит через специальную разветвленную дистрибьюторскую сеть.

Развитие данного дивизиона с каждым годом увеличило общее число сотрудников, которые трудятся в нем. Так, на сегодняшний день, среднее количество сотрудников составляет более 30000. Сотрудники «Северсталь Российская Сталь» трудятся в следующих ключевых активах данного дивизиона:

Ключевые активы:

- а) Череповецкий металлургический комбинат;
- б) «Ижорский трубный завод»;
- в) «Северсталь - Сортовой завод Балаково»;
- г) «Северсталь-Метиз».

Торговые компании:

- а) АО «Северсталь Дистрибуция».

Предприятия дальнейшего передела

- а) «Северсталь СМЦ- Колпино»;
- б) «Северсталь – Гонварри - Калуга»;
- в) «Северсталь СМЦ - Всеволожск»;
- г) «Севертар»;
- д) «Северсталь ТПЗ - Шексна».

Следующим не менее значимым дивизионом в структуре ПАО «Северсталь», является «Северсталь ресурс». Деятельность данного дивизиона основана на работе с такими важнейшими органическими и минеральными образованиями земной коры, как: железная руда, а также коксующийся уголь. К тому же, дивизион «Северсталь ресурс» специализируется на продаже через свои дистрибьюторские сети данного сырья иностранным покупателям. Таким образом, дивизион «Северсталь

ресурс» играет важную роль в структуре ПАО «Северсталь», так как включает в себя целую группу ее горнодобывающих активов.

Данный дивизион также активно растет, однако его средняя численность немного меньше, чем у дивизиона «Северсталь Российская Сталь». Так, на данный момент, дивизион «Северсталь ресурс», насчитывает более 13025 сотрудников [11], трудящихся на предприятиях и заводах по следующим активам:

- а) «Карельский окатыш»;
- б) «Олкон»;
- в) «Воркутауголь».

Несмотря на то, что количество заводов и структурных подразделений в этом дивизионе меньше, он все равно является основообразующим в структуре ПАО «Северсталь». К тому же, дивизион имеет свои собственные зоны развития, которые были определены на ближайшие несколько лет. Так, к основным направлениям развития дивизиона «Северсталь ресурс», относят такие как:

- а) клиентоориентированность;
- б) качество обслуживания;
- в) качество продукции;
- г) дисциплина поставок;
- д) краткосрочная инвестиционная программа.

Рассматривая управление ПАО «Северсталь», необходимо отметить уникальную организационную структуру. Отообразим схематично общую управленческую организационную структуру организации на рисунке 2.1.

Рассматривая организационную структуру ПАО «Северсталь», стоит отметить, что она имеет несколько внутренних ключевых звеньев. В качестве внутренних звеньев выступают производственные цеха, а также их подразделения, отвечающие за функционирование хозяйственного объекта. К тому же, стоит отметить, что внутренние звенья ПАО «Северсталь»

определяются размером организации, отраслью, технологическим уровнем, технологией производства и специализацией предприятия.

Под влиянием производственной среды и социально-экономических процессов производственная структура предприятия корректируется в процессе хозяйственной деятельности.

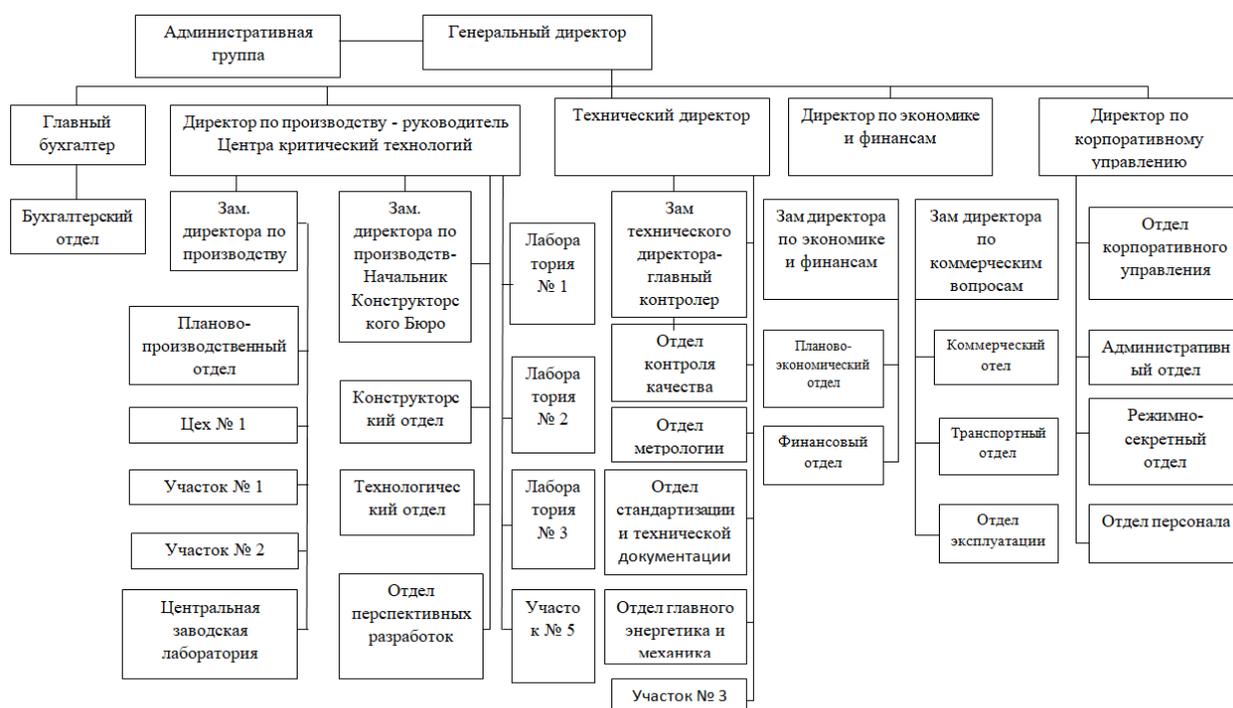


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ПАО «Северсталь»

Перед оценкой финансовых показателей необходимо провести SWOT-анализ предприятия. SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- а) strengths (сильные стороны);
- б) weaknesses (слабые стороны);
- в) opportunities (возможности);
- г) threats (угрозы). Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (факторы, на которые объект может повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание

ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Проведен SWOT-анализ по предприятию ПАО «Северсталь», результаты в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – SWOT-анализ ПАО «Северсталь»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Широкий ассортимент производимой продукции;</p> <p>Удобное географическое месторасположение: вблизи от сырьевой базы и производственных мощностей;</p> <p>Лидирующие позиции на рынке;</p> <p>Высокое качество продукции;</p> <p>Поставки более чем в 60 стран;</p> <p>Поддержание высокого производственно-технологического уровня;</p> <p>Сохраняющаяся тенденция роста дивидендов;</p> <p>Низкая долговая нагрузка.</p>	<p>Около 80% акций принадлежат А.С. Мордашову, что создает риски для владельцев миноритарных пакетов акций;</p> <p>Недостаточный уровень сотрудничества с мелкими потребителями;</p> <p>Зависимость от цикличности мировых рынков стали;</p> <p>Существование материалов-заменителей для стали;</p> <p>Зависимость от цен поставщиков-монополистов.</p>
Угрозы	Возможности
<p>Санкции, направленные против компании;</p> <p>Закрытие заводов-покупателей;</p> <p>Падение цен на продукцию;</p> <p>Ухудшение конъюнктуры рынка черных металлов;</p> <p>Появление новых конкурентов;</p> <p>Рост затрат на сырье.</p>	<p>Совершенствование системы промышленной безопасности, охраны труда и экологии;</p> <p>Инвестиции в новые проекты и венчурные фонды;</p> <p>Расширение рынка продаж на Ближнем Востоке и Азии;</p>

Таким образом, произведен SWOT-анализ ПАО «Северсталь», выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Как видно из анализа у предприятия довольно много сильных сторон, и достаточно перспектив развития, чтобы продолжать занимать лидирующие позиции в будущем [20,с.90].

2. Деятельность современных организаций, функционирующих на территории Российской Федерации, зависит от того, на сколько качественно и эффективно они умеют создавать и управлять системой имущественного

потенциала. Имущественный потенциал есть в каждой организации и от того, как устроено управление им, зависит успех организации [28, с. 132].

Своевременное и полное достижение поставленных целей возможно только в случае проведения корректной диагностики и анализа имущественного потенциала. В новых экономических условиях все сложнее становится производить качественную оценку имущественного потенциала из-за влияния как внутренних, так и внешних факторов. Для получения объективных и правдивых показателей имущественного потенциала (как внутренних, так и внешних активов), перед организациями стоит задача выбора таких методов и инструментов, которые позволят достигнуть этой задачи.

Для того, чтобы произвести диагностику текущего состояния имущественного потенциала, организации используют различные методы и инструменты. Так, на данный момент, в зависимости от деятельности, отрасли, в которой функционирует организация, а также многих других параметров, выбирается метод, наиболее подходящий. В рамках работы будет использован такой известный, эффективный на сегодняшний день инструмент экспресс-исследования как вертикальный/горизонтальный анализ баланса (Форма 1) (см. Приложение А и Приложение Б) [11, 12].

Проведем анализ активов металлургической организации ПАО «Северсталь». Так, на основе приложения А, текущее состояние совокупных активов организации стремительно возросли. В период с 2017 по 2019 гг, совокупные активы выросли и их показатель составляет 497 065 920 рублей. Это говорит о увеличении совокупных активов в 2019 году на 14,95% по сравнению с 2017 годом, что позволяет сделать вывод о росте хозяйственного оборота ПАО «Северсталь».

Рассмотрим внеоборотные и оборотные активы металлургической организации ПАО «Северсталь». По состоянию на 2019 год, доля внеоборотных активов организации ПАО «Северсталь» составила 67,21%, а в случае с оборотными показатель доли составляет 32,79%. Представленные

данные позволяют также сделать вывод о том, что внеоборотные активы за период с 2017 по 2019 гг. снизились на 1,96%, также в этот период обратную ситуацию показывает показатель оборотных активов. За период с 2017 по 2019 гг., доля оборотных активов сильно возросла.

Наибольшую долю в структуре оборотных активов составляют денежные средства и их эквиваленты (+ 0,44% и + 10,36% в 2017 и 2018 годах). Остальные элементы занимают менее 10%: НДС (0,55%), дебиторская задолженность (9,44%), финансовые вложения (0,007%), запасы (9,44%) и прочие оборотные активы (0,13%). Основная часть дебиторской задолженности - краткосрочная (9,22%). Рассмотрим более подробно вторую по величине статью активов - основные средства, а именно структуру (рисунки 2.2., 2.3., 2.4.) эффективность их использования и движение.



Рисунок 1.2 - Структура основных средств ПАО "Северсталь", 2017 г.

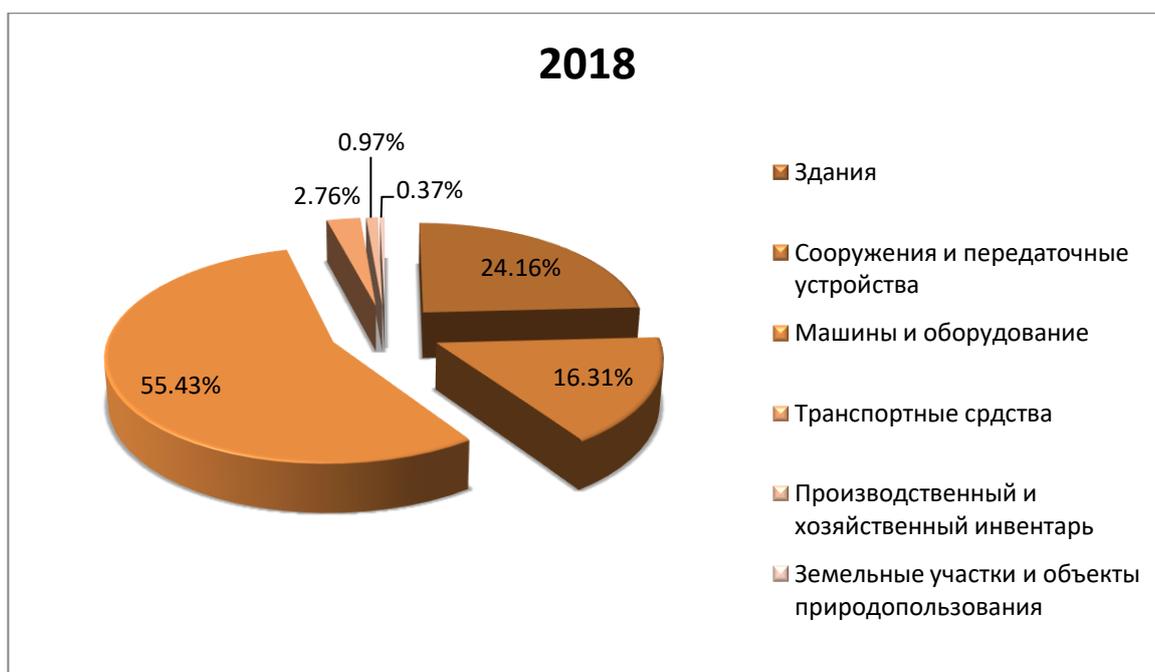


Рисунок 2.2 - Структура основных средств ПАО "Северсталь", 2018 г.

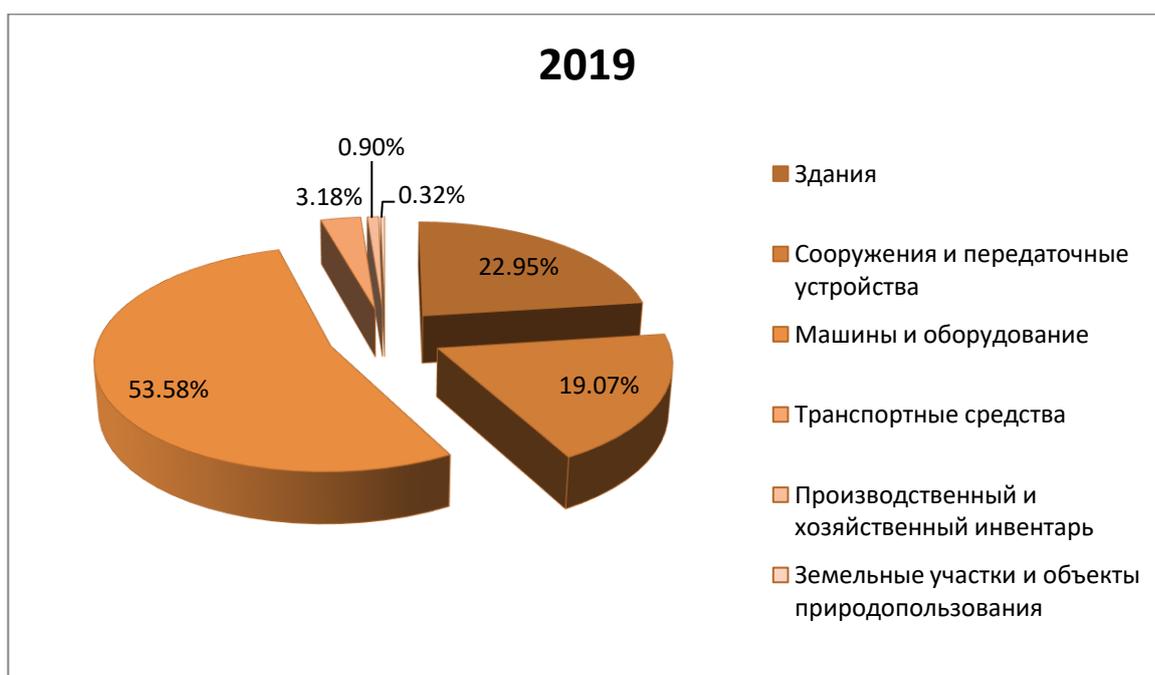


Рисунок 2.3 - Структура основных средств ПАО "Северсталь", 2019 г.

Итак, в целом структура основных средств предприятия стабильна, за исключением небольших изменений: снижение с 55,43% до 53,58% (2018 г. в сравнении с 2019 г.) машин и оборудования - основная статья основных средств, увеличение до 19,07% (+ 2,76%) сооружений и передаточных устройств, прочие позиции не претерпели существенных изменений.

Таблица 2.2 – Показатели движения и эффективности использования основных средства ПАО "Северсталь" за 2016-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 с 2017	Прирост
Фондоотдача	4,06	4,56	3,98	-0,08	-1,93
Фондоёмкость	0,25	0,22	0,25	0,005	1,97
Рентабельность ОС	147,13	131,08	92,07	-55,05	-37,42
Коэффициент износа	0,52	0,53	0,53	0,01	1,00
Коэффициент годности	0,48	0,47	0,47	-0,01	-1,08
ОС на начало года	86 424 069	90 534 919	99 075 255	12 651 186	14,64
ОС на конец года	90 534 919	99 075 255	113 059 087	40 055 168	44,24
ОС выбывшие	93 3 779	1 036 168	74 7 468	-186 311	-19,95
ОС введенные	7 537 479	23 056 810	18 576 372	11 038 893	146,45

Коэффициц	0,0	0,2	0,	0,10	125,
иент	8	3	19		21
ввода					
Коэффициц	0,0	0,0	0,	-0,003	-
иент	11	11	008		30,17
выбытия					

Согласно коэффициенту годности в 2018-2019 гг. основные фонды не изношены на 47%, и соответственно значение коэффициента износа составляет 53%, т.е. изношено чуть более половины основных фондов.

Фондоотдача в отчетном году незначительно снизилась на 0,08, а значение в 2019 году составило 3,98, то есть на единицу стоимости основных фондов приходится 3,98 рубля выручки.. Фондоёмкость является обратным коэффициентом фондоотдачи, поэтому в 2019 году она увеличилась на 0,005 по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует о несколько менее эффективном использовании основных средств. Значение фондоёмкости в 2019 году составила 0,25, а в 2018 году 0,22, это можно интерпретировать следующим образом: на 1 рубль произведенной продукции приходится 25 копеек. и 22 коп. основных фондов. Прирост рентабельности основных средств в 2019 году отрицательный по сравнению с 2017 годом (-37,42%).

Дополнительно стоит отметить, что наиболее важное значение стал ввод в деятельность ПАО «Северсталь» новых источников и средств. Благодаря этому, произошел рост доли объекта. Так, по состоянию на 2019 год, доля объекта возросла на 26,26%. По состоянию на 2019 год, произошел рост и определенных групп внеоборотных активов, и он составил 24%.

Одной из ключевых показателей в общей структуре активов ПАО «Северсталь» занимают долгосрочные финансовые вложения. Они до сих пор занимают наибольший процент, хоть и за период с 2017 года произошло их снижение (-14 958 494 тыс. руб.).

Структура оборотных активов ПАО «Северсталь» включает денежные средства и их эквиваленты. Они занимают наибольший процент в общей доле

оборотных активов. В основу включены: финансовые вложения, запасы, дебиторская задолженность, НДС, а также иные оборотные активы. Так, НДС составил 0,55%, финансовые вложения 0,007%, дебиторская задолженность составила 9,22% (краткосрочная), а оборотные активы 0,13%.

1. Технологический потенциал. Перейдем к рассмотрению технологического потенциала.

Для любого предприятия, преследующего цель получения прибыли, важно эффективное управление имущественным потенциалом, так как этот критерий является неременным условием успешного функционирования организации [15, с.132]. Наиболее распространенным и эффективным методом экспресс-исследования имущественного состояния предприятия является горизонтальный и вертикальный анализ баланса (Форма 1) (см. Приложение А и Приложение Б).

Итак, в целом структура основных средств предприятия стабильна, за исключением небольших изменений: снижение с 55,43% до 53,58% (2018 г. по сравнению с 2019 г.) машин и оборудования - основной статьи основных фондов, рост до 19,07% (+ 2,76%) конструкций и передаточных устройств, остальные позиции не претерпели существенных изменений.

Показатель капиталоемкости в отчетном году незначительно снизился на 0,08, а значение в 2019 году составило 3,98, то есть на единицу стоимости основных средств приходится 3,98 рубля выручки. Капиталоемкость обратна коэффициенту капиталоемкости, поэтому в 2019 году она увеличилась на 0,005 по сравнению с 2017 годом, что указывает на несколько менее эффективное использование основных фондов. Величина капиталоемкости в 2019 году составила 0,25, а в 2018 году - 0,22, это можно интерпретировать так: на 1 рубль произведенной продукции приходится 25 копеек. и 22 коп. основные средства. Прирост рентабельности основных средств в 2019 году отрицательный по сравнению с 2017 годом (-37,42%).

Оценка коэффициентов движения основных средств свидетельствует об активном вводе новых основных средств в 2018 и 2019 годах, т.е. обновлен

парк оборудования компании. В 2017-2018 годах коэффициент выхода на пенсию не изменился (0,011%), а в 2019 году снизился до (0,008%). За исследуемый период на предприятии наблюдается положительное явление - внедренное оборудование значительно превышает выведенное из эксплуатации.

По Приложению Б проанализируем источники формирования активов ПАО "Северсталь" - пассив баланса.

За исследуемый период произошло небольшое снижение прироста капитала и резервов на 1,55%. Снижение произошло за счет уменьшения нераспределенной прибыли (на 2 603 026 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом, но рост по сравнению с 2018 годом составил 4,9%), что является вторым по величине по общей сумме обязательств (на конец 2018 года -17,72 %).

По сравнению с 2017 годом его доля несколько снизилась, это можно объяснить увеличением доли краткосрочных обязательств с 5,47% (2018 г.) до 11,6% (2019 г.) и долгосрочных обязательств с 35,71% (2018 г.) до 39,46% (в 2019 г.), хотя в 2018 г. большая часть краткосрочных кредитов была погашена.

Стоимость статьи - переоценка внеоборотных активов снизилась на 4,57%. Остальные статьи третьего раздела баланса не претерпели серьезных изменений. На раздел «Капитал и резервы» приходится менее половины совокупных пассивов предприятия (36,34%). Это означает, что привлеченный капитал предприятия превышает собственный.

Довольно внушительную часть занимают долгосрочные обязательства - 41,71% от всех обязательств.

Общая сумма краткосрочных обязательств снизилась на 16,56% по сравнению с 2017 годом в результате погашения задолженности по заемным средствам и прочим краткосрочным обязательствам. По остальным статьям этого раздела наблюдается рост: 29,54% - кредиторская задолженность, 2,66% - оценочные обязательства, но эти позиции незначительно повлияли на чистую прибыль, поскольку в абсолютном выражении они меньше по сравнению с заемными средствами.

2. Трудовой потенциал.

В 2018 году количество сотрудников «Северстали» увеличилось до 49 667 человек (+ 0,4% по сравнению с 2017 годом). Большинство сотрудников (около 73%) работают в дивизионе «Северсталь Российская Сталь». Основные производственные мощности предприятия. расположены в Череповце, поэтому здесь сосредоточено большинство сотрудников (58%). Воркута занимает второе место по численности сотрудников (13%). Рисунки 2.5. и 2.6. показывают среднесписочную численность сотрудников по подразделениям и регионам.

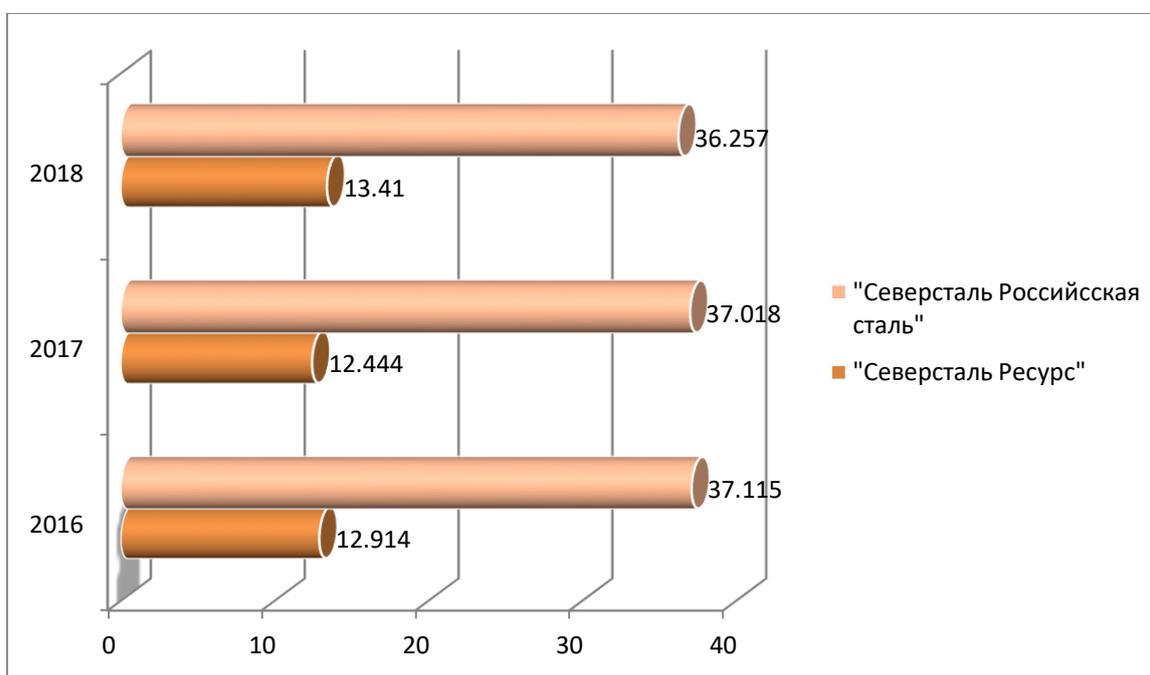


Рисунок 2.5 - Численность персонала по дивизионам 2016-2018 гг., чел.

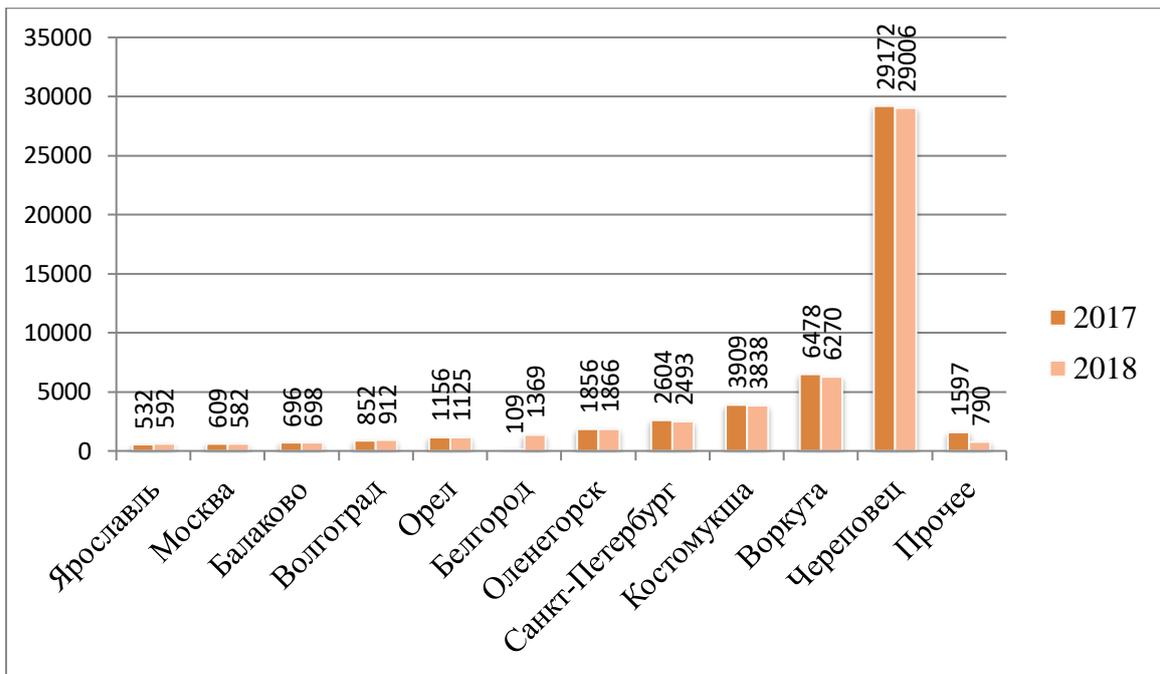


Рисунок 2.6 - Численность персонала по регионам 2017-2018 гг., чел.

В результате внедрения цифровых технологий количество сотрудников в структуре персонала уменьшилось на 2% (с 73% в 2017 году до 71% в 2018 году), но доля менеджеров (с 14% до 15%) и инженерно-технический персонал (от 13% до 14%). Подавляющее большинство сотрудников компании - мужчины. Женщины составляют около 26% за весь рассматриваемый период, учитывая отраслевую специфику предприятия, значение показателя очень высокое. Следует отметить, что в инженерно-техническом составе преобладают женщины (около 57%). Среди рабочих мужчины занимают 79%. Представим приведенные выше данные на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 - Структура персонала по полу и категориям, чел.

Средний возраст сотрудников предприятия - 40 лет. 19% сотрудников входят в младшей возрастной группе (до 30 лет), 36% сотрудников входят в среднюю возрастную группу (от 31 года до 40 лет).

Заработная плата сотрудников обычно состоит из двух частей: 80% – постоянная часть, 20% – переменная часть. Основная часть зарплаты формируется путем анализа должности. На рисунке 2.8 представлена стандартная заработная плата начального уровня.

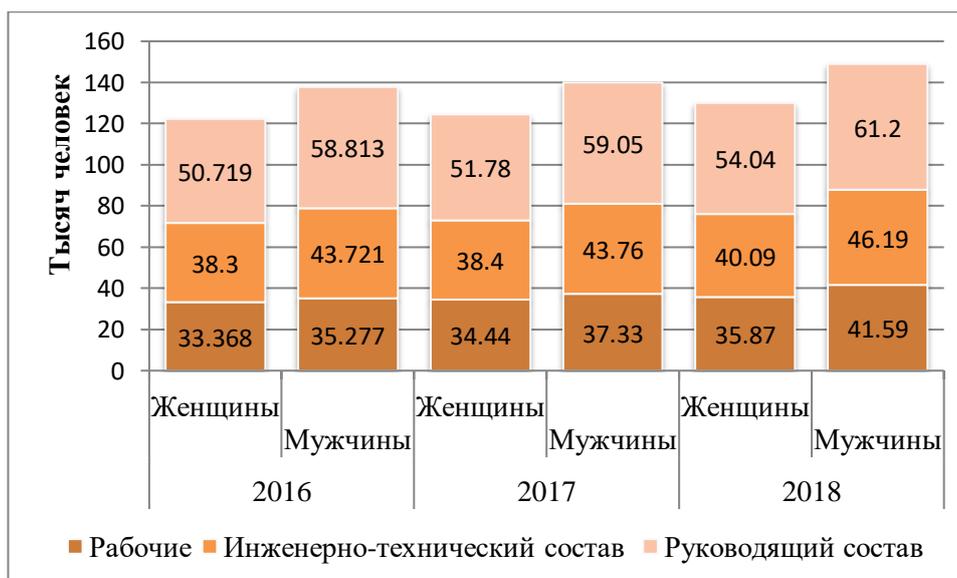


Рисунок 2.8 – Стандартная заработная плата по полу и категориям работников

Средняя заработная плата персонала компании значительно превышает среднюю заработанную плату в регионах присутствия (рис 2.9.) и от 2,2 до 5,1 раза превышает показатели МРОТ.

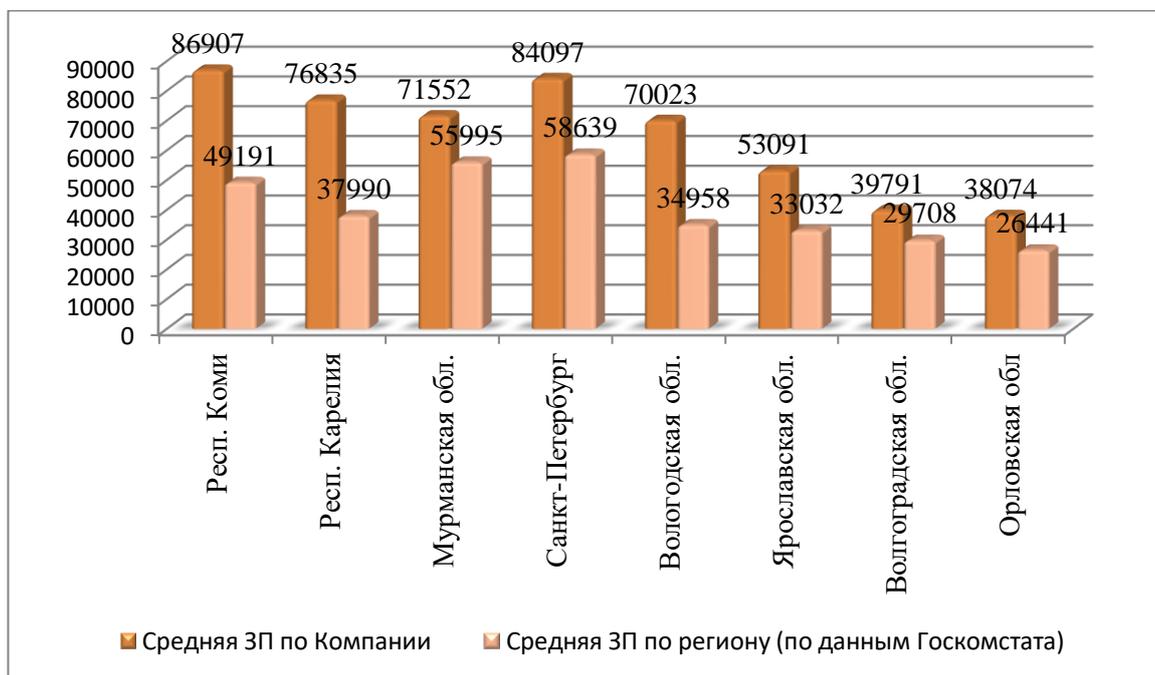


Рисунок 2.9 - Средние з/п в компании и в регионах присутствия

В таблице 2.3 представлены основные показатели анализа трудовых ресурсов.

Таблица 2.3 – Динамика показателей трудовых ресурсов в 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018
Численность персонала, чел.	50 029	49 462	49 667
ФОТ, млн руб	42 000	42 700	45 800
Затраты на обучение, млн руб	203,3	313	348,3
Социальные расходы, млн руб	905	779	876
Текучесть кадров	3,5%	3,3%	3,7%
Вновь принятые работники	4154	4070	4791
Производительность труда, млн руб/чел/год	10,6	12,1	14,6
LTIFR (к-т частоты травм с утратой трудоспособности)	1,77	0,96	0,95
Затраты на охрану труда, млн руб.	5300	4400	4400

За рассматриваемый период сокращение численности сотрудников произошло за счет цифровизации, изменения организационной структуры, а

также передачи некоторых функций на аутсорсинг (обучение, бухгалтерия, управление персоналом). Существенного сокращения производственных рабочих не произошло.

Текучесть кадров несколько возросла (до 3,7%; в 2017 г. 2016 г. - 3,3% и 3,5% соответственно). В 2018 году в компании было принято 4791 новых сотрудников (около 10% от общей численности).

ПАО «Северсталь» ежегодно проводит мероприятия по оптимизации численности персонала для увеличения рентабельности бизнес-процессов (без негативного влияния на производственный процесс).

Заметно успешно растет производительность труда (+21% и +37,7% по сравнению с 2017 и 2016 годами соответственно). Показатель LTIFR к 2018 году существенно снижен (по сравнению с 2010 годом в 3 раза) за счет усиления производственного контроля, образовательных мероприятий, корпоративных инструментов («Поведенческий аудит безопасности» - поощрение за безопасное поведение, устранение опасных ситуаций; «Совет по решению проблем» - обратная связь от сотрудников и др.). В 2016 г. скачок LTIFR и значительные затраты на охрану труда связаны с аварией на шахте "Северная". В 2018 году затраты на охрану труда аналогично с 2017 г. составили 4400 млн руб.

3. Финансовый потенциал

Показатели финансовой устойчивости определяют стабильность функционирования организации. С помощью таблицы 2.4 рассмотрим относительные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2.4 – Оценка финансовой устойчивости ПАО "Северсталь"

Показатель				Изменение 2019 с 2017	Норма
	2017	2018	2019		
	17	18	19		тив

Коэффициент маневренности	- 0,63	- 0,66	- 0,85	-0,22	$\geq 0,2$ - 0,5
Коэффициент финансового рычага	1, 36	1, 21	1, 75	0,40	≤ 1
Коэффициент автономии	0, 42	0, 45	0, 36	-0,06	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой зависимости	2, 36	2, 21	2, 75	0,40	< 2
Коэффициент обеспеченности и СОС	- 0,87	- 1,18	- 0,94	-0,07	$\geq 0,1$
Коэффициент концентрации ЗК	0, 58	0, 55	0, 64	0,06	$\leq 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	0, 70	0, 84	0, 78	0,08	$\geq 0,8$
Коэффициент	0, 74	0, 83	0, 57	-0,17	≥ 1

финансировани я					
--------------------	--	--	--	--	--

Согласно таблице 2.4, ни один из показателей финансовой устойчивости не соответствует общепринятым нормативам. Коэффициенты маневренности и обеспеченности СОС имеют отрицательные значения, поскольку внеоборотные активы занимают подавляющую часть активов, а собственный капитал в общей структуре пассивов меньше заемного, т.е. собственные средства предприятия полностью направлены и даже с дефицитом на финансирование внеоборотных активов, т.е. капитализированы, и у рассматриваемой компании не хватает собственных источников для финансирования текущей деятельности.

Показатели ликвидности и платежеспособности позволяют оценить способность компании покрыть имеющуюся задолженность. Рассмотрим в таблице 2.5 абсолютные показатели ликвидности - разбитые на группы активы и пассивы по степени ликвидности и срочности погашения.

Таблица 2.5 – Абсолютные показатели ликвидности ПАО «Северсталь»

Активы		Услов ия ликвидност и баланса	Пассивы		Выполнен ие условия абсолютн ой ликвиднос ти
Групп па	Сум ма, т. р.		Сум ма, т. р.	Групп па	
2017 г.					

A 1	55 406 335	\geq	37 482 263	П 1	+
A 2	32 687 046	\leq	90 466 568	П 2	-
A 3	44 564 339	\leq	118 182 549	П 3	-
A 4	299 095 963	\geq	186 271 539	П 4	-
2018 г.					
A 1	11 152 355	\leq	39 472 696	П 1	-
A 2	37 137 371	\geq	21 376 098	П 2	+
A 3	48 508 509	\leq	149 814 790	П 3	-
A 4	292 747 068	\geq	179 972 617	П 4	-
2019 г.					
A 1	65 717 424	\geq	48 555 268	П 1	+
A 2	46 501 597	\leq	57 666 384	П 2	-
A 3	49 674 923	\leq	207 346 270	П 3	-
A 4	334 095 052	\geq	183 497 998	П 4	-

Относительные показатели ликвидности дают наиболее объективную оценку платежеспособности организации в отличие от

абсолютных, поскольку исследование ликвидности баланса считается общим. Представим расчет в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Относительные показатели ликвидности ПАО «Северсталь»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 к 2017	Норма
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,43	0,18	0,62	0,19	$\geq 0,2$
Коэффициент срочной ликвидности	0,69	0,79	1,06	0,37	$\geq 0,8$
Коэффициент текущей ликвидности	1,04	1,59	1,52	0,49	≥ 2 , допустимо $\geq 1,5$
Коэффициент общей платежеспособности	0,72	0,47	0,74	0,02	≥ 1

Коэффициент текущей ликвидности в 2018-2019 гг. достиг допустимого значения, что является положительной тенденцией и свидетельствует о достаточности оборотных активов для покрытия текущих обязательств.

Остальные коэффициенты ликвидности 2019 году также показали рост по сравнению с предыдущими годами, что характеризуется как положительное явление, поскольку увеличилась доля наиболее ликвидных и

быстро реализуемых активов в общей сумме. Коэффициенты ликвидности увеличились в 2019 году год в большинстве случаев стал соответствовать нормативным значениям. Это можно охарактеризовать как доступность средств в ПАО «Северсталь» к немедленному погашению большой доли краткосрочных обязательств и способности абсолютного погашения краткосрочной задолженности ликвидными активами. Расчетное значение коэффициента общей платежеспособности увеличилось, но не дотянуло до единицы, поэтому предприятие не может погасить всю имеющуюся задолженность находящимися в распоряжении активами.

Оценка финансовых результатов и рентабельности ПАО «Северсталь»

По форме 2 бухгалтерской отчетности ПАО «Северсталь» проанализируем финансовые результаты компании за 2017-2019 год (см. Приложение В). Данные Приложение В характеризуют деятельность ПАО «Северсталь» в целом как успешную, так как выручка растет с каждым годом (в 2018 году рост на 20,37%, в 2019 году на 5,73%). Прирост выручки опережал прирост себестоимости (+13,86 %) в 2018 г., и валовая прибыль возросла на 37,68 %, но в 2019 г. картина изменилась и прирост себестоимости был быстрее (+17,43 %), чем прирост выручки, поэтому валовая прибыль в сравнении с 2018 г. упала.

Также необходимо отметить рост коммерческих и управленческих расходов, а также снижение процентов к получению, прочих доходов и доходов от участия в других организациях и выплаты процентов в связи с ростом долгосрочных и краткосрочных обязательств. Эти тенденции привели к снижению чистой прибыли в 2019 г. По сравнению с 2018 г. на 14,92% (18 537 761 тыс. руб.). Чтобы оценить, насколько эффективно компания осуществляет свою деятельность, можно использовать показатели рентабельности, которые представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Рентабельность ПАО «Северсталь»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения 2018 с 2017	Изменения 2019 с 2018
1	2	3	4	5	6
Рентабельность капитала	29,56	30,20	23,82	0,63	-6,38
Коэффициент эффективности использования собственных средств	79,14	68,99	59,17	-10,15	-9,82
Рентабельность производственных фондов	103,54	89,76	65,18	-13,77	-24,59
Рентабельность продаж	36,21	28,71	23,11	-7,49	-5,61
Рентабельность производства	37,63	45,50	31,01	7,87	-14,49
Рентабельность персонала	2603,58	2485,39	2114,63	-118,19	-370,76

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что динамика всех показатели рентабельности является отрицательной: снижение 9,82% - эффективность использования собственного капитала, 24,59% - рентабельность производственных фондов, 5,61% - рентабельность продаж, 370,76% - рентабельность персонала, 14,49% - рентабельность производства, 6,38% - рентабельность капитала.

Это явление связано со снижением чистой прибыли в результате неблагоприятных цен на металлургическом рынке. Но по полученным показателям деятельность ПАО «Северсталь» является высокорентабельной, поскольку практически все значения составляют более 20% - 30%, т.е. компания получает достаточно высокую прибыль с рубля вложенного в производство, персонал, производственные фонды, реализацию продукции, а также эффективно использует собственные средства и капитал в целом.

Рыночный потенциал

Показатели рыночной активности компании описывают ситуацию с акциями на рынке ценных бумаг. Их расчет необходим,

поскольку акции представляют собой объект для вложений и характеризуют инвестиционную привлекательность компании. В таблице 2.8 отобразим основные показатели рыночной активности ПАО «Северсталь».

Таблица 2.8 – Исследование рыночной активности предприятия

Показатель	2017	2018	2019
Цена акции, руб.	887,4	942,9	867
Число обыкновенных акций, млн	837,7	837,7	837,7
Доля акций в свободном обращении (Free float), %	20,2	21,2	21,5
EPS (Прибыль на акцию), руб.	121,2	155,5	136,4
Балансовая стоимость на акцию (BV/акцию), руб.	216,1	220,2	253,3
Дивиденд, руб/акцию	110,05	160,73	115,88
Дивидендный доход, %	12,4	17	13,4
Дивиденды/прибыль, %	91	103	85
Свободный денежный поток на акцию (FCF/акцию), руб.	97,4	120	84,8
Реальная стоимость предприятия (Pсп) = (Рын. цена/Баланс. цена акции)	4,1	4,28	3,4

Индикатор Free Float показывает, какая часть акций свободно торгуется на рынке, т.е. не находятся под контролем крупных акционеров. Как правило, эта часть сосредоточена в руках миноритарных акционеров. В ПАО «Северсталь» за рассматриваемый период доля акций в свободном обращении выросли до 21,5% в 2019 г. (+ 0,3% и + 1,3% по сравнению с 2017 и 2016 годами соответственно), а часть акций, сосредоточенных у Алексея Александровича Мордашова, уменьшилось. Все акции являются оплаченными.

На рисунке 2.10 отразим доли структуры акционерного капитала предприятия на конец 2019 года.

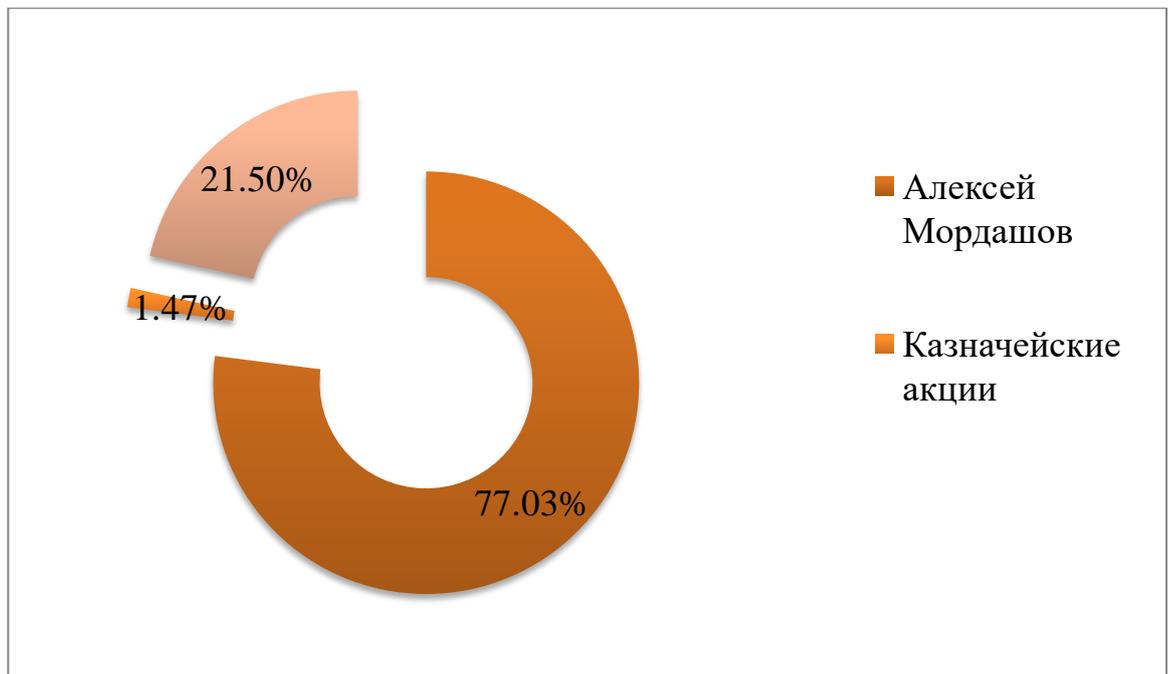


Рисунок 2.4 - Структура акционерного капитала ПАО «Северсталь»

Многоугольник конкурентоспособности - один из наиболее доступных инструментов, который можно использовать для сравнения, визуализации и определения отличительных черт предприятия. Выбраны следующие векторы для построения многоугольника конкурентоспособности:

- ассортимент продукции;
- производство стали;
- доля рынка;
- инновации в производстве;
- сбытовая сеть;
- технико-технологический потенциал;
- степень лояльности к бренду;
- персонал: обучение и средняя заработная плата;
- чистая рентабельность;
- чистый долг.

Построим многоугольник для ПАО «Северсталь», сравнив указанные объекты с основными конкурентами, занимающими 1-е и 2-е места на рынке НЛМК и ЕВРАЗ.

Интернет-магазин «Северстали» предлагает 1379 наименований товаров, ЕВРАЗ и НЛМК - 932 и 632 наименований соответственно, поэтому оценка (баллы) широты ассортимента распределилась следующим образом: Северсталь-10, ЕВРАЗ-9, НЛМК - 7.

Производство стали Северстали в 2019 году составило 11,8 млн. тонн, ЕВРАЗ-13,8 млн. тонн, НЛМК-15,7 млн. тонн, поэтому оценка распределилась следующим образом: 7, 8, 10 соответственно.

Северсталь занимает около 14% рынка черной металлургии, ЕВРАЗ-21%, НЛМК-19% (доли на 2019 год), следовательно, распределение оценок - 8, 9, 10.

«Северсталь» ежегодно разрабатывает и внедряет производственные инновации, последние из которых были внедрены в 2018 году:

1. Запуск Технопарка «Северсталь», включающего в себя производственный центр прототипов, центр компьютерного моделирования и инновационные лаборатории [38, с. 77].

2. Компания создала подразделение - Severstal Ventures, первые значительные инвестиции были сделаны в Chrysalis RoboValley и Pangea Ventures Fund. Департамент разрабатывает и реализует венчурные программы в области современных технологий и материалов [38, с. 34].

3. На Череповецком металлургическом комбинате внедрен в производственный процесс первый промышленный 3D-принтер, что позволит печатать отливки деталей [32, с. 122].

В 2018 году ЕВРАЗ реализовал проект по обеспечению АО «ЕВРАЗ Нижнетагильский металлургический комбинат» передовыми системами железнодорожной инфраструктуры. Это мероприятие потребовалось после строительства новой доменной печи № 7, способной производить 2,5 миллиона тонн чугуна в год.

Проект НЛМК по трансформации доменной печи № 6 в 2018 году стал глобальным, увеличив срок службы печи на 20 лет и увеличив производительность завода до 3,4 млн тонн чугуна в год (+8%).

«Северсталь» по сравнению с конкурентами более активно и масштабно внедряет инновации в производственном процессе, поэтому точки распределяются следующим образом: «Северсталь-10», «ЕВРАЗ-7», «НЛМК-7».

Рассматриваемые компании имеют хорошо развитую сеть продаж. Поставки осуществляются не только на внутренний рынок, но и в страны Евросоюза, Азии, Америки и Ближнего Востока, поэтому по этому параметру из тройки лидеров оценивается наивысший балл.

ПАО «Северсталь» начала использовать современный стан для намотки пружин, используемый при производстве пружинных блоков типа «боннель», а также обновила: станочный парк, волочильные установки, грузоподъемные конструкции, автомобильное и ж/д оборудование, энерго- и электротехника, системы связи и автоматизации.

В 2017 году ЕВРАЗ разработал технологию производства особо прочных рельсов.

ЕВРАЗ находится в процессе строительства комплекса газотурбинных расширительных станций (ГТРС) доменной печи № 7. В результате реализации данной меры не ожидается увеличения производительности или усовершенствования технологий. Его цель - повысить энергоэффективность производства. Компания в основном разрабатывает технологии, не связанные напрямую с производством продукции, и стремится увеличить прибыль за счет снижения существующих затрат.

На НЛМК реализован проект на 30 млн. рублей по внедрению нового кранового оборудования для обслуживания оборудования цеха холодной прокатки с целью повышения промышленной безопасности и надежности подъемного оборудования.

Притом, на НЛМК создана технология использования вторичных отходов вместо сырья, которая позволит компании экономить до 70 млн. долларов в год (затраты составили 3 млрд. рублей).

ЕВРАЗ, НЛМК и Северсталь, являются лидерами в черной металлургии и имеют большой опыт производства стали. Среди лидеров черной металлургии распределены покупатели, степень приверженности покупателей у которых весьма высока, поэтому оценка самая высокая.

Из-за отсутствия учебных заведений, нежелания людей работать в местах, удаленных от крупных городов, низкой заработной платы по сравнению с другими странами, в металлургической отрасли мало квалифицированных кадров.

Однако рассматриваемые компании вкладывают значительные средства в развитие персонала, например, стоимость обучения ПАО «Северсталь» в 2018 году составила 348,3 млн рублей. (На 11% больше, чем годом ранее), НЛМК - 301,8 млн руб. (На 14% больше, чем в 2017 году).

ЕВРАЗ также проводит различные программы по повышению квалификации сотрудников, но в 2018 году количество часов обучения на одного сотрудника в год сократилось на 11%, в дополнение к политике ЕВРАЗа по сокращению количества сотрудников. Средняя заработная плата НЛМК в 2018 году - 60,8 тыс. руб., в Северстали 65 тыс. руб., в ЕВРАЗ - 56 тыс. руб. Таким образом, разместим оценки компаний следующим образом: Северсталь-9, ЕВРАЗ-7, НЛМК-8.

Чистая рентабельность по компаниям, следующая: Северсталь - 21,7%, ЕВРАЗ-3,1%, НЛМК-12,7%. Оценки будут распределены так: 9, 6, 7. Чистый долг: Северсталь - 30,3 млрд рублей, ЕВРАЗ - 205,3 млрд рублей, НЛМК - 110,6 млрд рублей. Расставим точки: 9, 6, 7 соответственно. В таблице 2.10 приводится сводка критериев.

В целом «Северсталь» имеет хорошие позиции на рынке. По большинству критериев оценка средняя или лучше, чем у крупнейших конкурентов, но, например, отстает от НЛМК и ЕВРАЗа по показателям доли рынка и производства стали. Это обосновывается тем, что НЛМК и ЕВРАЗ компании крупнее и опережают ПАО «Северсталь» по количеству сотрудников, географическому охвату, включая доступ к мировой рынок, а

также общие активы. По всем остальным параметрам у ПАО «Северсталь» выигрышные позиции. Иными словами, эту компанию можно считать конкурентоспособной по своим преимуществам.

2.2 Анализ металлургической отрасли России относительно главных конкурентов ПАО «Северсталь»

Модель, предложенная А.Т. Карни, показывает, что эволюция какой-либо из отраслей может быть описана рыночными долями компании, которые действуют в ее рамках и временем, в течении которого она существует. S-образная кривая отражает динамику, которая показывает совокупную долю на рынке 3ех главных лидирующих субъектов отрасли (рисунок 2.11) [17, с. 37].

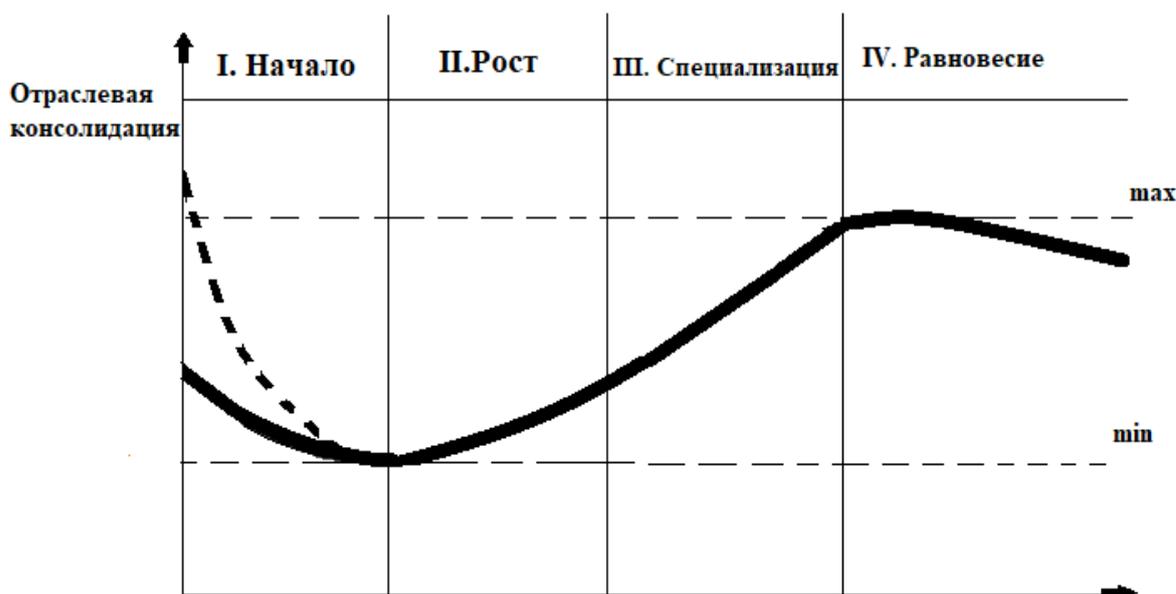


Рисунок 2.11 - Этапы консолидации отрасли

Прежде всего, существует необходимость в расчёте коэффициента концентрации за предыдущий временной период относительно отчетного момента, чтобы определить этапы консолидации отрасли. С этой целью следует определить значение доли рынка каждого из 3ех главных

лидирующих субъектов отрасли. Таблица 2.9 отражает сведения о долях рынка в такой отрасли, как металлургическая.

Таблица 2.9 – Доли рынка лидирующих игроков (металлургическая отрасль)

Компании	2018	2017	2016
Мечел	8,01%	9,29%	9,95%
Металлоинвест	11,58%	11,29%	10,28%
Магнитогорский металлургический комбинат	13,24%	13,68%	13,59%
Северсталь	13,83%	14,22%	14,28%
Новолипецкий металлургический комбинат	19,41%	18,24%	18,43%
Evrax plc	20,68%	19,62%	18,61%

Расчет коэффициента концентрации $CR(3)$ позволяет определить в каком положении находится отрасли. Для этого проводится сравнение отчетного момента и прошлых периодов времени, чтобы измерить вектор развития отрасли, которая подлежит рассмотрению. Рассчитывается по следующей формуле:

$$CR(3) = S_1 + S_2 + S_3, \quad (1)$$

где S_1, S_2, S_3 –доля рынка 3ех основных компаний в отрасли.

С помощью данной формулы рассчитаем коэффициент концентрации в 2018 и 2016 годах по рассматриваемой нами отрасли. Так:

- 1) В 2018 году, $CR(3) = 20,68\% + 19,41\% + 13,83\% = 53,9\%$
- 2) В 2016 году, $CR(3) = 18,61\% + 18,43\% + 14,28\% = 51,32\%$

Таким образом, тремя самими крупными компаниями отрасли занимается свыше половины всего рынка как в 2018, так и в 2016 годах (53,9% и 51,32% соответственно).

Следующая формула позволяет определить вектор развития металлургической отрасли:

$$\delta = CR(3)_{2018} - CR(3)_{2016} = 53,92\% - 51,32\% = 2,6\% \quad (2)$$

Формула расчет скорости консолидации (Т) выглядит следующим образом:

$$T = \frac{|\delta|}{n} = \frac{2,6\%}{3} = 0,87\%, \quad (3)$$

Таким образом, средней Т в год является значение 0,87%.

В соответствии с рисунком 2.12. можно говорить о том, что протекание процесса консолидации металлургической отрасли не вызывает сомнений, поскольку вектор, который был рассчитан, > 0 .

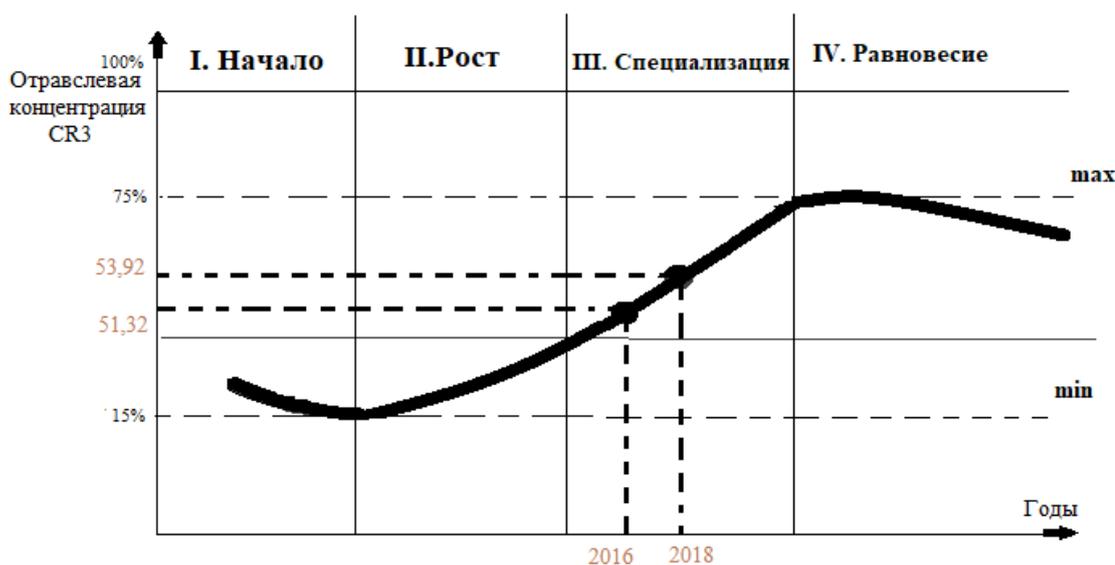


Рисунок 2.12 - Кривая консолидации отрасли

Сейчас на этапе специализации, который обозначен под третьим номером, располагается металлургическая промышленность. То есть у лидеров появляется необходимость иметь дополнительные ресурсы, чтобы удержать существующие темпы роста, достигнутые ранее. Подобные условия диктуют то, что максимально выгодная и рациональная стратегия компании должна заключаться в устранении конкурента при приобретении поставщиков и клиентов, которые им принадлежали. По мимо этого важно, чтобы корпоративная система управления включала в себя данных соперников.

Расчет индекса Герфиндаля – Гиршмана дает возможность оценить то, насколько конкретный рынок монополизирован. Он производится в

соответствие со следующей формулой на текущий период путем суммирования квадратов доли рынка каждого из лидеров отрасли:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots S_n^2 \quad (4)$$

Так, для металлургической отрасли индекс составит:

$$HHI = 20,682^2 + 19,412^2 + 13,832^2 + 13,242^2 + 11,582^2 + \dots \approx 1370$$

Поскольку значение индекса не превышает 1800 и при этом больше 1000, то можно сказать, что металлургический рынок является олигополистическим, поскольку присутствует сильный уровень концентрации.

Не менее важным считается и проведение анализа многоугольника рынка. Под конкурентоспособностью компании понимается качество, являющееся гарантией стабильного, а также успешного ведения бизнеса в рыночной среде, что позволяет ей опережать конкурентов, укреплять уровень лояльности клиентов. Анализ конкурентоспособности осуществляется производителями товаров/услуг и государством, инвесторами, иными субъектами, принимающими участие в рынке. Специалисты считают, что важность данного многоугольника состоит в том, что он максимально удобный и эффективный способ оценивания, позволяющий сравнивать и наглядно демонстрировать обширный ряд важных характеристик продукции.

Многоугольник конкурентоспособности - это графический метод изучения характеристик компании по отношению к другим участникам рынка. Визуально он представляет собой векторы, которые исходят от одной точки в разных направлениях, а также дают характеристику главным качествам организации. На рисунке 2.13 показаны выбранные качества организации в исследуемой отрасли.



Рисунок 2.13 - Главные качества компании

Для публичного акционерного общества «Северсталь» произведём построение многоугольника конкурентоспособности, сравнив вышеперечисленные свойства с основными соперниками, занимающими 1-е и 2-е места на рынке. А именно, новоліпецкий металлургический комбинат и ЕВРАЗ.

По результатам на 2019 год доли от общего рынка (черная металлургия) следующие 21 %, 19 %, 14 % - ЕВРАЗ, НЛМК, «Северсталь» соответственно. Баллы распределились так: 10, 9 и 8.

За 2019 год «Северсталь» произвела сталь в объеме 11.8 миллионов тонн, НЛМК показал 15.7 миллионов тонн, а вот 13.8 миллионов тонн, произведенной стали, принадлежит ЕВРАЗ, бальную оценку можно распределить так: 7 – «Северсталь» 10 – НЛМК и 8 – ЕВРАЗ.

Интернет-магазин компании «Северсталь» предлагает 1621 наименование товара, «НЛМК» – 627, а «ЕВРАЗ» – 925, по этой причине бальную оценку, относительно широты предлагаемого ассортимента была распределена следующим так: 7 отводится НЛМК, 9 – ЕВРАЗ, а 10 – «Северсталь».

Рассматриваемые компании имеют хорошо развитую дистрибьюторскую сеть. Осуществление поставок производится как в рамках внутреннего рынка, так и внешнего, к примеру, страны Ближнего Востока, Америки, Азии, Европейского Союза. По этой причине данное качество среди первой тройки компаний можно оценить на наивысшую оценку.

Северсталью каждый год разрабатывается и внедряется по несколько производственных инноваций, так в 2018 г. реализовали следующие:

1. На Череповецком металлургическом комбинате в производственный процесс произведи внедрение первого промышленного 3D-принтера. С его помощью центром «ССМТяжмаш» осуществляется печатать форм, предназначенных для отливки частей агрегата. Материалами для этого выступает экологически чистый, не наносящий вред здоровью, пластик.

2. Severstal Ventures - это подразделение, созданное компанией «Северсталь», которое разрабатывает и реализует венчурные программы, ориентированные на современные технологии и материалы. Так базис одного из фондов состоит на инвестициях различны области, к примеру, в «интернет вещей», робототехнику, также отведено место машинному обучению, платформам автоматизации (искусственному интеллекту), интеллектуальным системам, а объектом иного фонда являются инновационные материалы.

3. Был запущен технопарк, состоящий производственного центра прототипа, инновационных лабораторий и центра по компьютерному моделированию. В рамках технопарка происходит тесное сотрудничество его и промышленных компаний, стартапов для реализации совместного плана по производству продукции, а также различных технологий.

За 2018 год новOLIпецким металлургическим комбинатом был реализован масштабный проект, направленный на то, чтобы преобразовать доменную печь №6, что приведёт к увеличению срока службы печи, а также повысит уровень производительности завода на 8 процентов в год.

В этот же год ЕВРАЗ реализовал проект, направленный на то, чтобы обеспечить акционерному обществу «ЕВРАЗ НТМК» передовые системы

железнодорожной инфраструктуры. Необходимость этого мероприятия обусловило новая доменная печь №7, способная производить за 1 год 2.5 миллионов тонн чугуна.

Если сравнивать «Северсталь» и ее конкурентов, то становится очевидным, что компания гораздо активнее и в больших масштабах вводит в процесс производства различные инновационные технологии, по этой причине распределение баллов среди НЛМК, ЕВРАЗ и Северсталь будет таковым: 7, 7 и 10 соответственно.

Публичное акционерное общество «Северсталь» начало активное использование современного стана для производства пружинного блока и произвело обновление автоматизации, систем связи, энергетической и электротехнической техники, автомобильного и железнодорожного оборудования, грузоподъемных конструкций, волочильных установок, станочного парка. Помимо этого, компания осваивает новейшие технологии, направленные на производство стали и ее обработку, а также всё время развивает новые, более совершенные технологии в каждой из областей ее производства.

В свою очередь, новоліпецкий металлургический комбинат в рассматриваемом периоде осуществил реализацию крупномасштабного проекта стоимостью 30 миллионов рублей, Данный проект был направлен на внедрение новых крановых оборудований, которые необходимы, чтобы обслуживать оборудование цехов такой прокатки, как холодная. Его цель состоит в том, чтобы повысить безопасность труда и надежность грузоподъемного оборудования.

Помимо этого, компанией была создана технология, ориентированная на использование вторичных отходов взамен сырьевым материалам, что дает возможность сэкономить порядка 70 миллионов долларов в пересчете на 1 год.

За 2017 год ЕВРАЗ разработал технологию производства рельс, которые отличаются особой прочностью. Также этой компанией строится комплекс ГТРС, который требует доменная печь №7. Ожидается, что это не приведет к

улучшению технологий либо же повышению уровня производительности. Цель данного мероприятия состоит в том, чтобы увеличить энергоэффективность производственного процесса. ЕВРАЗ по большей части осуществляет разработку технологий, которые не имеют непосредственного отношения к производству, она также стремится к увеличению прибыли за счет снижения существующих затрат.

Рассматриваемые компании – это лидеры в металлургической отрасли, имеется в виду именно черная металлургия, а также они имеют большой опыт относительно производства стали. Высокий уровень технического и технологического оснащения свойственен каждому из этих предприятий. Тем не менее, ПАО «Северсталь» за последнее время предпринимает немало попыток, направленных на увеличение прибыли путем модернизации производства. В это время остальные две компании уже имеют значительный удельный вес на рынке, что обуславливает введение политики по большей части в сторону снижения издержек. По результатам этого, балльная оценка будет такой: компании НЛМК и ЕВРАЗ получают 9 баллов, а 10 отводится Северстали.

Среди лидеров данной отрасли тяжелой промышленности происходит распределение потребителей, чей уровень приверженности очень высок, по этой причине компании имеют самый высокий балл, то есть 10.

Расчет чистого долга показал, что 110.3 миллиардов рублей имеет НЛМК, а ЕВРАЗ и ПАО «Северсталь» 205.2 и 30.1 миллиардов рублей соответственно. Балльная оценка будет такой: 7 – 6 – 9. Оценка чистой рентабельности компаний будет таковой 12,6% принадлежит НЛМК, ЕВРАЗ отводится 3,2%, а Северстали 21,6%. То есть баллы будут таковыми: 7,6 и 9.

Металлургическая отрасль характеризуется тем, что квалифицированные кадры находятся в дефиците. Это вызвано несколькими проблемами: отсутствуют в должном объеме учебные заведения, люди не имеют желания трудиться в местах, удаленных от крупного города, низкая заработная плата в сравнении с иными государствами. Тем не менее,

Северсталь, НЛМК и ЕВРАЗ в значительных объемах инвестируют в то, чтобы их персонал развивался, повышал квалификацию и приобретал новые профессиональные знания и навыки. Так, за 2018 год первая компания потратила 348.3 миллионов рублей на обучение персонала, вторая – 301.8 миллионов рублей. Обе компании более, чем на 10% в сравнении с прошлым годом увеличили затраты в данной области, а вот в компании ЕВРАЗ, в дополнение к политике ЕВРАЗа по сокращению количества сотрудников, наблюдается сокращение на 12% количества учебных часов в пересчете на 1 работника, но это не отменяет факта того, что проведение различных программ, направленных на повышение квалификации персонала, в ней все же осуществляется. За 2018 год средняя заработная плата в компаниях ЕВРАЗ, Северсталь и НЛМК составляет 56, 64 и 60 тысяч рублей соответственно. Поэтому баллы среди них распределяются так 7, 9 и 8.

Таблица 2.10 отражает бальные оценки компании, которые подверглись анализу по выбранным критериям конкурентоспособности.

Таблица 2.10 – Критерии и бальная оценка конкурентоспособности компаний

Критерий	НЛМК	Северсталь	ЕВРАЗ
Чистый долг	7	9	6
Чистая рентабельность	7	9	6
Персонал: зарплата, обучение	8	9	7
Приверженность клиентов	10		
Технико-технологический потенциал	9	10	9
Сбытовая сеть	10		
производственные инновации	7	10	7
Доля на рынке	10	8	9
Производство стали	10	7	8
Ассортимент продукции	7	10	9

Обобщение всех проанализированных критериев приводится в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – свод критериев конкурентоспособности компаний

Показатели		НЛМК	Северсталь	ЕВРАЗ
Чистый долг, млрд. рублей		110,3	30,1	205,2
Чистая рентабельность		12,7 %	21,7 %	3,1 %
Персонал:	Обучение млн. рублей	301.8	348.3	Уменьшение учебных часов на 11%
	Средняя заработная плата, тыс. рублей	60	65	56
Приверженность клиентов		Высокий уровень приверженности		
Технико-технологический потенциал		Уровень высокий, но частота обновления оборудования меньше	На высоком уровне, постоянная модернизация оборудования	Уровень высокий, но частота обновления оборудования меньше
Сбытовая сеть		РФ и мировой рынок		
Инновации в производстве		реконструкция доменной печи № 6	1) запущен первый промышленный 3D-принтер; 2) созданы подразделения и инвестирование в проекты в сфере новых материалов и технологий производства; 3) Запущен «Технопарк».	создание полигона инновационных систем
Доля рынка, %		19	14	21
Производство стали, млн. тонн		15,7	11,8	13,8
Ассортимент		627	1621	925

На рисунке 2.14 графически представим, полученные в таблице 2.10 результаты

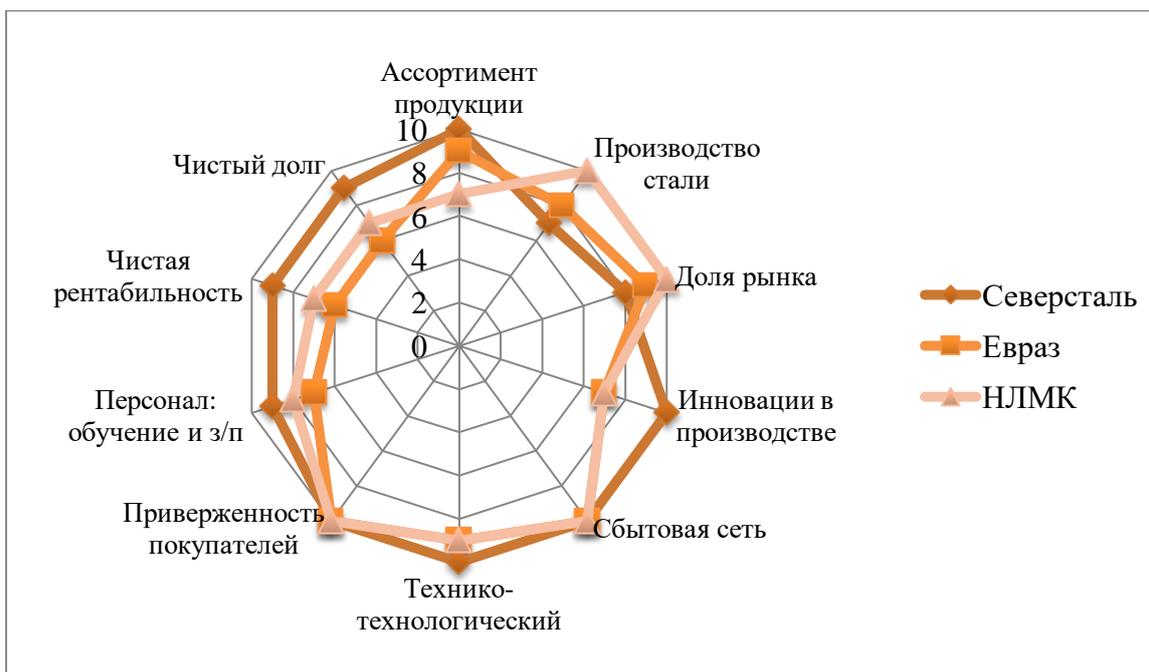


Рисунок 2.14 - Многоугольник конкурентоспособности

По большей части ПАО «Северсталь» имеет хорошие позиции в рамках металлургического рынка. Большинство критериев не отличается в особой мере худшими или лучшими показателями относительно главных соперников. Тем не менее, производство стали, а также удельный вес компании на рынке все же уступает как НЛМКу, так и ЕВРАЗу, так как представленные компании крупнее и обгоняют Северсталь относительно суммарных активов, географическому охвату, включая доступ к мировому рынку, количества сотрудников. Все остальные параметры говорят о том, что «Северсталь» находится в выигрышном положении, по этой причине компания будет конкурентоспособной с точки зрения ее преимуществ.

2.3 Проблемы повышения экономического потенциала предприятий металлургической отрасли

Под экономическим потенциалом компании понимается системная совокупность, которая включает в себя информационные, инновационные,

производственные, финансовые, кадровые потенциалы (возможности), которая ориентирована на долгосрочное экономическое развитие компании в соответствии с реализацией выбранных стратегий [1]. Элементы и механизм экономического потенциала для поддержания конкурентоспособности предприятия нацелены на оценку ситуации, исследования и разработки предприятия с экономической точки зрения.

Экономический потенциал предприятий металлургической отрасли зависит от особенностей рынка, позиционирования компании, уровня конкуренции, специфики отрасли, взаимодействия с поставщиками и клиентами.

Уровень производственного потенциала определяется потенциалом рынка или относительным (абсолютным) объемом товаров по сегментам рынка. Сочетание инновационного и информационного потенциалов характеризуется своевременностью и частотой обновления продукции, изменением или улучшением технологий, разработкой новых продуктов, качеством обработки и анализа передаваемой информации.

В условиях поиска направлений для технологического прорыва выбирают два типа инновационной стратегии:

- конкурентная инновационная стратегия, которая основана на использовании нововведения в качестве платформы, способной помочь в достижении целей, что является основным средством получения преимуществ в конкурентной борьбе;
- адаптивная инновационная стратегия, то есть компанией используются нововведения в ответ на те изменения, которые происходят в рамках условий рынка, чтобы выжить либо же сохранить свое положение на рынке.

При выявлении проблем развития металлургической отрасли исходят из внешних факторов, рыночных условий, спроса на продукцию, позиции отрасли в системе экономики, а для конкретного предприятия различают проблемы зависимости от конкурентов, поставщиков, посредников, моделей

стимулирования и компетентности менеджмента. В число главных сложностей предприятий, функционирующих в сфере металлургии, входят: высокие налоговые ставки, недостаток объемов производственно-технических потенциалов и мощностей, несовершенное государственное регулирование. Отсутствие в металлургической отрасли инструментов хеджирования негативно влияет на способность компаний противостоять кризисам. Актуальность этих инструментов растет с повышением волатильности на рынке. Фьючерсный рынок пока что работает только в Китае (руда, арматура). По мнению World Steel Dynamics, кризис подтолкнет к развитию рынка деривативов на металлопродукцию и за пределами Китая, т.к. необходимость хеджировать ценовой риск как никогда велика.

В апреле 2018 года компания утвердила новую дивидендную политику, согласно которой может направлять на дивиденды 100% свободного денежного потока по МСФО при соотношении чистого долга и EBITDA 0,5-1х; если этот показатель будет выше, то 50% свободного денежного потока. На период большой инвестиционной программы (2019-2021 гг.) из расчёта дивидендов будут исключаться инвестиции, превышающие 800 млн.т. долларов. Проблемы формирования дивидендной политики проявляются в том, что выплаты компании не просто стабильно высокие, а чрезвычайно высокие (13%) для металлургической промышленности. Компания направляет на дивиденды больше средств, чем получает за год, привлекая оставшуюся нераспределенную прибыль прошлых лет (годовая прибыль в последние два года сокращается, однако выплаты дивидендов сохраняются на высоком уровне). Ситуация обусловлена высокими капитальными затратами (которые переносятся в себестоимость (затраты) и тем сокращают прибыль) и выбранной стратегией менеджмента по сохранению стабильности дивидендных выплат. Если в перспективе не будет существенного роста спроса и цен на сталь, а, следовательно, и роста выручки, что компания не сможет в ближайшее время выплатить такие же дивиденды без снижения

капитальных затрат и внедрения инновационных ресурсосберегающих технологических решений, а также без привлечения заемных средств.

Видимо, следует поставить в прямую зависимость рост прибыли и сохранение высоких дивидендов (и наоборот: снижение прибыли должно отражаться и на объемах дивидендных выплат).

Ценовая политика связана с уровнем рыночных тарифов на сталь. А именно, показатель EBITDA чрезмерно находится в зависимости от рыночных веяний, поскольку основная выручка компании формируется от продажи стали. В конце 2019 года Северсталь прогнозировала рост спроса в Европе, из-за цены будут расти. Однако в условиях пандемии остановились многие заводы, что оказало негативное влияние на итоги года, сдвигая показатели компании к сокращению. Проблема усугубляется тем, что в ЕС будет введен «углеродный» налог, что отразится на уровне продаж компании. В России в перспективе при актуализации задач экологии будет лоббироваться переход на электропечи, что также увеличит капитальные затраты компании.

С учетом роста в перспективе капитальных затрат, изменится в сторону сокращения чистая прибыль, которая составляет 28,94% выручки. Вновь следует отметить, что большая часть чистой прибыли направляется компанией на дивиденды. Но при этом рентабельность активов не имеет положительной динамики, а сами значения существенно варьируют по годам. Из чего следует вывод об актуальности управления эффективностью активов, рентабельностью капитала. Используя программы рефинансирования для расширения компании, «Северсталь» увеличивает показатели долговой нагрузки, поскольку своих средств для развития не хватает, а потенциал инвестирования составляет всего 7,54%.

Средняя недельная доходность компании всего на 1 сотую меньше, чем по рынку, риск также находится на среднерыночных значениях. Корреляция между акциями индексом МосБиржи и «Северстали» демонстрирует среднее значение. Ценная бумага в 50% случаев следует за рынком, следовательно не стоит полагаться на рынок при инвестировании в «Северсталь». (мин = 652,4,

макс = 1121,0). Цена акции компании пока не превысила 4-х летний минимум с начала пандемии. При цене в 906 рублей, ценные бумаги могут достичь максимума.

На внутреннем рынке «Северсталь» традиционно конкурирует с «ММК», «НЛМК», и АО «Уральская Сталь» (входит в состав АО «ХК «Металлоинвест») в трубном производстве, автомобилестроении, машиностроении, обработке листового металла и строительстве.

В сегментах машиностроения, метизной отрасли и строительства эмитент конкурирует с «ММК», «ЕВРАЗ ЗСМК», «Мечел» и «НСММЗ» (марки НЛМК) по сортовому прокату. По экспорту основными конкурентами ПАО «Северсталь» являются те же компании Китая.

Высокая маржинальность показателя EBITDA ПАО «Северсталь» обеспечивается за счет ряда факторов, среди которых наиболее весомым является производственный ассортимент, в том числе доля продукции с высокой добавленной стоимостью, которая за 9 месяцев 2019 г. достигла 46% от всей продукции компании. ММК имеет долю продукции с стоимостью на уровне «Северстали». НЛМК, в отличие от конкурентов, имеет небольшую долю готовой продукции с высокой дополнительной стоимостью. Основной выпуск приходится на полуфабрикаты и прокатную продукцию, которые занимают 23% и 42%, соответственно. При сравнении валовой рентабельности, ПАО «Северсталь» доминирует над конкурентами и отличается высокой степенью вертикальной интеграции.

ММК обладает самой слабой вертикальной интеграцией среди рассматриваемых компаний. НЛМК и Северсталь наиболее защищены от сезонных колебаний цен на сырье, но в такие периоды при падении сырьевых цен катализируется рост ММК против остальных компаний. Для «Северстали» эффект от снижения цен отрицательный, поскольку излишки добываемого сырья компания продает третьим лицам.

Таблица 2.12 — Сравнительная оценка экономического потенциала ПАО «Северсталь» с конкурентами

Показатели	ПАО «Северсталь»	«EVRAZ»	ПАО «НЛМК»	ПАО «ММК»	Сравнение по конкурентам
1. Доля на рынке, %	18	20	17	19	«EVRAZ» занимает самую большую долю, +2% к «Северсталь»
2. Сбалансированность структуры акционерного капитала, %	Доля Мордашова А.А., 75%	Доля Абрамовича Р.А., 28,7%, Абрамов А. Г., 9,66%	Доля Лисина В.С., 81,4%	Минта Холдинг Лимитед 84,26%	«EVRAZ» имеет трех основных собственников (при максимальной доле 28,7%)
3. Выручка, млн. руб	527 093,2	833 350,7	421 816,3	434 868,7	«EVRAZ» имеет выручку на 306 357 млн. руб. больше, чем в «Северсталь»
4. Резервы наращивания производственных ресурсов, %	12-16	5-7	8-10	8-12	Производственные резервы выше в Северсталь на 7%, чем в ЕВРАЗ

5.Производительность труда, млн. руб. / чел.	14,6	12,78	12,64	15,63	ММК имеет самую высокую производительность труда, на 1 млн. выше, чем в Северсталь
6.Резервы роста производительности, %	15-20	10-15	12-15	7-9	Резервы роста производительности выше в Северсталь, на 5% больше, чем в ЕВРАЗ
7.Оптимизация выплаты дивидендов, %	-25, 6	-4,8	-34	-45	Резервы оптимизации выплат дивидендов самые высокие в ММК, на 20% больше чем в Северсталь
8. Капитализация, млрд. руб.	924, 3	539,631	1031,7	432,5	Самую высокую капитализацию имеет НЛМК, на 107, 4 млрд. руб. больше, чем Северсталь

При сравнении операционной и валовой прибыли к 2018 году ПАО «Северсталь» достигла уровня 70% в сравнении с конкурентами (60%).

Однако по чистой прибыли уровень выше в НЛМК. В целом по экономическому потенциалу ПАО «Северсталь» имеет резервы развития от 15 до 25%. «Северсталь», так как компания в виду обеспеченности собственным сырьем (на 60% – коксующимся углем и почти на 100% – железной рудой) меньше зависит от колебаний рыночных цен и объемов поставок, а реализация невостребованного собственным производством сырья позволяет значительно улучшить рентабельность бизнеса на консолидированном уровне.

За 9 месяцев 2020 года выручка снизилась за на 17,0% по сравнению с предыдущим годом до 5 242 млн. долларов США (за 9 месяцев 2019 года: 6 319 млн. долларов США). Снижение выручки связано с более низкими ценами реализации и меньшими объемами реализации стальной продукции по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. EBITDA снизилась на 22,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 1 712 млн. долларов США (за 9 месяцев 2019 года: 2 203 млн. долларов США), что в основном отражает снижение выручки, частично компенсированное снижением себестоимости продаж.

Рентабельность по EBITDA осталась на высоком уровне 32,7% (9 месяцев 2019 года - 34,9%). Несмотря на ряд потенциальных неопределенностей как на внутреннем так и на экспортном рынках, включая вторую волну распространения COVID-19.

Низкая себестоимость продукции обеспечивает рыночную конкурентоспособность. «Северсталь» разворачивает проекты по процессным инновациям в каждом из производственных подразделений. Теперь на каждом переделе производства будут работать команды, решающие задачи по поиску, оценке и реализации идей по инновациям процессов и технологий. Совет директоров «Северсталь» выражает уверенность в том, что компания сохранит устойчивое финансовое положение по сравнению с подобными компаниями на всех рынках. Это подтверждает потенциал роста цены акций от 33 до 44 % (1151 руб.).

Решению проблем будет способствовать финансовая политика ПАО «Северсталь», связанная с увеличением инвестиций в 2020 году до 73,4 миллиард рублей, из них 56,4 миллиард рублей нацелено на планы становления. Самыми большими инвестиционными проектами дивизиона являются строительство доменной печи №3 в 2020 году, коксовой батареи №11, что заменит коксовые батареи №8 и №9, запуск на полную мощность запланирован в 2022 году на развитие производства плоского проката с целью улучшения ассортимента.

Принимая во внимание волатильность рынков, компания предпочитает гибкие стратегии, и в случае негативного развития глобальных рынков снизит инвестиционную программу на 30-40%, отложив наименее приоритетные из запланированных инвестиционные проекты. В результате ожидается ежегодный прирост показателя EBITDA на 10–15% (без учета неконтролируемых внешних факторов).

Таким образом, для решения проблем экономического потенциала необходимо разработать:

- мероприятия для улучшения финансового состояния предприятия.
- предложения по повышению эффективности использования производственных ресурсов ПАО «Северсталь» и рассчитать экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий, то есть выявить целесообразность применения данных направлений повышения эффективности.
- мероприятия, связанные с повышением материальной и нематериальной мотивацией труда работников организации.

3 Рекомендации по повышению экономического потенциала предприятий металлургической отрасли

3.1 Мероприятия по повышению производительности ПАО «Северсталь»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности и стратегии ПАО «Северсталь» должны быть логически завершены и предложены рекомендации по повышению эффективности их производства.

Приведенные ниже предложения формируются из проблемных блоков, обнаруженных в ходе анализа.

Первая и самая важная проблема - финансовая нестабильность: прочие доходы ПАО «Северсталь» резко упали в 2018 году. В этом случае мы можем предоставить два способа решения проблемы:

1. Корректировать структуру источников финансирования, чтобы сделать их более устойчивыми и сократить краткосрочные обязательства;
2. Снижение потребности в ресурсах за счет ускорения текучести кадров. А также происходит от освобождения плохих активов.

Для улучшения финансового состояния предприятия, можно предложить следующие мероприятия (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Рекомендации по улучшению финансового состояния ПАО «Северсталь»

Предлагаемые мероприятия	Характеристика
За счет нераспределенной прибыли увеличение капитала	Разработка дивидендной политики. За счет нераспределенной прибыли будет осуществляться развитие организации
Повышение уставного капитала собственниками (либо третьими лицами)	Дополнительная эмиссия по закрытой или открытой подписке для акционерных обществ, привлечение вкладов участников

	и третьих лиц для обществ с ограниченной ответственностью
Предоставление компании учредительских займов (желательно долгосрочных)	Формально данная мера не улучшает структуру баланса, так как увеличивает обязательства организации, но на самом деле устойчивость бизнеса повышается, так как средства участников финансовой структуры увеличиваются.
Заключение договора уступки права требования взамен принятия долга (обязательства по погашению кредиторской задолженности)	Одновременно снижаются кредиторская и дебиторская задолженности
Переоценка основных средств для увеличения их стоимости	Эта мера формально повышает финансовую устойчивость организации, поскольку в результате увеличивается стоимость основных средств и растет величина добавочного капитала, составляющая собственного капитала организации.

Из-за шаткой проблемы финансового состояния следует вопрос об увеличении вероятности возникновения крупных финансовых рисков.

Одним из наиболее эффективных методов управления рисками является диверсификация. В финансовом плане это означает наличие большого количества рискованных активов, а не только всех. В маркетинге диверсификация означает производство и продажу разных продуктов на разных рынках. Поэтому для ПАО "Северсталь" рекомендуется увеличить разнообразие рынков. В настоящее время компания продает свою продукцию:

В северной и западной частях Европы есть такие компании, как: Volkswagen, PSA Peugeot Citroen, Skoda, Nord, Indesit, Ariston, Beko, Liebherr.

Также в Азию: Komatsu, Hitachi, Киа Моторс.

Продукция в эти страны и компании, поставляется самых разных видов:

- холоднокатаный и горячеоцинкованный прокат из высокоштампующих IF-сталей, из высокопрочных сталей;
- горячекатаная и горячекатаная травленая сталь;
- сортовой и фасонный прокат, крепеж, проволока, гнутый профиль.- электротехнический динамный прокат;
- оцинкованный прокат;
- прокат с полимерным покрытием;
- электротехническая сталь для производства электродвигателей, генераторов, компрессоров;
- сталь для нефтесервисных и нефтегазопроводных труб;
- высокопрочная, плакированная, броневая, жаропрочная, резервуарная сталь.

Для снижения риска финансового менеджмента рекомендуется использовать несколько организационных инструментов управления рисками:

- метод локализации риска: назначить области «экономического риска» в структурных или финансовых независимых единицах.

- метод неприятия риска: необходимо отвергнуть ненадежных партнеров.

- метод рассеивания рисков: расширение закупок сырья;

- распределение рисков в рабочей фазе (по времени) и диверсификация корпоративного портфеля.

- метод компенсации риска: можно отслеживать социально-экономическую и нормативную среду.

Для достижения максимальных экономических результатов должна быть создана интегрированная система финансового менеджмента. Данная система должна включать решения по привлечению и использованию финансовых ресурсов и механизмов.

К тому же, компания испытывает трудности с уменьшением маржи платежеспособности, чтобы повысить свою платежеспособность, она должна сначала выполнить свои обязательства в отношении залогового обеспечения, погасить долги из бюджета и внебюджетных фондов и, в конечном итоге, погасить кредиторов и материалы, которые вы работали с сырьем. Необходимо прибегнуть к реструктуризации долга и сократить текущие финансовые потребности.

Недостаток оборотных средств - предел лучших результатов.

На этом этапе необходимо спланировать стабильность производства за счет повышения качества продукции и внедрения более комплексных систем управления.

Еще одну проблему ПАО «Северсталь», которую мы затронем является отсутствие рекламных кампаний.

ПАО «Северсталь» регулярно проводит исследования рынка, но бюджет относительно велик, а результаты анализа не оцениваются.

ПАО «Северсталь» необходимо укрепить свои стратегические позиции на рынке, сосредоточив свои бизнес-процессы основанные на потребностях клиентов. С этой целью, необходимо осуществить меры, которые могут упростить и оптимизировать работу как компании, так и ее партнеров и поставщиков. Как следствие объединяя их для улучшения маркетинговой среды предприятия за счет улучшения отношений с поставщиками. Также, это повысит эффективность и снизит риск для бизнеса как внутри страны, так и за рубежом.

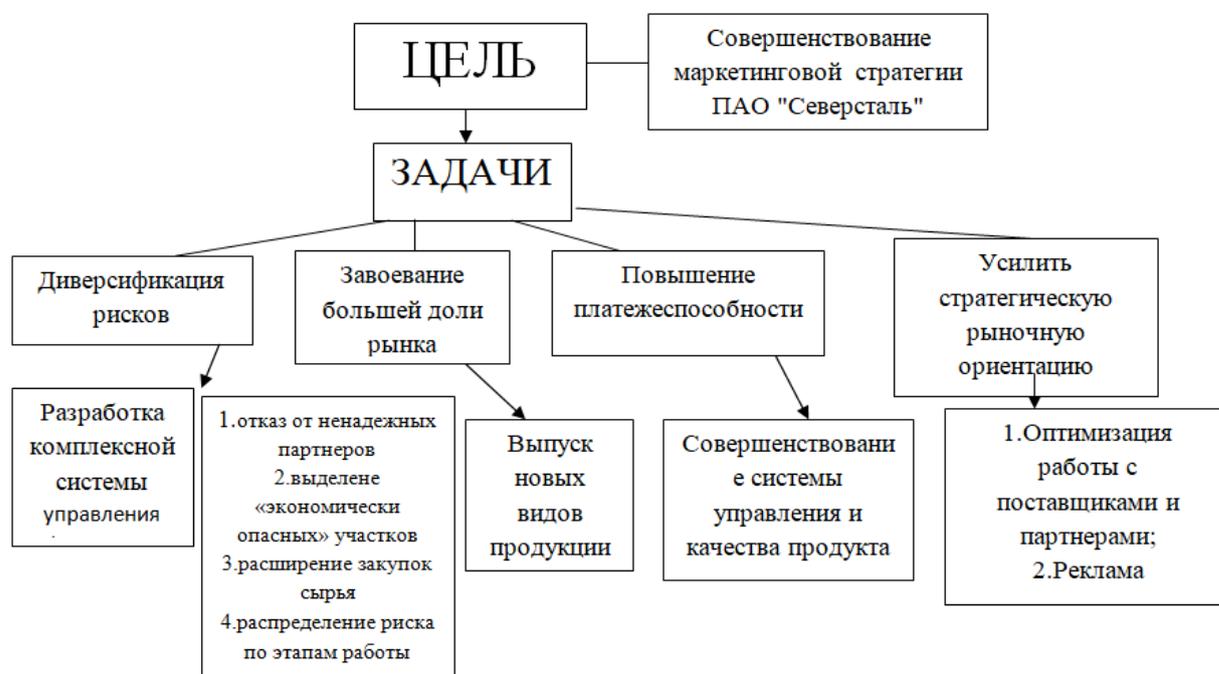
Поэтому мы можем представить все в виде дерева целей, которое представляет собой структурный план. Каждая цель построена по принципу иерархии.

Таким образом, видны и основные и второстепенные цели. Важность этого метода заключается в том, что он позволяет связать долгосрочную цель и очевидные задачи на каждом этапе. Метод «дерева целей» широко используется в различных сферах человеческой деятельности. Его можно использовать для прогнозирования развития технологий и науки. А также необходимо для составления стратегических планов для крупных компаний и фирм.

Важность этого метода заключается в том, что он позволяет связать долгосрочную цель и очевидные задачи на каждом этапе. В этом случае временные задачи размещаются поверх дерева. Другими словами, для достижения общей цели - достижения наивысшего уровня целей - текущие должны выполняться последовательно.

Для рассмотрения затрат, связанных с планомерными решениями задач необходимо построить дерево целей для ПАО «Северсталь» (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 - Дерево целей проекта ПАО "Северсталь"



Таким образом, чтобы гарантировать, что бизнес работает в неблагоприятных условиях, персонал должен уметь реалистично оценивать критическое состояние бизнеса.

Предлагаемые комплексные меры в этой главе помогут руководителям ПАО «Северсталь» абсолютно любого уровня лучше определить пути дальнейшего повышения эффективности маркетинговой стратегии и наметить конкретные направления ее совершенствования.

3.2 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики

Одной из ключевых проблем управления персоналом в организации ПАО «Северсталь» является низкий уровень заинтересованности работников в результатах своей трудовой деятельности указанное связано со многими объективными обстоятельствами, среди которых можно выделить неэффективную реализацию мероприятий, связанных с материальной и нематериальной мотивацией труда работников организации.

В части материальной мотивации необходимо отметить, что заработная плата работников организации индексируется в соответствии с утратой доходами работников их покупательской способности ввиду господства инфляционных процессов в экономике организации. Однако, указанное индексирование осуществляется нерегулярно – в зависимости от финансовых возможностей организации –работодателя. Одновременно необходимо отметить, что работники организации наряду с основной заработной платой получают ежемесячные и ежеквартальные премии. Премияльная составляющая выплачивается работникам по результатам осуществления трудовой деятельности в течении отчетного периода. Премии начисляются по различным обстоятельствам, среди которых: выполнение плана работы, отсутствие нарушений трудовой дисциплины, участие в культурно-спортивных мероприятиях. В отношении премияльной составляющей необходимо отметить, что начисление данных выплат осуществляется на регулярной основе, однако, величина этих выплат не является постоянной, и связана с финансовыми возможностями организации.

Нематериальная мотивация также реализуется в рамках базовой организации данного исследования. К мероприятиям, связанным с нематериальным стимулированием трудовой деятельности следует обозначить такие мероприятия как, обозначение работника, и награждения его различными призами в номинациях «Работник года ПАО «Северсталь», «Работник квартала», а также в аналогичных номинациях в разрезе отдельных должностей.

Несмотря на обозначенные методы мотивации персонала ПАО «Северсталь» также необходимо отметить, определенные объективные факты, порождающие неудовлетворенность работниками организацией трудовой деятельности в рамках рассматриваемого предприятия.

Принимая во внимание общеизвестный факт, состоящий в том, что на деятельность организации оказывают влияние определенные факторы внешней и внутренней среды организации. Данное влияние следует рассмотреть применительно к базовой организации данного исследования.

ПАО «Северсталь» неоднократно принимало участие в производстве металлопроката и труб для реализации газо и нефтепроводов. Работники организации были уверены в наличии заказов у организации, а также в своей полноценной трудовой занятости. Однако последние годы в рамках господствующих международных политических конфликтов проблема строительства нефтепроводов стала объектом политической борьбы между отдельными государствами. Строительство как южного, так и северного потоков неоднократно откладывалось, отменялось. Также организация недополучила ряд заказов для полноценной загрузки своих производственных мощностей. Ввиду неполной загрузки предприятия, руководство принимало неоднократно решения об оптимизации кадрового состава предприятия посредством сокращения численности занятых в ПАО «Северсталь». Также осуществлялась деятельность по сокращению продолжительности рабочего дня и рабочей недели работников предприятия при условии пропорционального сокращения величины

начисляемой заработной платы. Принимая во внимание указанные обстоятельства, работники организации в значительной мере утратили заинтересованность в результатах своей деятельности, что связано с непредсказуемостью развития событий в рамках кадровой политики рассматриваемой организации. Более того, руководство организации ввиду недостаточной загрузки производства осуществляет перевод не только вспомогательных, но и основных функций организации на аутсорсинг. Однако, особенности применения аутсорсинга нельзя оценить сугубо эффективными. Указанное связано с тем, что представители организации аутсорсера не являющиеся сотрудниками ПАО «Северсталь» вообще не заинтересованы в своем закреплении в организации. Несмотря на экономическую эффективность реализации мер по переводу части рабочих мест на аутсорсинг, данное мероприятие влечет за собой ряд негативных последствий с точки зрения организационных моментов передачи отдельных работ на аутсорсинг, а также с точки зрения формирования неблагоприятного психологического климата в трудовом коллективе ПАО «Северсталь».

Также необходимо отметить ещё одно событие, повлекшее за собой сокращение численности персонала организации базовой организации исследования – слияние ПАО «Северсталь» и АО «Ижорский трубный завод». В результате указанного объединения было произведено мероприятий по оптимизации кадрового состава объединенной организации в виде сокращения численности части административно-управленческого персонала, основных работников организации, вспомогательного персонала, инженерно-технических кадров.

В результате осуществления рассматриваемых мер оптимизации кадрового состава предприятия работники стали быть меньше заинтересованы в результатах успешности организации. На протяжении более, чем пяти лет - начиная с 2012 года наблюдается рост объемов продукции ненадлежащего качества, возникновение которой произошло по вине работников

организации. Таким образом, следует заключить, что проблемы финансового состояния организации, ситуации на рынке продукции, изготавливаемой предприятием, а также проблемы управления персоналом организации являются взаимосвязанными и взаимообусловленными.

В целях повышения эффективности деятельности ПАО «Северсталь» в организации необходимо осуществлять мероприятия, ориентированные на повышение стабильности трудовой деятельности работников: повышение постоянства кадров, снижение текучести.

В рамках данного исследования установлена жесткая причинно-следственная взаимосвязь между состоянием отдельных элементов дальнейшей окружающей среды организации, финансовым состоянием ПАО «Северсталь», а также состоянием трудовых ресурсов организации. В рамках исследования обозначено, что финансовые проблемы ПАО «Северсталь», нестабильность ситуации на рынке продукции, производимой предприятием оказывают существенное негативное влияние на состояние трудовых ресурсов рассматриваемой организации. Отдельно необходимо обозначить, что негативное отношение работника к выполняемой им трудовой деятельности может оказать пагубное влияние на многие показатели, в т.ч. показатели качества производимой предприятием продукции. Некачественная продукция, а также потери от брака формируют дополнительные расходы организации, связанные с устранением брака, а также влекут за собой утрату конкурентных преимуществ организации.

В рамках направленности мероприятий по повышению постоянства кадров организации, росту вовлеченности работников в трудовой и производственный процесс, следует выделить:

- организацию корпоративной системы питания работников организации;
- организация повышения уровня квалификации работников организации в рамках реализации программ высшего образования за счет

организации посредством заключения соответствующих договоров с образовательными организациями и формирования на их базе целевых мест подготовки высококвалифицированных специалистов;

– формирование резервов денежных средств, в целях их дальнейшего аккумулирования при возникновении кризиса ликвидности ПАО «Северсталь» для своевременного погашения задолженности перед работниками организации по начисленной заработной плате;

– опираясь на формирование указанного резерва необходимо стабилизировать систему премиальных выплат работникам организации;

– в целях формирования дополнительного дохода организации указанный резерв денежных средств следует разместить на процентном депозите с возможностью частичного изъятия из него денежных средств на протяжении всего срока его действия;

– для повышения уровня загрузки предприятия, его производственных мощностей необходимо осуществление маркетинговых мероприятий, направленных на поиск новых рынков сбыта, сегментов рынка, покупателей и заказчиков, а также при согласовании с инженерно-техническим персоналом произвести анализ возможности производства на имеющихся производственных мощностях предприятия новых видов продукции.

В рамках данного параграфа обозначены основные проблемы управления персоналом организации ПАО «Северсталь», обозначены пути их решения. Реализация указанных мер повысит уровень заинтересованности работников предприятия в результатах своего труда, в результатах деятельности организации в целом. Предлагаемый комплекс мероприятий ориентирован на реализацию мер как материальной, так и нематериальной мотивации труда работников рассматриваемой организации.

К мероприятиям материальной мотивационной направленности следует отнести: стабилизация системы начисления и выплаты заработной платы работникам организации.

К мероприятиям нематериальной направленности следует отнести: организация системы питания в течение рабочего за счет средств работодателя, повышение уровня квалификации работников. Первое мероприятие рассматриваемой группы ориентировано на реализацию принципов корпоративной и социальной ответственности, повышению сплоченности трудового коллектива ПАО «Северсталь», второе мероприятие направлено на развитие человеческого капитала работников организации, реализацию их личностного, творческого и иных видов потенциала.

Мероприятиями, обеспечивающими основные представленные мероприятия являются: формирование резерва денежных средств, рассмотрение возможности выхода на новые рынки сбыта, наладить производство новых видов продукции на имеющихся у предприятия производственных мощностях.

Реализации представленных мер должна повлечь за собой повышение вовлеченности работников ПАО «Северсталь» в производственно-хозяйственный процесс предприятия, рост заинтересованности работников в результатах своей трудовой деятельности, снижение текучести кадров организации. Все перечисленное формирует базис для обеспечения развития финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Северсталь», а также направляет деятельность организации на достижение устойчивого роста, формирование долгосрочной эффективности.

3.3 Мероприятия, направленные на повышение эффективности использования основных производственных фондов

На 2020 г. предлагается начать реконструкцию доменной печи № 3, находящейся на Череповецком металлургическом комбинате. Традиционные технологии, физически и морально устаревшее оборудование не обеспечивают необходимый уровень качества и затрат выпускаемой продукции. В данных условиях реконструкция доменной печи необходима.

Анализ текущего состояния показал, что печь, эксплуатируется уже более 40 лет. Управление тепловым режимом печи, вместо современной автоматизированной системы, способной контролировать процесс без помощи человека, ведется вручную, что приводит к перерасходу энергии на производство продукции и не соответствует современным ресурсосберегающим технологиям. Отсутствует рекуперация (повторное использование тепла отходящих газов в горелках и для подогрева топливно-воздушной смеси). Ожидаемый объём производства чугуна в 2020 г. составит 1,6 млн. т. Удельный расход кокса составляет (375 кг/т на сумму 7 350 тыс. руб. в год). Достижение высоких показателей эффективности предполагается выполнить за счет модернизации доменной печи № 3. Инвестирование средств в реализацию предлагаемого проекта позволит значительно снизить затраты на производство, повысить качество выпускаемого металла. Кроме того, выпуск качественных марок сталей позволит предприятию освоить выпуск новых типов продукции, в которых требуется использование высокопрочных деталей. Новые типы продукции позволят предприятию не только успешно конкурировать на внутреннем рынке, но и увеличит свою долю на внешних рынках.

Основной целью предлагаемого мероприятия является:

- реконструкция доменных печей, связанной с повышением качества выпускаемой продукции;
- исключение потерь от брака;
- снижения затрат по ремонт печи;
- снижения расхода газа, электроэнергии и кокса.

Поэтому предполагается направить инвестиции на реконструкцию доменной печи № 3 на ЧерМК. Таким образом, направление инвестиций в данный проект приведет к снижению расхода газа, снижению потерь от брака и расходов на содержание оборудования. Модернизация будет включать в себя новое оборудование для системы охлаждения, которое будет поставлено компанией. Компания Paul Wurth поставит корпус доменной печи, все

огнеупоры, все охлаждающие элементы, высокотеплопроводную графитовую доменную кладку и трамбовочный компаунд. В комплект поставки также входит полный комплект оборудования для автономного гидроагрегата с теплообменниками и сопутствующей замкнутой системой охлаждения химически очищенной воды. Процесс монтажа будет контролироваться на месте как в течение предмонтажного периода, так и в период между установкой и началом эксплуатации печи. Газоочистное оборудование будет поставляться в виде аспирационных систем для литейных пластов. В результате этой аспирационной установки, имеющей всасывающую способность 850 000 кубометров в час, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу будут значительно снижены. Весь доменный газ, образующийся в качестве побочного продукта при производстве чугуна, будет использоваться для выработки энергии: путем направления потока отходящего газа из доменной печи через турбину, установленную после газоочистного оборудования, кинетическая энергия, содержащаяся в давлении газов доменной печи, преобразуется в электричество. Для большой доменной печи с высоким верхним давлением рекуперация газа приводит к значительной экономии электроэнергии и в значительной степени способствует снижению выбросов углекислого газа. Эффективная работа доменной печи требует высокой степени автоматизации в сочетании с компьютеризированными системами контроля и управления. Управление процессом теперь будет поддерживаться акустическим измерением температуры верхнего газа и системой отображения профиля нагрузки 3DTopScan. Некоторые специальные математические модели из пакета автоматизации VFXpert дополняют систему автоматизации процессов. Спроектированная для помощи оператору и оптимизации производственного процесса, VFXpert может внести значительный вклад в экономию средств и энергии. Реконструкция позволит продлить срок межремонтной работы до 30 лет. Строительство новой доменной печи не повлияет ни на общий объем производства стали ЧерМК, ни на количество готовой продукции, так как снижение мощности доменной

печи будет компенсировано увеличением мощности электропечного цеха. Модернизация печи позволит получить годовой эффект размером в 1 530 968 тыс. руб. за счет:

- Снижения затрат на электроэнергию за счет рекуперации доменного газа 1 968 тыс. руб.

- Снижения удельного расхода кокса на 1,1 тыс. руб. и увеличения объема производства на 1,4 млн. тонн

- Увеличения объема возвратных отходов на 126 000 тыс. р за счет роста производительности печи.

В таблице 3.2 представлено сравнение показателей до и после модернизации

Таблица 3.2 – Эффект от реконструкции доменной печи

Наименование показателя	До реконструкции	После реконструкции
1	2	3
Объем производства в год, млн. тонн	1,6	3
Удельный расход кокса тыс. руб./т	3,5	2,1
Возвратные отходы (шлак), млн. т.	0,96	1,8
Возвратные отходы (шлак) тыс. р.	144000	270000

В таблице 3.3 представлены затраты на выполнение проекта.

Таблица 3.3 – Затраты на реконструкцию доменной печи

Покупное оборудование, комплектующие, тыс. руб.	9 229 458
Оборудование собственного изготовления, тыс. руб.	4 071 142
Строительно-монтажные работы, тыс. руб.	1 289 578
Всего тыс. руб.	14 590 178

В таблице 3.4 представлен расчет амортизационных отчислений

Таблица 3.4 – Расчет амортизационных отчислений

Оборудование	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Срок полезного действия, лет	Годовая сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.
Доменная печь № 3	14 590 178	30	486 339

Рассчитаем срок окупаемости данного проекта, для его расчета необходимо найти ставку дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования можно применить WACC. Средневзвешенная стоимость капитала рассчитывается по следующей формуле:

$$WACC = R_e \times V_e + R_d \times V_d \times (1 - t) \quad (4)$$

где

R_e – стоимость собственного капитала;

V_e – доля собственного капитала в общем объеме капитала;

R_d – стоимость заемного капитала;

V_d – доля заемного капитала в общем объеме капитала;

t – ставка налога на прибыль.

Значит, средневзвешенная стоимость капитала составит:

$$WACC = 0,12 \times 0,81 + 0,6 \times 0,19 \times (1 - 0,2) = 0,11$$

Используя данную ставку, рассчитаем рентабельность данного проекта.

Так как чугун, производимый на доменной печи, не продается, а используется для производства стали на предприятии, в качестве денежного потока рассмотрим эффект от выполнения проекта, капитальные затраты составят все расходы на реконструкцию доменной печи, к текущим затратам будет относиться амортизация. Расчет проекта приведен в приложении Г.

На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что проект окупится, дисконтируемый срок окупаемости составит 16 лет, обычный срок

окупаемости составит 12 лет. Однако существуют риски, из-за которых проект может окупаться дольше чем ожидалось или не окупиться вообще.

К рискам данного проекта можно отнести:

1) Снижение спроса на сталь. Внутренний спрос сильно зависит от экономической ситуации в стране. Экономическая активность основных отраслей-потребителей продукции компании все еще существует риск дальнейшего падения из-за высокой неопределенности, связанной с распространением коронавируса. При снижении внутреннего спроса для поддержания стабильной загрузки мощностей вырастет необходимость большего объема экспорта. Спрос на экспортных рынках в данный момент испытывает негативное влияние экономической рецессии, связанной с распространением коронавирусной инфекции и мерами карантина. Существуют риски, что экономическая рецессия будет сильной. Восстановление очень медленным, что существенно сократит спрос на сталь

2) Падение цен на сталь. Риск падения экспортных цен из-за постоянного избытка производственных мощностей в мире из-за ухудшения мировой экономической ситуации.

3) Возможные действия государственных органов. Высокая неопределенность на мировой политической арене может привести к введению дополнительных санкций в отношении российских предприятий, что может создать препятствия для взаимодействия с широким кругом партнеров.

4) Риски конкуренции. Низкая загрузка производственных мощностей в глобальном масштабе создает высокую конкуренцию. Положительно сказалось сокращение металлургических мощностей в Китае, в основном по экологическим соображениям. Однако баланс спроса и предложения в Китае меняется, и предприятия китайской металлургической отрасли могут активизироваться на международных рынках.

5) Рыночный риск - колебания цен на сырье, услуги и топливо. Мировые цены на металлургическое сырье, как правило, следуют циклам

восполнения и истощения запасов в Китае и подкрепляются сезонными взлетами и падениями в строительной деятельности. Ввиду действия ряда факторов, включая стихийные бедствия, цены на сырье были высокими в 2018 году и в первом полугодии 2019 года, однако с тех пор цены значительно снизились, и в будущем ожидается сохранение этой тенденции факторов.

По результатам расчета экономической эффективности можно сделать вывод, что проведение реконструкции доменной печи № 3 будет выгодным для ПАО «Северсталь». Полученный экономический эффект связан со снижением себестоимости выпускаемой продукции за счет сокращения на расходов на сырье, сокращения фонда оплаты труда и отчислений на социальное страхование, за счет автоматизации. По результатам показателей эффективности, а также показателя NPV, инвестиции на проведение проекта окупятся спустя 16 лет после начала эксплуатации. Можно сделать вывод, что внедрение нового оборудования в ПАО «Северсталь» экономически целесообразно.

Таким образом, проведение мероприятия направленного на повышение эффективности использования ресурсов предприятия, а именно модернизация доменной печи и автоматизация процесса управления позволит снизить энергоемкость производства, уменьшить вредные выбросы, издержки производства, повысить ресурсосбережение, производительность, что приведет к росту эффективности производства и более эффективному использованию экономических ресурсов предприятия.

Заключение

Поведем итоги Выпускной квалификационной работы и сделаем следующие выводы.

Для любой современной организации, стремящейся к росту, развитию и укреплению своих позиций на конкурентном рынке, необходимо своевременно проводить оценку текущего экономического состояния. Только в случае реализации грамотно продуманной, а также выработанной стратегии диагностики экономической ситуации, российские организации могут приобрести большое количество конкурентных преимуществ. Так, в качестве основных, своевременная и качественно проведенная оценка экономического состояния, дает возможность достигнуть стабильного финансового состояния (т.е. финансовой устойчивости) в непростых экономических условиях. Помимо этого, оценка экономической ситуации позволяет найти новые методы, инструменты увеличения прибыльности, а также способствует оперативному решению различных проблем (например, к таким можно отнести сложности с неплатежеспособностью и т.д.).

Система диагностики и оценки хозяйственной деятельности современных российских организаций затрагивает сразу несколько аспектов. Для того, чтобы грамотно провести текущее экономическое состояние организации, необходимо провести точный расчет, исследование, анализ определенных компонентов и показателей. Для проведения диагностики текущего экономического состояния, специалистами могут быть использованы всевозможные доступные для анализа источники. Чаще всего, в практике применяются такие источники как: годовые финансовые и экономические отчеты, бухгалтерская отчетность, а также любая иная управленческая отчетность. Каждая организация, в зависимости от выбранных методов, способов и инструментов диагностики экономического состояния, использует свой набор индивидуальный источников, варьирующийся в зависимости от случая. Перечисленные ранее источники применяются чаще

всего в современной практике экономического анализа. Именно они позволяют провести подробный экономический анализ, который даст возможность определить текущие тенденции развития организации, а также определить, какие внешние и внутренние факторы негативно на нее сказываются.

Первая часть Выпускной Квалификационной Работы посвящена исследованию теоретическим аспектам диагностики и оценки экономического положения организации. Проведено изучение действующих подходов к определению сущности основных терминов, выявлены и охарактеризованы классификации видов существующих экономических ситуаций, возникающих в современных организациях, а также проведен анализ наиболее известных инструментов, способов проведения диагностики и оценки текущего экономического состояния организации. На сегодняшний день, в современной практике определяется сразу несколько ключевых направлений системы диагностики и оценки текущего экономического состояния внутри организации. Так, к данным направлениям были отнесены такие как: основные производственные фонды, трудовые ресурсы и финансовое положение.

Также, работа охватила создание и реализацию алгоритма, позволяющий провести диагностику и оценку текущего экономического положения организации. В качестве основы взята металлургическая отрасль и была проанализирована в самой работе. Проведенный анализ показал, что на сегодняшний день, металлургическая отрасль характеризуется высокой активностью и прогрессивным ростом. Благодаря чему, на рынке сегодня присутствует большое количество организаций разного масштаба. Однако стоит отметить, что наиболее значимыми являются всего шесть организаций, в их число входят: ПАО «Северсталь», ЕВРАЗ, Металлоинвест, ММК, НЛМК, и Мечел. В совокупности занимают около 90% рынка. Показатели их активности в динамике в целом демонстрируют развитие.

Для проведения анализа металлургической отрасли, использовался наиболее эффективный инструмент – это модель зарубежного исследователя

и практика А. Т. Карни. Благодаря модели А. Т. Карни, удалось проанализировать текущее состояние и положение развития металлургической отрасли. Так, анализ, проведенный при помощи выбранной модели, позволил определить, что на сегодняшний день, металлургия характеризуется как одна из самых быстрорастущих и сильных отраслей.

Однако несмотря на это, организации, которые функционируют на данный момент в металлургической отрасли, все больше на данный момент нуждаются во всевозможных дополнительных ресурсах. Так, эти ресурсы необходимы, поскольку только при помощи них, металлургические организации, могут проектировать собственные достижения, результаты, а также доли рынка. Одним из самых эффективных способов являются поглощение конкурентов. В современной экономической практике, поглощение конкурентов стало использоваться весьма часто.

В качестве объекта ВКР была выбрана организация ПАО «Северсталь». Анализ ключевых игроков металлургической отрасли позволил определить, что именно ПАО «Северсталь» представляет из себя сильную, рентабельную и конкурентоспособную организацию. Среди представленных на рынке металлургии других игроков, организация ПАО «Северсталь» функционирует уже не первый год и укрепила свои позиции, благодаря производству качественных продуктов различных направлений. Именно благодаря производству качественной продукции, ПАО «Северсталь» сильно отличается среди других производств.

В работе проведена диагностика существующих финансирования ПАО «Северсталь». Так, анализ показал, что в качестве ключевого источника финансирования данной организации, являются заемные средства. По причине того, что заемные средства являются одним из основных источников финансирования, иные показатели ПАО «Северсталь» не включены в рекомендуемые нормативы. Это произошло по причине того, что организация считается и оценивается на данный момент как один из гигантов современной металлургической отрасли.

Третья часть Выпускной Квалификационной Работы посвящена генерализации извлеченных результатов в ходе диагностики и оценки текущей экономической ситуации в рассматриваемой организации. Диагностика экономической ситуации в металлургической организации «Северсталь» показывает, что она находится под существенным влиянием различных негативных факторов.

По этой причине, проанализированы и выявлены факторы, которые влияют на экономическую ситуацию ПАО «Северсталь» и одной из них стал фактор влияния внешней среды. Он заключается в развернувшейся и обострившейся за последние несколько лет активной торговой американо-китайской войне. Последствия развернувшейся войны между этими двумя странами сильно сказались на отрасли металлургии, что не могло не сыграть роли и повлиять на экономическое состояние всех организаций, в том числе. ПАО «Северсталь». Несмотря на это, металлургические организации по всему миру, включая Российскую Федерацию, стремятся как можно скорее и эффективнее минимизировать потери, полученные из-за последствий торговой войны США и Китая. Для минимизации потерь и в связи с невозможностью влияния на текущее состояние, организации металлургии выбирают путь адаптации к этим непростым экономическим условиям.

Список использованной литературы

1. Сулоева С.Б. Экономика предприятия: учебное пособие. С.Б.Сулоева [и др.]—СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016/
2. Замбрицкая Е.С. Методические подходы к оценке производственного потенциала промышленного предприятия / Логачёва М. В., Логачёва А. В. - Молодой ученый. — 2015.
3. Белов М.Т. Развитие человеческих ресурсов организации как фактор управления рисками и безопасности деятельности / Бурмистров С.В., Самыгин С.И. - Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016.
4. Немчинов А. А. Атрибутивные характеристики определения эффективности использования финансовых ресурсов российскими предприятиями // Инновационная наука. 2016.) [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atributivnye-harakteristiki-opredeleniya-effektivnosti-ispolzovaniya-finansovyh-resursov-rossiyskimi-predpriyatiyami>.
5. Школяр Н. А. Потенциал экономического развития / Н.А. Школяр. - Москва: Машиностроение, 2015. - 208 с.
6. Кудрявцева, Татьяна Юрьевна. Финансовый анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсовому проектированию / Т. Ю.Кудрявцева; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Инженерно-экономический институт, Кафедра финансов и денежного обращения. Санкт-Петербург, 2015. <URL: <http://elib.spbstu.ru/dl/2/5364.pdf>>.
7. Взаимосвязь показателей эффективности использования ресурсов организации с объёмом товарной продукции и прибылью Михалёнок Н.О., Николаева М.Ю. Вестник НГИЭИ. 2015. С. 65-69.

8. Торосян Е.К. Анализ финансового состояния предприятия: Опорный конспект лекций и методические указания для выполнения контрольной работы – Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО, 2016 – 39 с.
9. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. —3-е изд., перераб. и доп. —М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. —208 с. 4.
10. Глазов М.М. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, Е.Е. Петрова; Направление подготовки 080100 – Экономика. Квалификация выпускника – Бакалавр /Под. ред. М.М. Глазова. – СПб: Астерион, 2017. – 85 с.
11. Официальный сайт ПАО «Северсталь» // Главная страница. [Электронный ресурс] URL: <https://www.severstal.com>.
12. Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2019 год [Электронный ресурс] URL: <https://www.severstal.com/files/2050/document41841.pdf>
13. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс] URL: <https://www.severstal.com/files/1833/document39638.pdf>
14. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год ЕВРАЗ [Электронный ресурс] <https://www.evraz.com/ru/>
15. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год НЛМК [Электронный ресурс] <https://lipetsk.nlmk.com/ru/>
16. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год ПАО «ММК» <http://www.mmk.ru/>,
17. Жданов, Иван Юрьевич Инвестиционная оценка проектов и бизнеса: учебное пособие / И. Ю. Жданов, В. Ю. Жданов Москва : Проспект, 2019 120 с.

- 18.Коваленко, И.И. Оценка производственных рисков промышленного предприятия//И.И.Коваленко, А.С.Соколицын //материалы научной конференции с междунар. участ. СПбПУПВ. 2017, с. 152-15511.
- 19.Левенцов, А.Н. Организационные сопротивления изменениям в условиях цифровой трансформации промышленного предприятия /
- 20.А.Н. Левенцов, В.А. Левенцов, В.В. Ходырев –Сборник научных трудов Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы (под ред. А.В. Бабкина) –СПб.: СПбПУПВ, 2017 –420-42712.
- 21.Левенцов, В.А. Направления совершенствования мотивации персонала промышленного предприятия/В.А. Левенцов, А.Н. Левенцов, Н.В. Муханова // Экономика и предпринимательство №10-2 (87-2), 2017г., с. 1164-117013.
- 22.Левенцов, В.А. Человеческий капитал предприятия и его эффективность/В.А. Левенцов, А.Н. Левенцов//Экономика и предпринимательство, №9-1 (86-1), 2017 г., с. 1148-1154
- 23.Рокотьянская В. В., Герасимов А. Н. Особенности конкурентоспособности продукции промышленных предприятий / Статистика и экономика. – 2015.
- 24.Кузьменко Н. И., Райымбаев Ч. К. Значение маркетинга в различных сферах экономики в современных условиях хозяйствования / Синергия. – 2016.
- 25.Некрасова,Т.П. Особенности налогообложения строительных организаций//Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика -Труды VIII научно-практ. конференции с междунар. участием. Под редакцией А.В. Бабкина. 2017, с. 449-453
- 26.КосолаповО.В.,Гиренко Коцуба О. А. Инновационный потенциал в оценке конкурентоспособности предприятий URL:<http://www.uran.ru>

27. Ильин, В. А. Научно-технический потенциал региона проект долгосрочной программы развития / В. А. Ильин, К. А. Задумкин, И. А. Кондаков. Вологда: ВНКЦЦЭМИРАН, 2015. 168 с.
28. Инновационный путь развития для новой России / отв. ред. В. П. Горегляд. М.: Наука, 2018. 343 с.
29. Терехова, С. В. Активизация инновационного процесса в регионе / С. В. Терехова, Е. С. Губанова. Вологда: ВНКЦЦЭМИРАН, 2016. 179 с.
30. Вьюнова Р. Р. Походы к оценке инновационного потенциала предприятия // Общество: политика, экономика, право. 2015. С. 35-38.
31. Рахмеева И. И. Факторы создания инновационной инфраструктуры региона // Управление инновациями. 2016. С. 34-46
32. Астанкова, Е. Н. Анализ финансовой отчетности. учебное пособие [для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям всех направлений подготовки] / Е. Н. Астанкова, Е. В. Мезенцева, В. В. Шоль. - Ставрополь: АГРУС, 2015. - 179 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ активов баланса ПАО "Северсталь" за 2017-2019 гг.

Наименование	На конец 2017		На конец 2018		На конец 2019		Абсолютные изменения 2019 с 2017, тыс. руб	Темп прироста 2019 с 2017, %
	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	105 751	0,02	176 549	0,05	373 148	0,08	267 397	252,86
Результаты исследований и разработок	28 725	0,01	46108	0,01	52 155	0,01	23430	81,57
Основные средства	90 534 919	20,94	99 075 255	25,36	130 590 087	26,27	40 055 168	44,24
Финансовые вложения	195 668 661	45,25	178 865 639	45,79	180 710 167	36,36	-14 958 494	-7,64
Отложенные налоговые активы	2 811 446	0,65	3 768 453	0,96	1 756 574	0,35	-1 054 872	-37,52
Прочие внеоборотные активы	9 946 461	2,30	10 815 064	2,77	20 612 921	4,15	10 666 460	107,24
Итого по разделу I	299 095 963	69,17	292 747 068	74,94	334 095 052	67,21	34 999 089	11,70
1	2	3	4	5	6	7	8	9

II. Оборотные активы								
Запасы	39 433 840	9,12	47 839 255	12,25	46 944 673	9,44	7 510 833	19,05
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	5 130 499	1,19	669 254	0,17	2 730 250	0,55	-2 400 249	-46,78
Дебиторская задолженность	32 990 148	7,63	37 824 664	9,68	46 930 308	9,44	13 940 160	42,26
в т.ч. ДЗ (платежи более, чем через 12 мес.)	749 236	0,17	1 090 888	0,28	1 076 924	0,22	327 688	43,74
ДЗ (платежи в течение 12 мес.)	32 340 912	7,48	36 733 766	9,40	45 853 384	9,22	13 512 472	41,78
Финансовые вложения	181 779	0,04	113	0,00	37 244	0,00749	-144 535	-79,51
Денежные средства и денежные эквиваленты	55 224 556	12,77	11 152 242	2,85	65 680 180	13,21	10 455 624	18,93
Прочие оборотные активы	346 134	0,08	403 605	0,10	648 213	0,13	30 2079	87,27
Всего по разделу II	133 306 956	30,83	97 889 133	25,06	162 970 868	32,79	29 663 912	22,25
Баланс	432 402 919	100,00	390 636 201	100,00	497 065 920	100,00	64 663 001	14,95

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ пассивов баланса ПАО "Северсталь" за 2017-2019 гг.

Наименование	На конец 2017		На конец 2018		На конец 2019		Абсолютные изменения 2019 с 2017, тыс. руб	Темп прироста 2019 с 2017, %
	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес	Σ, тыс. руб.	Уд.Вес		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	8 377	0,002	8 377	0,002	8 377	0,002	0	0,00
Переоценка внеоборотных активов	5 422 690	1,25	5 384 996	1,38	5 177 883	1,04	-244 807	-4,51
Добавочный капитал (без переоценки)	87 354 182	20,20	87 354 182	22,36	87 354 182	17,57	0	0,00
Резервный капитал	504	0,0001	504	0,0001	504	0,00	0	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	90 695 388	20,97	84 008 284	21,51	88 092 362	17,72	-2 603 026	-2,87
Итого по разделу III	183 481 141	42,43	176 756 343	45,25	180 633 308	36,34	-2 847 833	-1,55
1	2	3	4	5	6	7	8	9
IV. Долгосрочные обязательства								

Заемные средства	108 635 373	25,12	1 39 493 095	35,71	196 164 310	39,46	87 528 937	80,57
Отложенные налоговые обязательства	9 546 463	2,21	10 314 161	2,64	11 121 368	2,24	1 574 905	16,50
Оценочные обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-
Прочие обязательства	713	0	7 534	0,002	60 592	0,012	59 879	8 398,18
Итого по разделу IV	118 182 549	27,33	149 814 790	38,35	207 346 270	41,71	89 163 721	75,45
V. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	90 440 639	20,92	21 361 764	5,47	57 663 177	11,60	-32 777 462	-36,24
Кредиторская задолженность	37 482 263	8,67	39 472 696	10,10	48 555 268	9,77	11 073 005	29,54
Оценочные обязательства	2 790 398	0,65	3 216 274	0,82	2 864 690	0,58	74 292	2,66
Прочие обязательства	25 929	0,01	14 334	0,004	3 207	0,00	-22 722	-87,63
Итого по разделу V	130 739 229	30,24	64 065 068	16,40	1 09 086 342	21,95	-21 652 887	-16,56
Баланс	432 402 919	100,00	390 636 201	100,00	497 065 920	100,00	64 663 001	14,95

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ финансовых результатов ПАО "Северсталь" за 2017-2019 гг.

Наименование	2017	2018	2019	Изменения, тыс. руб	Прирост, %
--------------	------	------	------	---------------------	------------

				2018 с 2017	2019 с 2018	2018 с 2017	2019 с 2018
Выручка	359 530 414	432 772 547	457 587 902	73 242 133	24 815 355	20,37	5,73
Себестоимость продаж	261 234 046	297 439 116	349 275 049	36 205 070	51 835 933	13,86	17,43
Валовая прибыль	98 296 368	135 333 431	108 312 853	37 037 063	-27 020 578	37,68	-19,97
Коммерческие расходы	17 286 680	21 560 300	29 670 878	4 273 620	8 110 578	24,72	37,62
Управленческие расходы	11 745 838	12 788 450	15 611 974	1 042 612	2 823 524	8,88	22,08
Прибыль от продаж	69 263 850	100 984 681	63 030 001	31 720 831	-37 954 680	45,80	-37,58
Доходы от участия в других организациях	60 924 386	63 824 633	56 512 703	2 900 247	-7 311 930	4,76	-11,46
Проценты к получению	4 266 608	650 508	98 045	-3 616 100	-552 463	-84,75	-84,93
Проценты к уплате	9 962 282	6 783 995	8 260 360	-3 178 287	1 476 365	-31,90	21,76
Прочие доходы	40 047 481	29 702 677	24 574 459	-10 344 804	-5 128 218	-25,83	-17,27
Прочие расходы	18 499 800	49 948 298	16 242 221	31 448 498	-33 706 077	169,99	-67,48
Прибыль до налогообложения	146 040 243	138 430 206	119 712 627	-7 610 037	-18 717 579	-5,21	-13,52
Текущий налог на прибыль	6 541 501	14 417 305	11 774 711	7 875 804	-2 642 594	120,40	-18,33
Изменение отложенных налоговых обязательств	230 799	767 698	807 207	536 899	39 509	232,63	5,15
Изменение отложенных налоговых активов	8 043 22	1 108 696	1 944 850	304 374	836 154	37,84	75,42
Прочее	1 048 766	84 631	545 648	-964 135	461 017	-91,93	544,74
Чистая прибыль	130 178 855	12 469 268	105 731 507	-5 909 587	-18 537 761	-4,54	-14,92

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Расчет окупаемости проекта

Год	DFC, тыс. руб.	NPV, тыс. руб.
0	0	-14 590 178
1	1 394 713	-13 195 465
2	1 694 642	-11 500 823
3	1 526 704	-9 974 119
4	1 375 409	-8 598 710
5	1 239 107	-7 359 603
6	1 116 313	-6 243 290
7	1 005 687	-5237602
8	906 025	-4 331 578
9	816 238	-3 515 339
10	735 350	-2 779 989
11	662 477	-2 117 512
12	596 826	-1 520 685
13	537 682	-983 004
14	484 398	-498 606
15	436 394	-62 212
16	393 148	330 936
17	354 187	685 124
18	319 088	1 004 212
19	287 467	1 291 678
20	258 979	1 550 657
21	233 314	1 783 971
22	210 193	1 994 164
23	189 363	2 183 527
24	170 597	2 354 125
25	153 691	2 507 816
26	138 461	2 646 277
27	124 739	2 771 016
28	112 378	2 883 394
29	101 241	2 984 635
30	91 208	3 075 843