

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 Повышение конкурентоспособности предприятия металлургической  
промышленности в условиях современной России

Исполнитель: Лизунов Василий Сергеевич  
(фамилия имя отчество)

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

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия имя отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия имя отчество)

«11» сентября 20\_\_ г.

Санкт-Петербург

2021



## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 3  |
| Глава I: Теоретические подходы к исследованию повышения конкурентоспособности предприятия.....                  | 6  |
| 1.1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности.....   | 6  |
| 1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....  | 13 |
| 1.3. Исследование методик конкурентного анализа промышленных предприятий.....                                   | 17 |
| Глава II: Анализ конкурентоспособности ПАО «Северсталь».....  | 20 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Северсталь».....                              | 20 |
| 2.2. Сравнительный анализ конкурентов ПАО «Северсталь».....   | 28 |
| 2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь».....   | 37 |
| Глава III: Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ПАО «Северсталь».....                      | 42 |
| 3.1. Совершенствование коммуникативной политики предприятия ПАО «Северсталь» .....                              | 42 |
| 3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию внутрикорпоративной политики предприятия ПАО «Северсталь»..... | 52 |
| Заключение.....   | 69 |
| Список использованных источников.....   | 72 |
| Приложение.....   | 77 |



## Введение

Экономическая составляющая является неотъемлемой частью, как нашей повседневной жизни, так и бизнеса, будь он микропредприятием или огромным холдингом, находится он где-то в глубинке или городе федерального значения. Актуальность темы обусловлена свойственным бизнесу алгоритмам, аналогично законам физики, их можно не воспринимать, не знать, но они действуют вне зависимости от нашей воли. В текущем году мы стоим на рубеже крупного мирового кризиса, несомненно, пандемия Коронавируса COVID-19 негативно отразилась на экономике России, крупный бизнес ещё «держится на плаву», средний- приостанавливает свою деятельность, а малый бизнес и вовсе изо всех сил пытается выжить в нынешних условиях, но при этом крупные предприятия стратегического значения немного иначе переживают это время.

При изучении конкурентоспособности оптимально было бы рассматривать здоровую конкуренцию, если не в условиях экономического роста, то хотя бы в условиях стабильности — это первая проблема, рынок нестабилен. В настоящее время сильно изменился сам рынок, следуя за активным сокращением издержек и спроса — это вторая, рынок изменчив. Следует затронуть тему недостаточного поддержания малого бизнеса, урезанное финансирование и недостаток правового поля регулирования, как конкуренции, так и самих компаний — это третья проблема.

Конкуренцию можно обозначить по-разному, например она- представляет собой экономический процесс взаимодействия и борьбы между предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, оказания услуг, либо представляет борьбу за ограниченные экономические ресурсы. Конкуренция является ключевым понятием рыночных отношений и проявляется в соперничестве. Под конкуренцией также понимается процесс



взаимодействия поставщиков и производителей, которые используют свои конкурентные преимущества в реализации товара, оказании услуги или выборе поставщика.

Анализ и изучение экономических показателей компаний, позволит провести аналитику и даст необходимые данные для оценки конкурентоспособности. Именно это, определяет актуальность избранной темы исследования.

Изучению конкурентоспособности, как и конкуренции посвящены исследования таких ученых, как: Е. П. Голубкова, В. В. Каткова, Н. Н. Лепы, В. Д. Марковой, Т. П. Решетниковой и других.

Цели и задачи исследования.

Целью работы является разработка предложения по повышению конкурентоспособности, определение путей повышения конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности.

На основе сформулированной цели были поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности;
- Указать источники и факторы конкурентоспособности;
- Определить основные направления и критерии оценки конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности;
- Оценить состояние внешней и внутренней конкурентной среды отечественных предприятий металлургической промышленности;
- Разработать предложение по повышению конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности.

Объект исследования – предприятие ПАО «Северсталь».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятий металлургической промышленности.

Научные положения отдельных разделов выдвигались на обсуждение на научной конференции «Научные исследования современных проблем развития России: цифровая трансформация экономики», научная статья «Конкуренция и



её влияние на рынок в условиях современной цифровой России», включена в сборник научных трудов материалов Международной научно - практической конференции молодых учёных СПбГЭУ.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, литература, относящаяся к теме, законодательные и нормативные акты РФ.

Результаты, полученные в ходе исследования имеют практическую значимость и могут применяться для наладки внутренней среды предприятия ПАО «Северсталь».



# Глава I: Теоретические подходы к исследованию повышения конкурентоспособности предприятия

## 1.1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция- как известно, двигатель прогресса. Её можно представить как соперничество компаний в маркетинговой системе или механизм регулирования производства. Как общественная форма взаимодействия субъектов конкуренция выступает предпосылкой реализации индивидуальных экономических интересов каждого субъекта, вовлеченного в борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками по бизнесу.

Конкуренция выступает также инструментом в устранении и предотвращении монополий [12].

В соответствии с Законом РФ «О конкуренции на товарных рынках» конкуренция- состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [11].

Важно видеть в конкуренции процесс соперничества между субъектами рынка (юридическими или физическими), которые осуществляют предпринимательскую деятельность и заинтересованы в достижении аналогичной цели. В менеджменте такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей. Смысл конкурентной борьбы заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий-соперников [10]. Конкуренция оживляет рынок, благотворно действует на цены, вызывает к жизни новые формы сервиса, заставляет производителей осуществлять



активную инновационную политику. В известном смысле конкуренция-двигатель прогресса.

В последнее время в России явно проявляется тенденция к обострению конкуренции между предприятиями, которые подвергаются нарастающему совокупному воздействию конкурентных факторов. Тем не менее, на многих предприятиях не проводится целенаправленная работа по анализу конкурентов, отсутствуют систематизированные представления о том, что является конкурентоспособностью предприятия, как ее создавать, поддерживать и как грамотно реализовывать.

Конкурентоспособность фирмы — это реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Конкурентоспособность фирмы, как и всякого предприятия — производителя, характеризует возможности и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

В качестве показателей эффективности деятельности фирмы могут использоваться такие показатели, как рентабельность, объем продаж и их модификации (рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров и др.)

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить, как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов [17]. Отсюда следует, что мерилom конкурентоспособности предприятия является «соотношение сил» между конкретным предприятием и его основными конкурентами на рынке. В теории менеджмента к основным конкурентам относят предприятия, близкие по характеристикам и стратегическому поведению. Эти предприятия образуют так называемую «стратегическую группу».



Цели предприятия, как правило, имеют временную привязку, поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении достижения поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенного времени [9].

Конкурентоспособность является многомерным свойством, что определяется многоаспектностью самого явления конкуренции. Это означает, что менеджмент предприятия не может сосредоточивать усилия только на одном из конкурентных факторов - они должны учитываться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. Многоаспектность конкуренции также проявляется в том, что предприятия могут предвидеть поведение конкурентов, а также реагировать на одну и ту же ситуацию на рынке различным образом. Вследствие этого затрудняется прогнозирование ситуаций и долгосрочное планирование.

Конкурентоспособность является важной интегральной характеристикой деятельности предприятия, но ее повышение не должно становиться само целью. Необходимо ориентироваться на то, чтобы конкурентоспособность предложения, располагаемых ресурсов и менеджмента предприятия были достаточны для реализации выбранной конкурентной стратегии в целях получения желаемых результатов деятельности [16].

Но, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и средств его продвижения на рынке.

В целях своевременного наличия приоритетов и эффективной стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и основанной на сильных сторонах деятельности предприятия, любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества (превосходства) на рынке, на котором она и конкурирующая фирма предлагают аналогичные по потребительскому спросу товары или услуги.



Распознавание, определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды осуществляются с помощью диагностики, которая является средством, методом и инструментарием всестороннего исследования маркетинговых и, в частности, конкурентных отношений [27]. Как отрасль знаний диагностика включает теорию и методы организации процессов диагноза, а также принципы построения средств диагноза, классификацию возможных отклонений характеристик конкурентной среды. Выделяют три формы организации процесса установления диагноза – аналитическую, экспертную и имитационную.

Аналитической диагностикой называют процесс установления диагноза с помощью бесконтактных методов при использовании маркетинговой, статистической информации и методов конкурентного анализа, типологий, анализа конкурентных карт.

Экспертная диагностика базируется на информации для целей диагноза, полученной контактными методами, посредством проведения специальных экспертных и социэкономических опросов в ходе исследований.

Имитационная (модельная) диагностика позволяет получить информацию об объекте путем имитационного моделирования.

Результатом диагностики должен быть диагноз, т.е. определение и описание текущего и перспективного состояния конкурентной среды. На основе установленного диагноза менеджер разрабатывает мероприятия для улучшения или усиления потенциала конкурентного преимущества фирмы [19]. Постановка диагноза конкурентной среды должна базироваться на сравнении. Результаты диагностики необходимы для формирования информации и разработки политики конкуренции фирмы.

Диагностика как процесс выявления сильных и слабых сторон как своей фирмы, так и фирм конкурентов дает возможность избежать антагонистических конфликтов в процессе взаимодействия конкурентов и более эффективно планировать и использовать свои силы и ресурсы.



Концепция конкурентного преимущества должна базироваться на упреждающем, превентивном характере тактических и стратегических действий фирмы в конкурентной среде. Пассивная стратегия, т.е. стратегия следования за конкурентами, обычно, как показывает практика, является началом ухода с позиций прямой конкуренции, а значит, ухода на сегменты рынка, малопривлекательные для конкурентов [18]. В отдельных случаях пассивный путь, т.е. проявление во взаимоотношениях с конкурентами принципа «не мешать друг другу», может быть оправдан. В то же время не следует забывать, что отсутствие конкурентных преимуществ – верный путь к банкротству.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества фирмы являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурентов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации на рынке, на рынке товара. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, положением фирмы по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Оно может быть внешним и внутренним [15].

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную долю фирмы, т.е.



способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, но не обеспечивающих соответствующего отличительного качества. Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы.

Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы перед конкурентами.

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара; обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность фирмы предложить покупателю товар, обладающий большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью [13]. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что обеспечивает большую прибыль.

Помимо этого перед предприятием стоит задача: на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать – на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью фирмы.

Тезис о том, что одним из решающих факторов обеспечения конкурентоспособности является принадлежащая предприятию доля рынка, в наши дни является общепризнанным. В большинстве случаев промышленные предприятия, имеющие большую, в сравнении с конкурентами, долю рынка, имеют и более высокие показатели прибыльности [30].



Фирмы, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам.

Успеха добиваются не только крупные фирмы с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных фирм, не считаясь со своими реальными возможностями, приводит к негативным последствиям – к утрате конкурентных позиций. Чтобы добиться успеха, таким предприятиям необходимо следовать правилу: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке» [25]. Размер оптимальной доли рынка регламентируется совокупностью объективных и субъективных факторов. А именно, в соответствии с действующим законодательством государство в рамках антимонопольного регулирования устанавливает предельные значения концентрации производства в руках отдельного товаропроизводителя (65%), превышение, которого влечет за собой применение санкций и принудительного ограничения деятельности отдельного товаропроизводителя на конкретном рынке. С другой стороны, необходимо учитывать характер и тенденции развития самого товарного рынка либо отрасли, поскольку изначально благоприятная ситуация растущего рынка стимулирует к появлению на нем новых конкурентов. Причем, чем выше темпы прироста отрасли, тем более привлекательны перспективы для крупного бизнеса.

В качестве субъективных факторов выступают внутренние ресурсы и особенности самого хозяйствующего субъекта, поскольку сохранение и укрепление конкурентных позиций на рынке, как правило, сопровождается необходимостью привлечения дополнительных ресурсов, которые направляются либо на снижение издержек (тем самым формируются более сильные позиции в рамках ценовой конкуренции), либо на предложении уникальной продукции [20]. И то, и другое характеризует собой внутренние возможности предприятия по созданию высоких входных барьеров.



Следовательно, установление приемлемой или оптимальной доли рынка, контролируемой хозяйствующим субъектом, предполагает собой процесс поиска компромиссного решения, обусловленного совокупностью объективных и субъективных факторов, влияющих на количественную меру доли рынка, занимаемую предприятием.

## 1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях предполагает установление не только его слабых и сильных сторон, но в той же мере и факторов, влияющих на отношение потребителей к предприятию. Фактор – это основной ресурс, как в экономической, так и в производственной деятельности, это двигатель экономических и производственных процессов, которые оказывают влияние на конечный результат работы предприятия. Фактор конкурентоспособности – это явление или процесс экономико-хозяйственной деятельности предприятия и социальной жизни общества, который способен вызвать изменения величины (абсолютной и относительной) затрат на производство, а в результате и на уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы конкурентоспособности могут ее изменять как лучшую, так и в худшую сторону. Факторы способствуют превращению возможностей в реальность, они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности [6]. Также необходимо отметить, что факт наличия факторов недостаточен для обеспечения конкурентоспособности, при этом конкурентное преимущество на базе факторов зависит от эффективности использования и сферы применения. К факторам конкурентоспособности относят: – финансовое положение предприятия; – состояние базы для собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и уровень расходов на них; – наличие передовой технологии; – обеспеченность



высококвалифицированными кадрами; – способность к продуктовому и ценовому маневрированию; – наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания; – возможность кредитования; – действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; – обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей [7]. Факторы конкурентоспособности предприятия представлены на Рисунке 1.

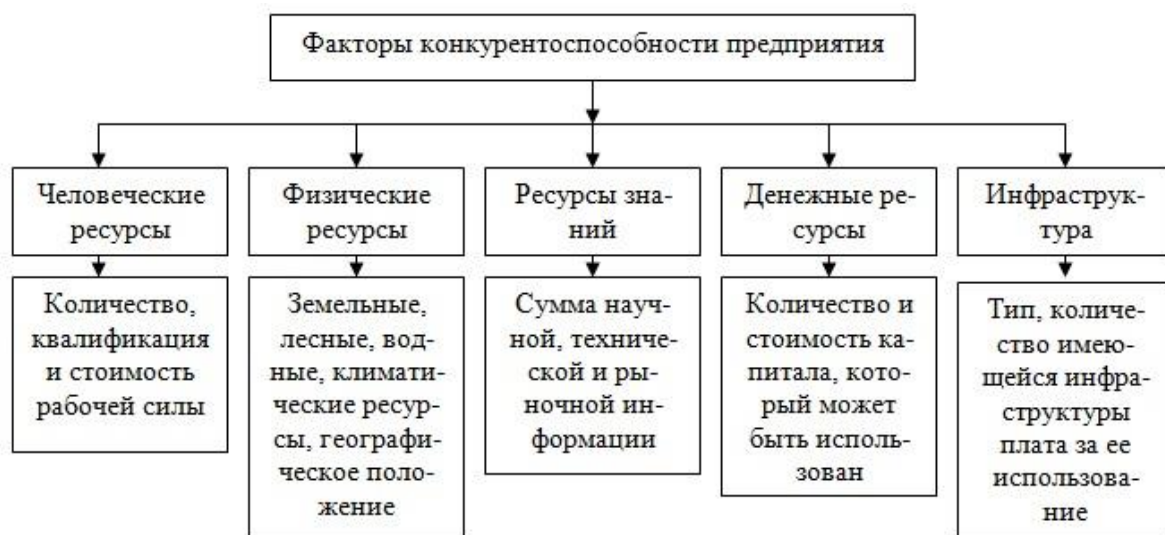


Рисунок 1. Факторы конкурентоспособности

Таким образом, конкурентоспособность предприятия состоит из следующих факторов: – ресурсный фактор – характеризует затраты ресурсов, в расчете на единицу продукции, при этом предприятию самому необходимо осуществлять контроль за изменениями показателя производительности труда, капиталотдачи, эффективности деятельности; – ценовой фактор – характеризует уровень и динамику цен на все ресурсы, которые используются, а также на готовую продукцию, данный фактор менее всего контролируемый со стороны предприятия, так как он зависит от политики государства в направлении экономики; – фактор «среды» – характеризует экономическую и политическую ситуацию в стране, а также степень государственного воздействия на предприятие. В результате анализа факторов конкурентоспособности можно отметить, что все факторы предприятие не в силах контролировать. В этой связи государственное вмешательство на



законодательном уровне в процессы экономики в качестве гаранта прав и обязанностей играет все более значимую роль.

Кроме того, как отображено на Рисунке 2, на предприятие оказывают влияние как факторы, которые исходят как из внутренней, так и внешней среды, поэтому все факторы конкурентоспособности также классифицируют на внутренние и внешние.

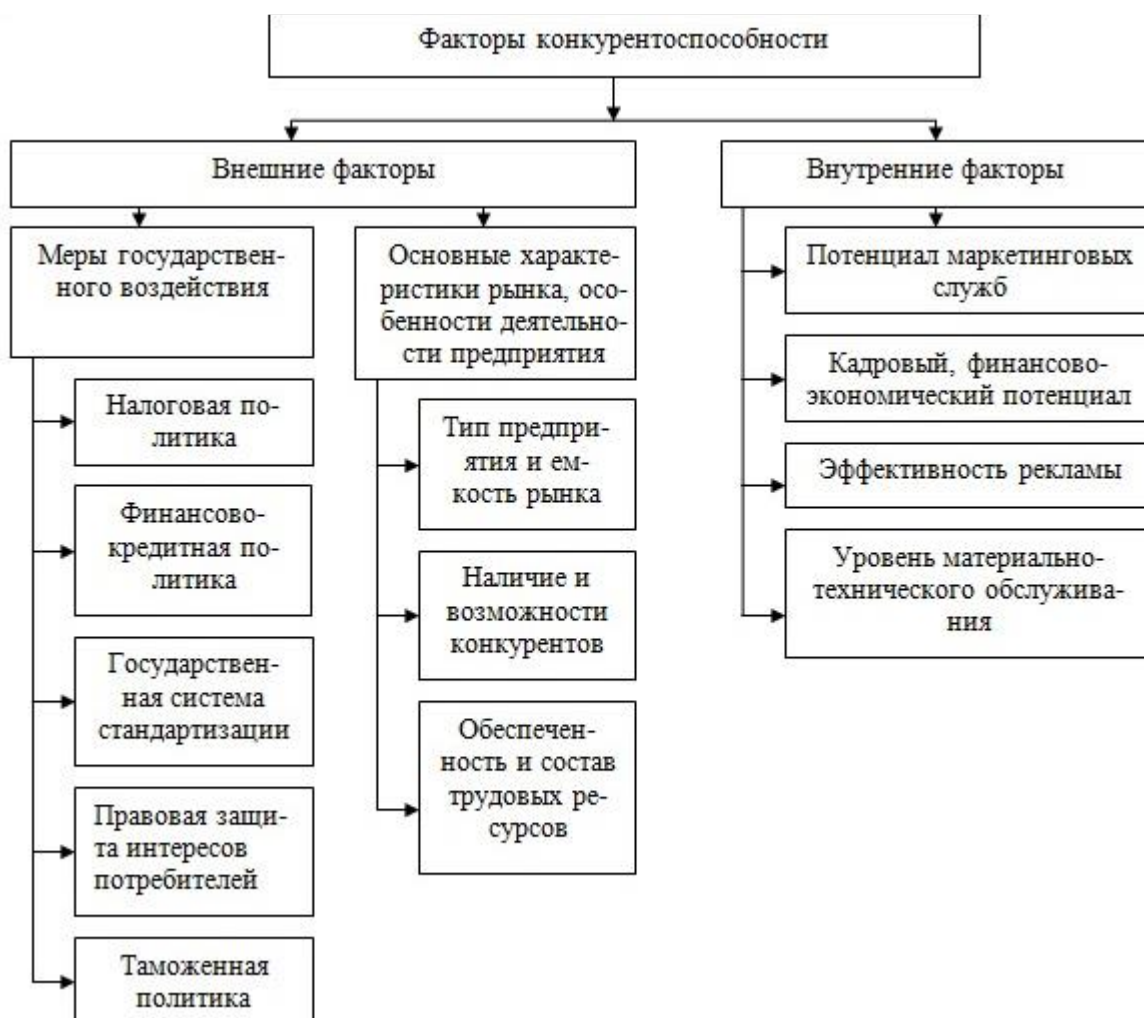


Рисунок 2. Факторы конкурентоспособности

При этом внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие возможности предприятия в отношении обеспечения конкурентоспособности, к ним относят:

- потенциал маркетинговых служб;
- научно-технический потенциал;
- производственно-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;



- потенциал кадровой службы
- структура, профессионально-квалифицированный состав сотрудников;
- эффективность рекламной деятельности и средств стимулирования сбыта;

- уровень материально-технической базы;

Внешние факторы – это социально-экономические и организационные отношения, которые позволяют предприятию создать продукцию, более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам, к ним относят:

- меры государственного воздействия, которые в свою очередь могут быть:

- а) экономического характера – амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда;

- административного характера, включающие следующие аспекты:

- а) разработка, совершенствование и реализация законодательных актов;

- б) демонополизация экономики;

- в) государственная система стандартизации и сертификации;

- г) правовая защита интересов потребителей.

- основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия, включающие: а) тип и емкость предприятия;

- б) наличие и возможности конкурентов;

- деятельность общественных и негосударственных институтов;

- деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Таким образом, для оценки конкурентоспособности предприятия используют оценочные критерии, которые формируют в зависимости от характера исследования. Кроме того, следует отметить факторы конкурентоспособности, которые заложены в основу данного понятия, а сама конкурентоспособность представляет собой совокупность показателей [8].



### 1.3. Исследование методик конкурентного анализа промышленных предприятий

В настоящее время различают 6 подходов к анализу конкурентоспособности предприятия:

1. Сопоставление конкурентных преимуществ. Данный подход предполагает анализ конкурентоспособности предприятия с позиции его конкурентных преимуществ по отношению к основным конкурентам.

2. Подход на основе теории А. Маршала. Данный подход сформирован на базе теории А. Маршала, в соответствии с которой у предприятия-производителя нет необходимости изменяться в другое состояние, при этом он достигает максимального уровня сбыта, соответственно и прибыли.

3. Подход, ориентированный на качество товаров. Данный подход предусматривает анализ конкурентоспособности по качеству товаров на основе формирования многоугольных профилей по разным характеристикам компетентности.

4. Матричный метод оценки конкурентоспособности. Этот подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности. Он реализуется путем формирования матриц и предварительном выборе стратегии.

5. Структурный подход. Данный подход – структурный, в соответствии с которым положение предприятия анализируют через такие показатели, как уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке.

6. Функциональный подход. Этот подход – функциональный, анализируются: – соотношение между издержками и ценой; – объемы загрузки мощностей производства; – количество выпускаемой продукции и т.д. При данной оценке в первую очередь учитывают, как у предприятия налажено



производство и реализация товаров, а также процесс управления финансовыми ресурсами.

В проведении анализа по различным направлениям используют следующие группы показателей [14]:

1. В этой группе находятся показатели, характеризующие эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, выделяют соотношение: – чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов; – чистой прибыли к чистым продажам; – чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

2. В этой группе находятся показатели интенсивности использования основного капитала и оборотного, в структуре выделяют соотношение: – чистых продаж к чистому оборотному капиталу; – чистых продаж к чистой стоимости материальных активов; – основного капитала к стоимости материальных активов; – чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов; – материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

3. В данной группе находятся показатели, которые характеризуют финансовую деятельность, в структуре выделяют соотношение:

- текущего долга к стоимости материальных активов;
- текущего долга к стоимости материально-производственных запасов;
- оборотного капитала к текущему долгу;
- долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Рассмотрим более подробно некоторые методы:

– матричные методы, данные методы довольно просты и дают подробную наглядную информацию, основаны на анализе конкуренции в динамике, а при наличии достоверной информации обеспечивают достаточно качественный анализ конкурентных позиций предприятия;

– методы, базирующиеся на проведении анализа конкурентоспособности продукции, данные методы увязывают понятия конкурентоспособности товара и предприятия, при этом общепринято: чем выше качество продукции,



впускаемой предприятием, тем выше его конкурентоспособность. Данный метод несмотря на простоту и наглядность проведения не дает характеристики сильных и слабых сторон предприятия;

– методы, которые базируются на теории эффективной конкуренции, при использовании данного метода в результате наиболее конкурентоспособными будут являться предприятия, в которых наиболее эффективно налажена деятельность всех подразделений и служб, при этом при оценке эффективности деятельности любой структуры предполагают оценку эффективности использования ресурсов. Данный метод оценки используется преимущественно при анализе промышленных предприятий и содержит все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно;

– комплексные методы, реализация данных методов осуществляется посредством интегральной оценки, включает две составляющие, первая- критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, вторая- критерий эффективности производства. Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

Таким образом, оценку конкурентоспособности предприятия проводят самыми различными методами, а также подходами. Метод избирают в зависимости от цели исследования, поставленных задач, оцениваемым характеристикам, предполагающимися результатами. При этом следует отметить, что в каждой индивидуальной ситуации, в которой находится предприятие, оптимальный выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия будет различен.



## Глава II: Анализ конкурентоспособности ПАО «Северсталь»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Северсталь»

Публичное акционерное общество «Северсталь» – это предприятие полного металлургического цикла, специализирующееся на производстве листового и сортового проката широкого ассортимента [22].

ПАО "Северсталь" начало свою производственную деятельность 24 августа 1955 года и в феврале 1959 года выпуском первого проката стали было завершено строительство интегрированного металлургического комбината, расположенного в Череповце. 24 сентября 1993 года в ходе программы приватизации российских предприятий, ПАО "Северсталь" была зарегистрирована как открытое акционерное общество и приватизирована А. А. Мордашовым (основной акционер) приобрел акции, участвуя в аукционах по приватизации ПАО "Северсталь" и путем прочих покупок, и по состоянию на отчетную дату 82,37% акций ПАО "Северсталь" контролировались им напрямую или опосредованно.

Структура производства ПАО "Северсталь" включает:

- коксохимическое производство;
- агломерационное производство;
- доменное производство;
- сталеплавильное производство;
- сталепрокатное производство, включающее:
- производство горячекатаного плоского проката;
- производство холоднокатаного проката;
- сортопрокатное производство;
- трубное производство.



ПАО «Северсталь» – вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России, а также инвестициями в других регионах. Компания последовательно предпринимает шаги по созданию эффективной системы управления рисками, направленной на обеспечение достаточного уровня уверенности в достижении стратегических и оперативных целей и предоставлении разумной гарантии защиты от возникновения возможных убытков. Корпоративная политика, стандарты и процедуры системы управления рисками распространяются на все дивизионы и предприятия ПАО «Северсталь».

Ответственность за формирование и функционирование системы управления рисками несет руководство и сотрудники на всех уровнях управления компании. Для координации процесса ее внедрения на ПАО «Северсталь» создан комитет по управлению рисками. В состав комитета входят ключевые руководители ПАО «Северсталь». Совет директоров и руководство компании обеспечивают постоянный контроль над эффективностью функционирования системы управления рисками [21].

Компания продолжает проект «Развитие и удержание клиентов» для улучшения понимания компанией потребностей клиентов и улучшения имиджа Компании для более эффективной борьбы за внутренний и внешний рынки.

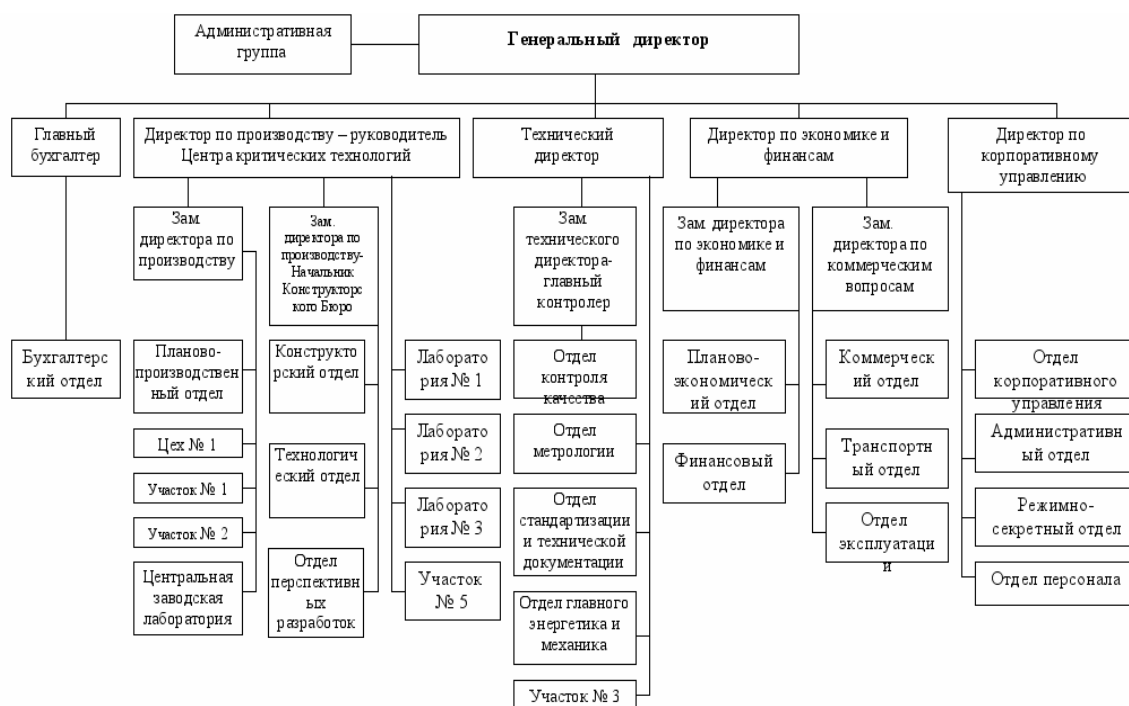
Проект нацелен на улучшение конкурентных возможностей компании и подразумевает непрерывную работу над сокращением издержек и усилением эффективности, ежедневном поиске новых перспективных продуктовых сегментов и поиску возможностей по своевременному выходу на них, исследовательские работы, направленные на определение и удовлетворение нужд покупателей включая сервисную и техническую поддержку.

Компания осуществляет мониторинг деятельности зарубежных производителей продукции с высокой добавленной стоимостью и своевременно информирует Российское министерство торговли о применении ими недопустимых методов конкурентной борьбы, таких как демпинг.



Организационная структура управления ПАО «Северсталь» представлена в Таблице 2.1.1. Производственная структура исследуемой организации представляет собой состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект; определяется размером организации, отраслью производственной деятельности, уровнем техники, технологии производства и специализации предприятия. Производственная структура исследуемой организации корректируется в процессе хозяйственной деятельности под воздействием производственной конъюнктуры и социально-экономических процессов.

Таблица 2.1.1 - Организационная структура управления ПАО «Северсталь»



Функции должностных лиц и структурных подразделений, следующие:

- главный бухгалтер организует непосредственное ведение бухгалтерского учёта имущества, обязательств и хозяйственных операций на взаимосвязанных счетах бухгалтерского учёта в соответствии с законодательством РФ и утверждённой учётной политикой;



- бухгалтерия осуществляет непосредственное отражение на счетах бухгалтерского учёта всех объектов бухгалтерского учёта, систематизирует и группирует учётную информацию, готовит бухгалтерскую и налоговую отчётность в соответствующие органы;

- экономически отдел осуществляет планирование финансово-хозяйственной деятельности, составляет бизнес-план, ведёт в оперативном режиме бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и проводит работу по формированию плановых показателей экономической деятельности и их сопоставлению с фактическими показателями;

- коммерческий директор руководит процессом продажи произведённой продукции, организует работу по формированию маркетинговой политики; заключению договоров на отгрузку продукции; учету и контролю сырья; разрабатывает и утверждает задания по производству продукции; осуществляет контроль за осуществлением расчётов за отгруженную продукцию;

- директор по снабжению отвечает за обеспечение своевременного поступления сырья, материалов и комплектующих для изготовления продукции, контролирует соблюдение норм;

- главный инженер осуществляет руководство процессом обработки металлических изделий и производства прочих металлических изделий.

Высшим органом управления исследуемой организации является Совет директоров.

Целью экономической деятельности исследуемой организации является удовлетворение потребностей потребителей, покупателей и заказчиков на основе изучения спроса, формирование показателей выручки от продажи продукции, получение прибыли от продажи изготовленной продукции [28].

Ценные бумаги «Северстали» котируются на Московской бирже (МБ), а глобальные депозитарные расписки представлены на Лондонской фондовой бирже (LSE). Стратегическая цель «Северстали» заключается в повышении стоимости компании и создании устойчивого высококачественного бизнеса, стабильно приносящего больше прибыли, чем в среднем по отрасли.



«Северсталь» состоит из двух основных производственных дивизионов: «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Российская Сталь». На протяжении последних пяти лет компания показывает отличную динамику развития, следует отметить, что последний год идёт вровень с 2018, что свидетельствует о рецессии. Динамику финансовых показателей наглядно отражена на Рисунке 3.

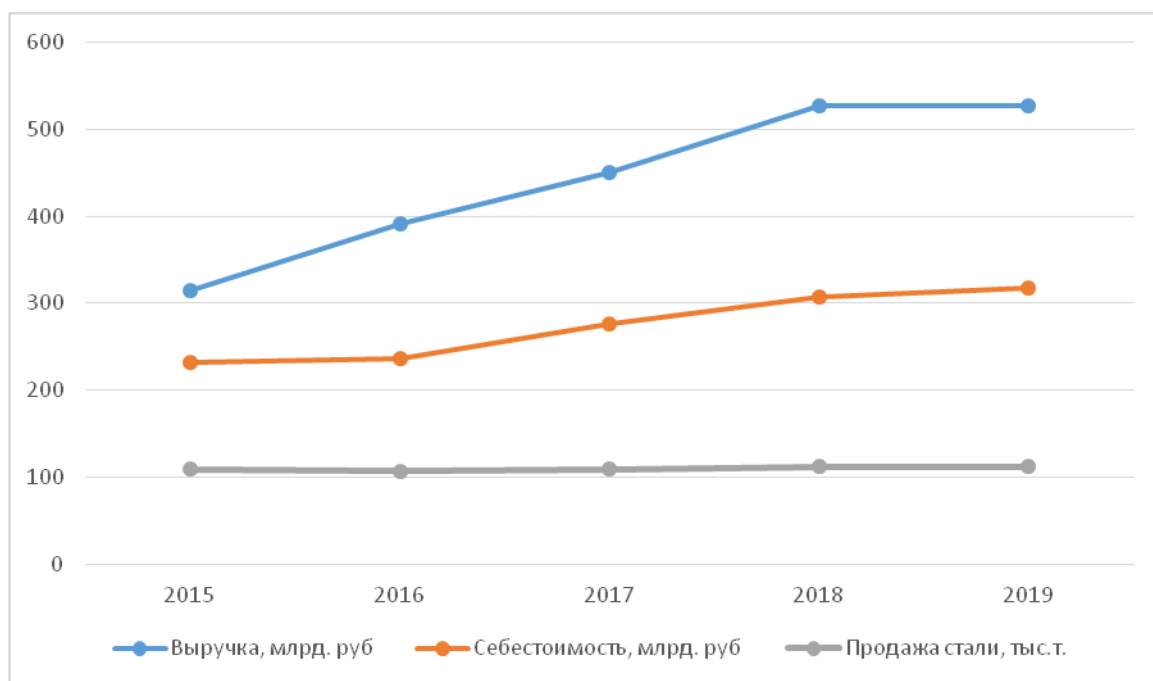


Рисунок 3. Динамика финансовых результатов в 2015-2019 годах

Данные Таблицы 2.1.2 свидетельствуют о медленном росте объёма продаж ПАО «Северсталь» в 2019 году относительно 2018 года. Так, увеличились объёмы производства чугуна на 167 тысяч тонн (1,6%), стали – на 70 тысяч тонн, что составило 0,60%, товарной металлопродукции – на 72 тысячи тон. Также возрос объём реализованного проката на 97 тысяч тонн. Существенный рост численности персонала в 2019 году обусловлен переводом сотрудников ООО «Северсталь-Промсервис» и ООО «ССМ-Тяжмаш» в дирекцию по ремонтам ПАО «Северсталь». ПАО «Северсталь» – динамично развивающаяся компания, пережившая все трудности последних 25 лет, сейчас находится в стадии стагнации.

На данный момент отрасль в целом переживает не лучшие времена в связи с сокращением спроса на сталь, пандемия сказывается на всех областях



промышленности. Наглядной иллюстрацией этого является простой 30% всех производственных мощностей мира. Несмотря на это компания развивается. 19 Дивизион «Северсталь Российская Сталь» является одним из ведущих производителей стали в России и специализируется на производстве металлопроката с высокой добавленной стоимостью.

Таблица 2.1.2 – Основные экономические показатели ПАО «Северсталь»

| Показатели                                 | 2018 год | 2019 год | Изменение | Изменение в процентном соотношении, % |
|--|----------|----------|-----------|---------------------------------------|
| Чистый оборотный капитал, млн.руб          | 102176   | 21984    | -80192    | -78,5                                 |
| Коэффициент текущей ликвидности            | 2,01     | 1,1      | -0,91     | -45,3                                 |
| Коэффициент быстрой ликвидности            | 1,55     | 0,8      | -0,75     | -48,4                                 |
| Рентабельность продаж                      | 0,19     | 0,26     | 0,07      | 36,8                                  |
| Производство чугуна, тыс. тонн             | 10765    | 10932    | 167       | 1,6                                   |
| Производство стали, тыс. тонн              | 11855    | 11925    | 70        | 0,6                                   |
| Товарная металлопродукция, тыс. тонн       | 11003    | 11075    | 72        | 0,7                                   |
| Объем реализованного проката, тыс. тонн    | 10553    | 10650    | 97        | 0,9                                   |
| Численность персонала в 1 квартале         | 20116    | 26409    | 6293      | 31,3                                  |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 18958    | 25525    | 6567      | 34,6                                  |
| Численность персонала на 4 квартал         | 19776    | 23299    | 3523      | 17,8                                  |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 19004    | 25558    | 6554      | 34,5                                  |

Дивизион стремится к росту продаж продукции дальнейшего передела. Ведущее предприятие дивизиона – Череповецкий металлургический комбинат – имеет выгодное географическое положение, гарантирующее доступ к сырью, транспортным сетям и конечным потребителям. Череповец обладает исключительно удачным географическим положением. Город находится на стыке трех экономических районов – Европейского Севера, Северо-Запада и Центра. Железнодорожная магистраль Санкт-Петербург – Екатеринбург и Волго-Балтийский водный путь образовали здесь крупный транспортный узел. Череповецкий металлургический комбинат – крупнейший стальной актив дивизиона – основан в 1955 году. Комбинат является предприятием с полным металлургическим циклом, в состав которого входит более 100 крупных



технологических агрегатов от переработки железорудных материалов и углей до глубоко переделных агрегатов. Большая часть производимой на Череповецком металлургическом комбинате стали используется в дальнейшем для производства проката в виде листовой и сортовой продукции, включая горяче- и холоднокатаный лист, плиты, рулоны, горячекатаные профили, холодноштампованную фасонную сталь и трубы [29]. Производством метизных изделий в составе дивизиона занимается предприятие «Северсталь Метиз» — один из лидеров по производству метизной продукции на рынке СНГ. Метизное производство в Череповце является флагманом отечественной метизной промышленности. Метизы, выпускаемые в Череповце, пользуются широким спросом у машино-, станко-, приборостроителей, на предприятиях горнодобывающего, строительного и агропромышленного комплексов, на судостроительных заводах и в рыболовецких хозяйствах. В настоящее время на Череповецкой производственной площадке выпускается более 35 тысяч видов и типоразмеров металлоизделий: калиброванная сталь, стальные фасонные профили, гвозди, стальная проволочная фибра, проволока высоко- и низкоуглеродистая, канаты и другое. Помимо указанных ведущих предприятий дивизион включает в себя еще 28 компаний различной специализации: трубная продукция, автозапчасти, строительство, авиаперевозки, проектирование, внешняя торговля, сивидорная деятельность, телекоммуникации и услуги связи. Дивизион «Северсталь Ресурс» управляет всеми горнодобывающими активами ПАО «Северсталь» в России и за рубежом. Это два железорудных комбината «Карельский 20 окатыш» и «Олкон», угледобывающая компания «Воркутауголь» и проектный институт «СПб-Гипрошахт» в России и ряд перспективных проектов в других странах. «Воркутауголь» — одно из крупнейших в России предприятий по производству коксующегося угля. Обеспечивает дивизион «Северсталь Российская сталь» концентратом коксующегося угля — одним из основных видов сырья для металлургии [26]. «Карельский окатыш» — ведущий комбинат по добыче и переработке железной руды в России. Предприятие производит 20% всех российских железорудных



окатышей. «Олкон» (Мурманская область, г. Оленегорск) – самый северный в России производитель железорудного концентрата. Комбинат одним из первых предприятий в отрасли освоил в промышленных условиях технологию глубокого обогащения бедных железистых кварцитов. «Олкон» добывает железистые кварциты. Содержание железа в добытой железной руде составляет 28% общее и 22% магнетитовое. Помимо основного производства, «Олкон» является самым крупным производителем щебня строительного и для баллаستировки железнодорожных путей в Северо-Западном регионе России. Предприятие является единственным в России производителем ферритовых стронциевых порошков (ФСР) – сырья для производства твердых магнитов и магнитопластов, общая картина отображена на Рисунке 4.

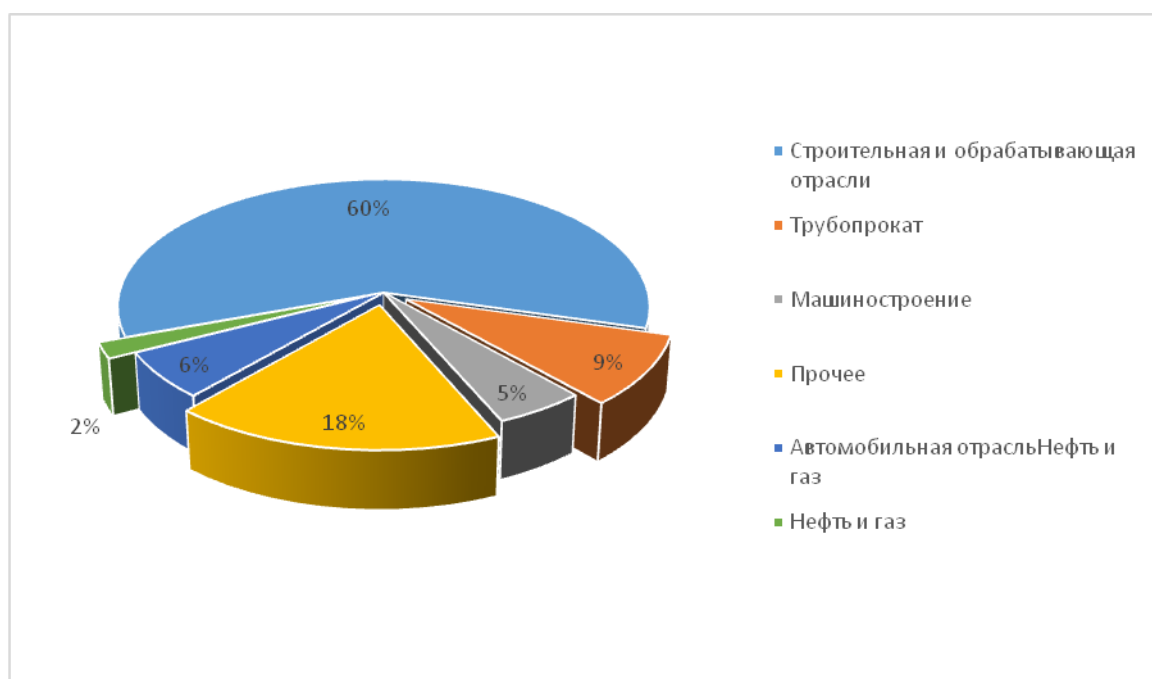


Рисунок 4. Распределение выручки предприятий дивизиона «Северсталь Российская Сталь» по итогам 2019 года по отраслям.

Российский рынок – ключевой для ПАО «Северсталь», занимает в его выручке ни много ни мало 68%, второе место (20%) занимают европейские страны, которые являются традиционными партнерами нашей страны. Замыкает тройку лидеров североамериканский рынок с 4%.



ПАО «Северсталь» является современной многопрофильной компанией, продукция которой пользуется спросом во многих отраслях промышленности. Предприятие работает во всех уголках земли, как отображено на Рисунке 5, являясь надежным поставщиком для многих компаний. ПАО «Северсталь» – динамично развивающаяся компания, пережившая все трудности последних 25 лет, сейчас находится в стадии стагнации.



Рисунок 5. Географии продаж в процентах (распределение выручки предприятий дивизиона «Северсталь Российская Сталь» по итогам 2019 года по регионам)

На данный момент отрасль в целом переживает не лучшие времена в связи с сокращением спроса на сталь. Наглядной иллюстрацией этого является простой трети всех производственных мощностей мира. Несмотря на это компания развивается.

## 2.2. Сравнительный анализ конкурентов ПАО «Северсталь»

В 2018 г. акции стальных компаний демонстрируют высокие темпы роста с учетом двухзначной дивидендной доходности, данный рост замер в 2019г.



Проанализируем основные тенденции на рынке стали и 3 крупнейшие компании: НЛМК, Северсталь, ММК.

Китай является абсолютным лидером по производству стали. Сейчас его доля составляет примерно 50% от всего объема. В период с 2000 по 2013 гг. экономика КНР росла взрывными темпами, благодаря чему в стране стремительно рос спрос на сталь. Поэтому государство стало активно стимулировать сталелитейную отрасль, что обеспечило рост объемов производства за этот период в 7 раз.

Затем темпы роста экономики начали замедляться и спрос на сталь в Китае начал отставать от его предложения. Избыток мощностей был перенаправлен на экспорт. Подобные объемы резко обрушили цены на сталь и вызвали кризис в отрасли, в том числе и в России.

Благодаря программе борьбы с экологическим загрязнением китайское правительство распорядилось сократить производственные мощности компаний в 2016-2020 гг. С 2016 г. цены возобновили рост, и ситуация на рынке стали начала стабилизироваться.

Производство стальной продукции в мире за 2019 г. увеличилось на 4,7% и составило 1338,8 млн т. против 1278,1 млн т. за аналогичный период 2018 г. Однако, в 2019 г. прогнозы по производству стали не радуют, как видно на Рисунке 6. Эта тенденция отчасти связана с ростом мировых процентных ставок, что в свою очередь будет мешать увеличению запасов тем самым сокращая спрос на сталь. Также одним из ключевых катализаторов падения спроса выступает замедляющиеся темпы роста экономики Китая, в том числе строительного и автомобильного секторов.



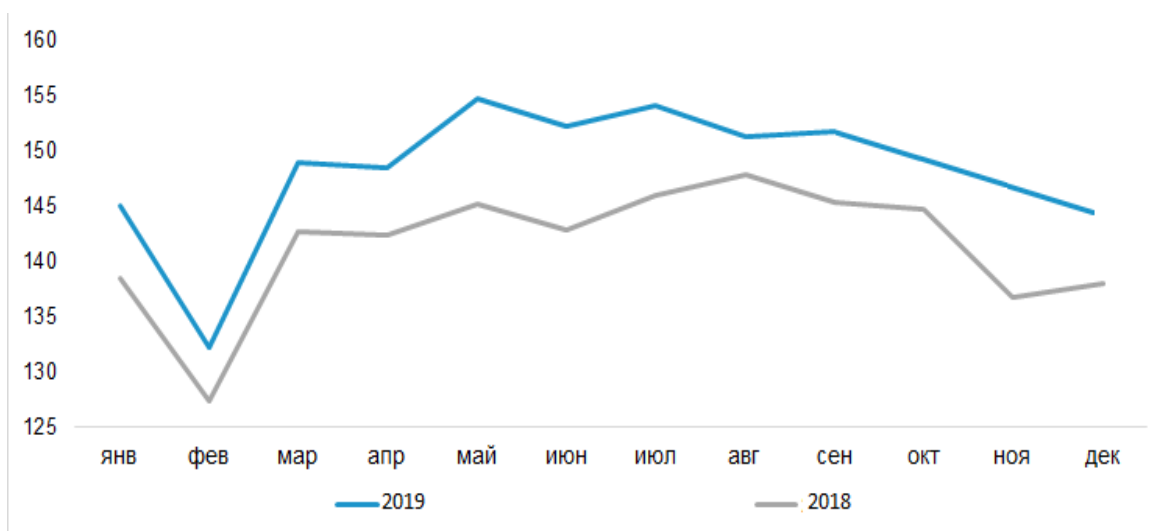


Рисунок 6. Производство стальной продукции в 2018-2019 годах

При этом мощности китайских стальных заводов загружены далеко не полностью в связи с борьбой с экологическим загрязнением.

В то же время объемы производства стальной продукции в России слабо подчиняются мировой тенденции, поскольку их доля составляет лишь 4%. За 2019 г. производство в РФ увеличилось на 1,8% г/г и составило 54,3 млн т. по сравнению с 53,3 млн т. за 2018 г, это отображено на Рисунке 7.

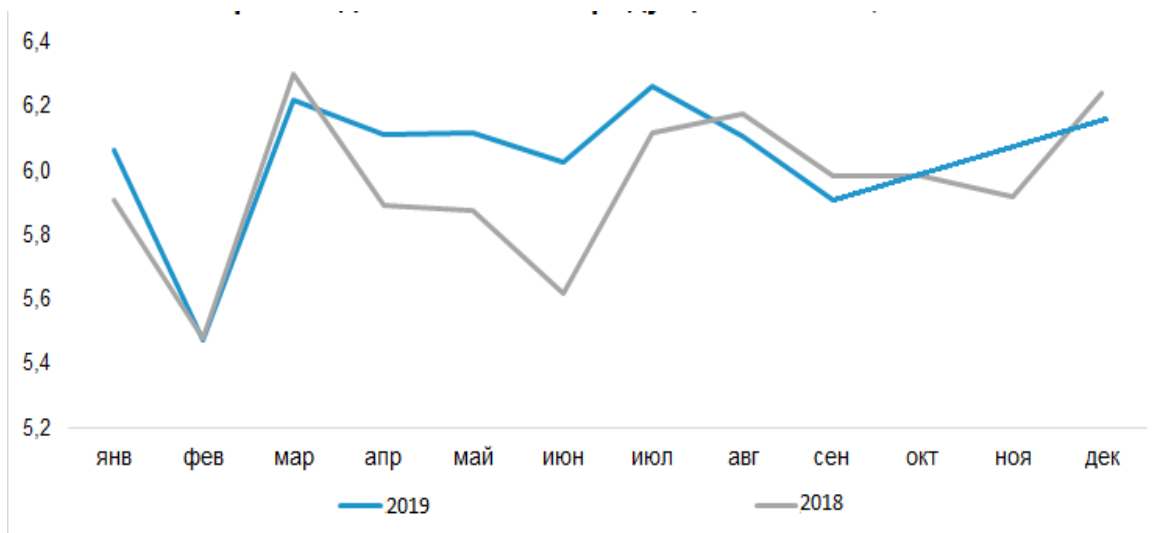


Рисунок 7. Производство стальной продукции в России 2018-2019 годах

Поскольку продукция металлургов представлена широким ассортиментом, единого графика цены нет. Поэтому предлагаем рассмотреть динамику цен в разрезе цепочки производства.

Железная руда относится к первичному сырью для производства стали. Ее цена почти полностью зависит от спроса на сталь и следует за ней.

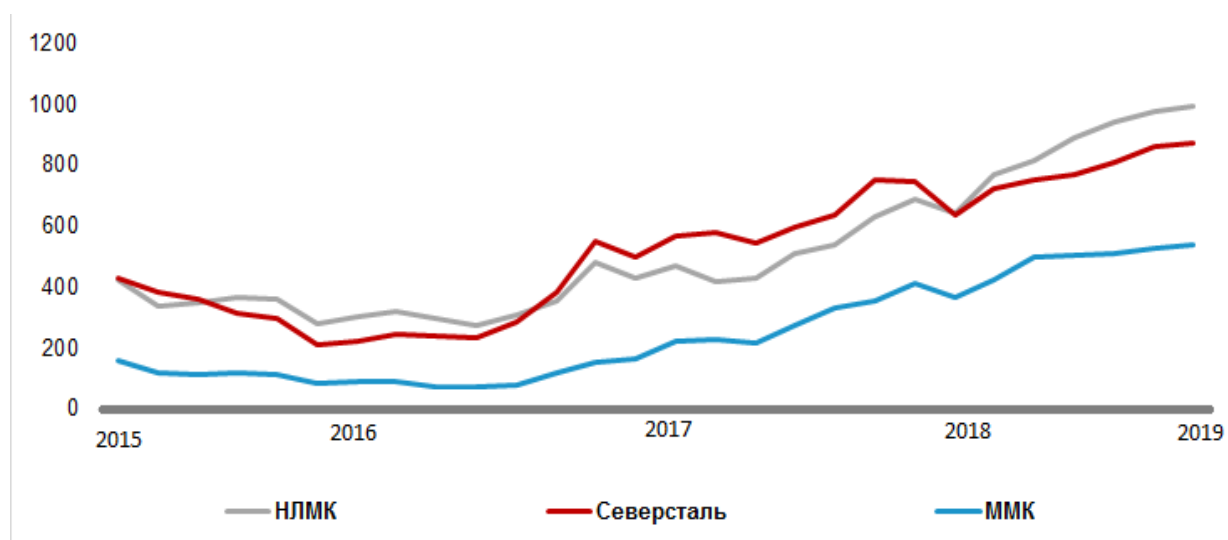


С 2017 г. цены на продукты из стали неуклонно росли, однако со II квартала 2018 г. началась их постепенная коррекция. На текущий момент падение с максимумов марта 2018 г. составляет около 20%. Однако для российских компаний падение мировых долларовых цен было нивелировано ослаблением рубля. Поэтому наши сталелитейные компании продолжали получать повышенные доход.

Для анализа было решено оценивать следующие ключевые компании отрасли, акции которых представлены на Московской бирже:

- Северсталь
- Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)
- Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)

С 2015 г. бумаги этих трех ключевых стальных компаний перешли в растущий тренд и стали покорять исторические максимумы, наглядно



отображено на Рисунке 8.

Рисунок 8. Капитализация 2015-2019 г.

На рынке стали ключевым драйвером роста/падения цен акций является внешние факторы, а именно мировые цены на ключевую категорию металлов. Поэтому основным отличием компаний является эффективность менеджмента и руководства, которые должны правильно подстраиваться под внешние факторы и наращивать конкурентные преимущества. В остальных моментах динамика



финансовых показателей 3 крупных металлургических компаний России имеет очень схожую тенденцию.

Посмотрим на выручку в разрезе рынков сбыта на Рисунке 9. ММК является лидером по продажам металлов на внутреннем рынке. НЛМК, напротив, имеет достаточно диверсифицированный бизнес по рынкам сбыта. При этом он имеет заводы на территории США и ЕС, которые являются для него важными сегментами, где реализуется 14% и 15% продукции соответственно.

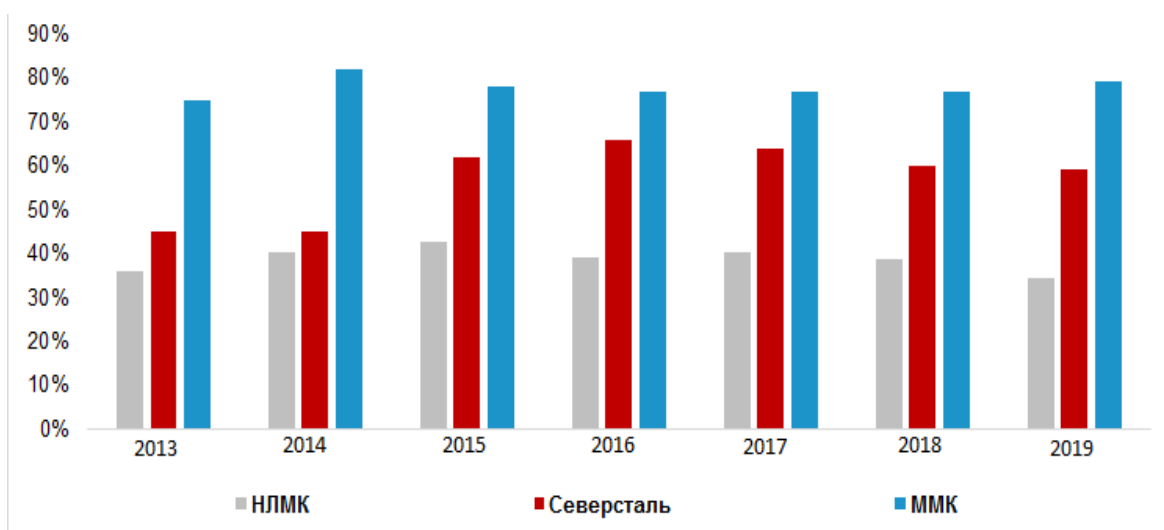


Рисунок 9 - Доля выручки на российском рынке

Если посмотреть на показатель операционной эффективности — EBITDA, можем заметить, что несмотря на высокую выручку НЛМК, его EBITDA оказывается под сильным давлением низкой маржинальности. Также следует сравнить компанию ПАО «Северсталь» с конкурентами, в лице, НЛМК и ММК по не менее маловажным выражениям, так на графике видно, что Северсталь существенно опережает своих конкурентов по этому показателю. Разберемся с чем это связано более подробно на Рисунке 10.



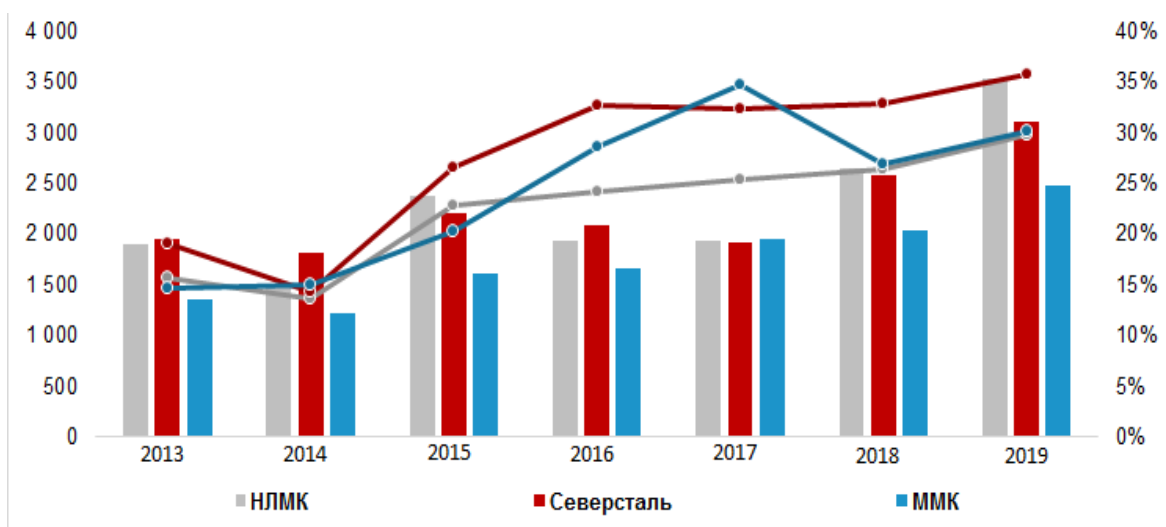


Рисунок 10. EBITDA (в млн. \$) и её рентабельность (в %)

Высокая маржинальность показателя EBITDA Северстали обеспечивается за счет ряда факторов. Наиболее весомым является ее производственный ассортимент, а именно доля продукции с высокой (добавленной стоимостью). ММК почти не отстает от Северстали. У НЛМК в отличие от конкурентов готовая продукция с высокой добавленной стоимостью представлена меньше всего. Основной выпуск приходится на полуфабрикаты и прокатную продукцию, которые занимают 23% и 42% соответственно, согласно Рисунку 11.

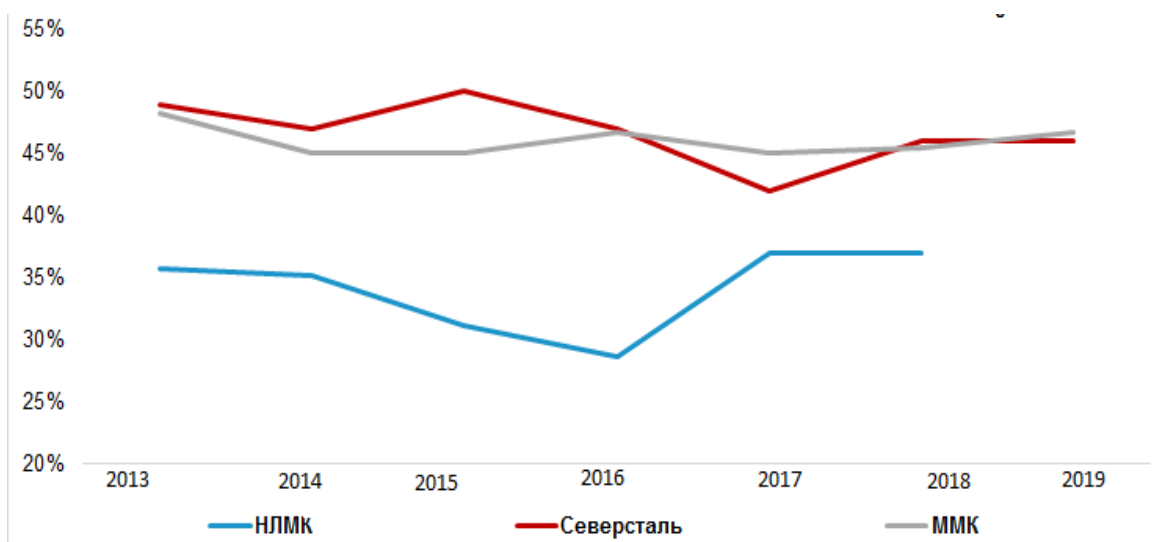


Рисунок 11. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью

Если сравнить валовую рентабельность компаний, Северсталь также обладает наименьшими затратами на единицу продукции. Это связано с высокой вертикальной интеграцией компании, Рисунок №12.



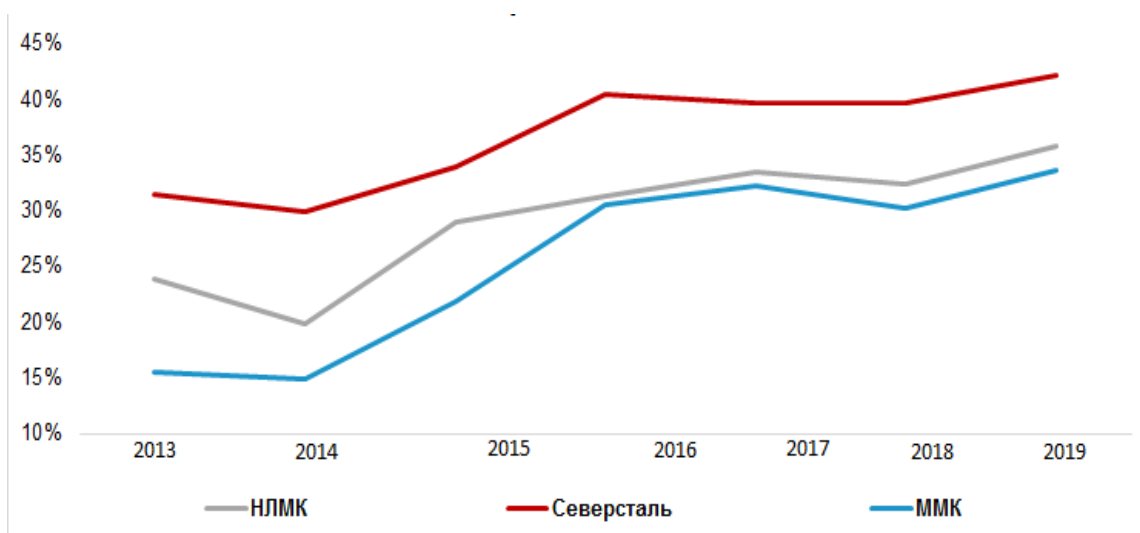


Рисунок 12. Валовая рентабельность

Подразделение Северсталь «Ресурс» полностью покрывает потребность металлургического бизнеса в железной руде и приблизительно на 60-65% в коксующемся угле твердых марок. Помимо этого, компания обеспечена на 77% собственной электроэнергией. Согласно Таблице 2.2 у двух других компаний с данными показателями дела обстоят хуже.

Таблица 2.2 - Вертикальная интеграция

| Наименование | Уголь, % | Железная руда, % | Электроснабжение, % |
|--------------|----------|------------------|---------------------|
| Северсталь   | 65       | 100              | 77                  |
| НЛМК         | 100      | 90               | 52                  |
| ММК          | 37       | 20               | 60                  |

ММК обладает самой слабой вертикальной интеграцией среди рассматриваемых компаний.

НЛМК и Северсталь наиболее защищены от сезонных колебаний цен на сырье. Однако периоды падения сырьевых цен, напротив, являются катализатором роста ММК против остальных компаний. Так как это обеспечивает ММК относительные преимущества и рост валовой рентабельности, в то время как у конкурентов эффект от снижения цен



нейтральный. Для Северстали он и вовсе отрицательный, поскольку излишки добываемого сырья компания продает третьим лицам.

Помимо этого, стратегия стальных компаний нацелена на повышение операционной эффективности. Однако у Северстали получается справляться с этим лучше всего, что также имеет немаловажный вклад в высокую маржинальность компании, в частности, за счет инновационного подхода. На графике приводится показатель, который показывает отношение операционной прибыли к валовой рентабельности. То есть здесь не учитывается вклад стоимости сырья и продуктовой линейки. Показатель на Рисунке 13 отражает именно операционную эффективность компании без посторонних эффектов.

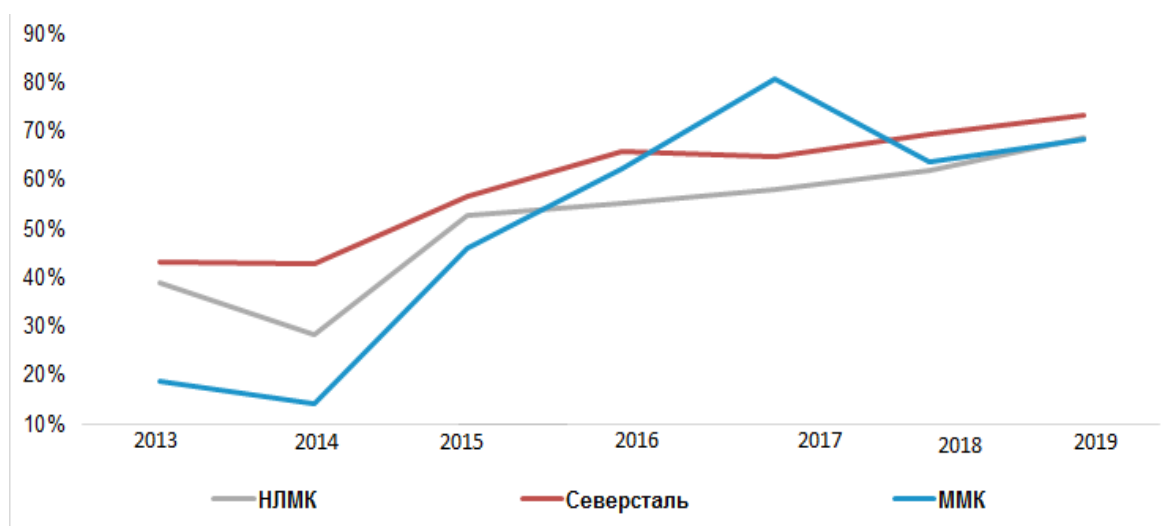


Рисунок 13. Операционная прибыль / Валовая прибыль

Динамика чистой прибыли во многом повторяет динамику показателя EBITDA. Она помогает осознать действительную ценность работы и рассчитать прибыльность проводимой деятельности, политики, внутренней и внешней стратегии. Всё из перечисленного, несомненно, отражается в прибыли, тем самым выделяя данный фактор среди остальных. Поскольку компании сталелитейной отрасли имеют достаточно высокие прибыли, что отображено на Рисунке 14. Однако для акционеров более интересен такой показатель как чистая прибыль.



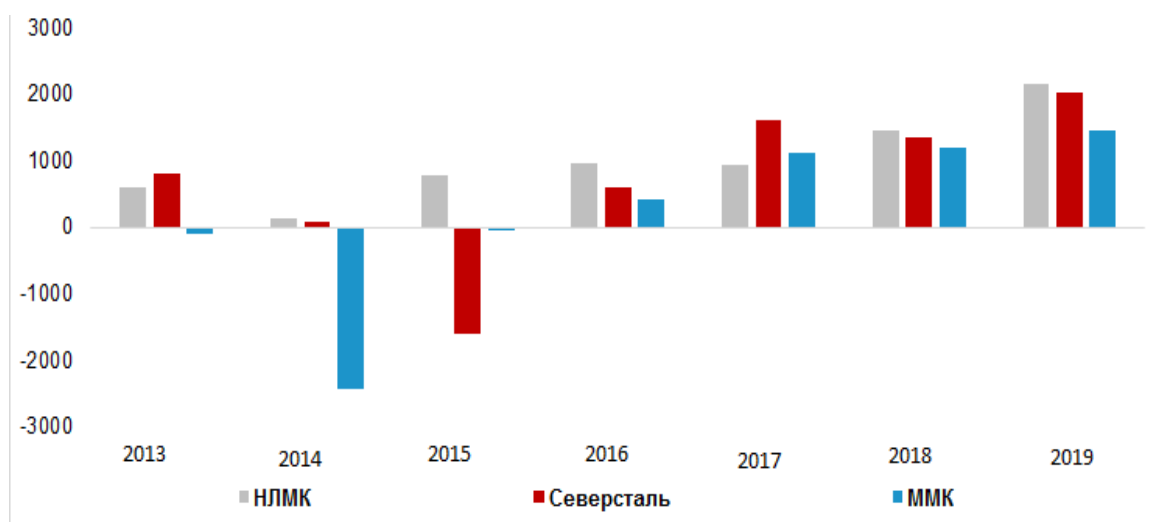


Рисунок 14. Чистая прибыль (в млн. \$)

В текущей ситуации резкого падения цены нефти и продолжающегося санкционного давления инвесторы склоняются выбирать более защитные активы, основными критериями которых является защита от падения рубля (то есть прибыль компании должна зависеть от курса доллара) и высокая дивидендная доходность, которая оказывает поддержку акциям в нестабильных ситуациях. В рамках этих критериев перечисленные компании хорошо подходят для покупки.

Однако, в целом отрасль сильно зависит от мировых цен на сталь. С учетом замедления темпов экономического роста Китая, прогнозы на 2020 г. по ценам на сталь не самые оптимистичные.

Если говорить о конкретной компании и отстраниться от очень осторожного взгляда на дальнейшие перспективы цен на стальную продукцию, то с учетом проанализированных выше показателей Северсталь выглядит наиболее привлекательной и устойчивой историей. Наблюдается это благодаря длительному и качественному менеджменту управляющих и в должной мере правильно построенной культурой производства для коллектива предприятия.



### 2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь»

«Северсталь» - одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний с активами в России и США, а также на Украине, в Латвии, Польше, Италии, Либерии. Помимо этого, компания имеет инвестиции в Бразилии. В компании работает порядка 20 тысяч человек. Акции компании котируются на российской торговой площадке ММВБ-РТС, глобальные депозитарные расписки представлены на Лондонской фондовой бирже.

«Северсталь» - один из немногих производителей стали в мире, обеспеченных и железной рудой, и коксующимся углем. Компания полностью покрывает свои потребности в сырье для производства стали в России, а также продает сырье на рынках в России и за рубежом.

Из всех российских сталелитейных компаний «Северсталь» имеет наиболее полную цепочку добавленной стоимости - от угля и железной руды до труб большого диаметра.

Одним из факторов эффективности компании является высокая диверсификация бизнеса (географическая и продуктовая).

С 2008 года компания состоит из трех дивизионов: "Северсталь Российская Сталь", "Северсталь Ресурс", "Северсталь Интернэшнл".

В дивизион «Северсталь Российская Сталь» входят следующие предприятия:

- Череповецкий металлургический комбинат - один из крупнейших в мире заводов по выпуску стали (мощность 11,6 млн. тонн) - входит при этом в десятку производителей с наиболее низкими издержками.

- Ижорский трубный завод в г. Санкт-Петербург (Колпино) - трубы большого диаметра (мощность 600 тыс. тонн) с уникальными характеристиками по прочности.



- «Северсталь-Метиз» один из крупнейших в СНГ и Европе производителей метизной продукции.

- «ТПЗ-Шексна» (трубопрофильный завод «Шексна») в Вологодской обл. - трубы и профили для строительства.

- Совместные компании с компаниями Gestamp и Gonvarri - уникальная для России полная цепочка производства от стальных рулонов до штампованных деталей автомобилей.

- «Северсталь СМЦ-Колпино» - высокотехнологичный комплекс по переработке толстого металлопроката

В дивизион «Северсталь Ресурс» входят предприятия - производители железорудного сырья («Олкон», «Карельский окатыш» и др.), производители концентрата коксующегося и энергетического угля («Воркутауголь», «PBS Coals»). Также компания инвестирует средства в развитие новых предприятий по выпуску сырья для производства стали в России и за рубежом (Участок №1 Усинского месторождения, республика Коми; Месторождение «Центральное», республика Тыва; Putu, Либерия; Амары, Бразилия)

Дивизион «Северсталь Интернэшнл». «Северсталь Северная Америка» - один из крупнейших производителей стали в США, выпускающий широкий ассортимент продукции из высококачественного листового проката.

В США «Северсталь» сфокусировалась на развитии двух своих наиболее эффективных заводов, расположенных по соседству со стратегическими потребителями в районах высокого и растущего спроса на сталь:

1. Dearborn. Штат Мичиган. Мощность по выпуску стали: 2.1 млн. т
2. Columbus. Штат Миссисипи. Мощность по выпуску стали: 3.1 млн. т

Ключевые потребители продукции - автомобилестроение («Северсталь» - один из крупнейших поставщиков для заводов «Большой Тройки»: Ford, GM и Chrysler), строительство и дистрибуция, трубный сегмент, производители бытовой техники.



Также «Северстали» принадлежит 50% доля в производителе металлургического кокса Mountain State Carbon, данные представлены на Рисунке 15.

Ставка делается на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью.

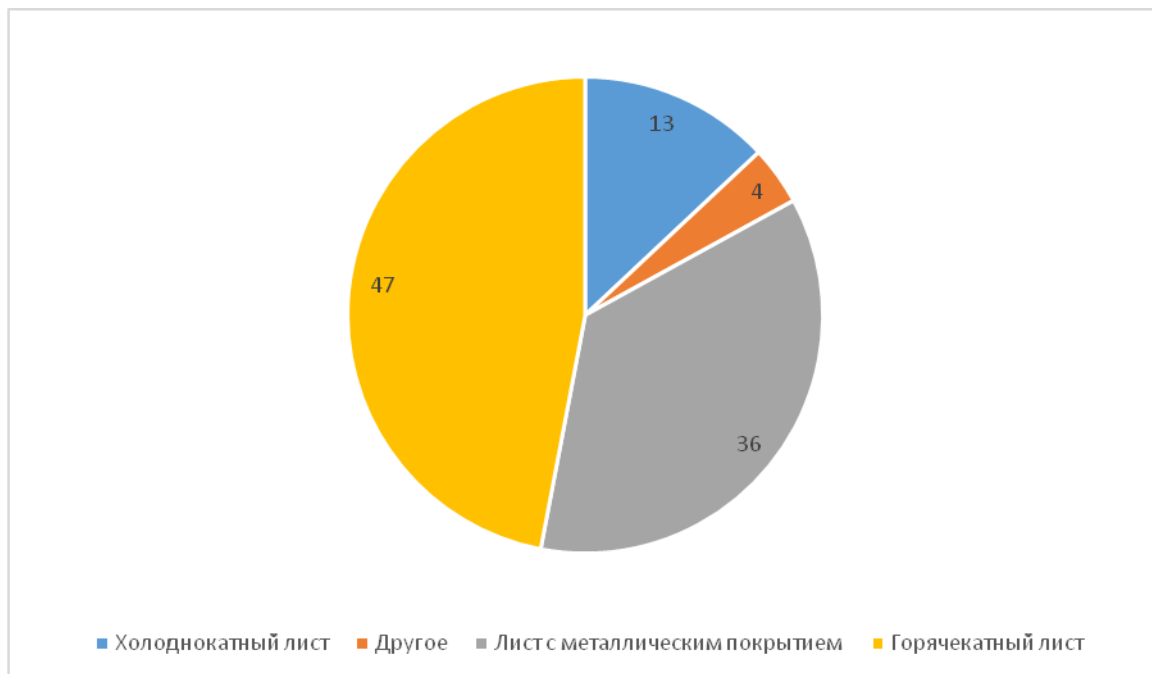


Рисунок 15 - Доля продукции по направлениям дивизиона «Северсталь Северная Америка» в 2019 г (в %).

«Золотая» история «Северстали» - пример успешного создания и последующего выделения золоторудного бизнеса. С целью дальнейшей диверсификации бизнеса, «Северсталь» в 2009 создала компанию Nordgold. На сегодняшний день это международный, географически диверсифицированный производитель золота, один из лидеров по объемам производства среди российских компаний. Обладает географически диверсифицированным портфелем активов: Россия, Казахстан, Западная Африка (Гвинея, Буркина-Фасо).

Компания имеет 8 работающих рудников, 2 проекта в стадии строительства, 5 проектов с локализованными ресурсами, а также портфель геологоразведочных проектов на ранней стадии.

Ресурсы: 29,5 млн. унций золота (по классификации JORC). Что позволяет компании «Северсталь» быть эффективной:



- Высокий уровень вертикальной интеграции.
- Низкие производственные издержки.
- Высокая диверсификация бизнеса (географическая и продуктовая).
- Благоприятная логистика, близость к потребителю.
- Бизнес-система «Северстали».

Компания продолжает работу по развитию конкурентоспособности через повышение эффективности использования своих существующих мощностей, как за счет снижения себестоимости, так и за счет производства более эффективных видов продукции и реализации их на более эффективных рынках.

В частности, продолжается повышение доли продуктов с высокой добавленной стоимостью. Повышение доли такого проката в товарном портфеле - одна из стратегий компании.

На внутреннем рынке ПАО «Северсталь» традиционно конкурирует с ОАО «НЛМК», ПАО «ММК» и ОАО «Уральская Сталь» (часть ОАО «ХК «Металлоинвест») в сегментах автомобилестроения, производства труб, машиностроения и секторе строительства и металлопереработки по листовому прокату. В сегментах строительства, метизной отрасли, машиностроения эмитент конкурирует с ПАО «ММК», ОАО «ЗСМК», ОАО «Мечел» и ОАО «НСММЗ» (НЛМК-сорт) по сортовому прокату. На экспорте основными конкурентами ОАО «Северсталь» являются те же предприятия, а также предприятия Украины.

Факторы конкурентоспособности: среднем ПАО «Северсталь» по совокупности факторов в 2019 году сохранило лидерство по конкурентоспособности на внутреннем рынке. Основные факторы — это высокое качество продукции, широкий сортамент, надежность поставок и гибкий привлекательный сервис. Постоянная работа над снижением себестоимости позволяет компании улучшить свои финансовые результаты и выходить на новые рынки. Помимо этого, чтобы соответствовать возрастающим требованиям клиентов, компания продолжает проводить работу по постоянному совершенствованию производства, клиентоориентированности,



изменению культуры, улучшению бизнес-стандарта и повышению уровня безопасности труда.

На экспортных рынках эмитент в большинстве случаев работает в сегменте продуктов базового качества, поэтому основным фактором конкуренции здесь является цена. Отдельно в экспорте эмитента стоят продажи на мировые транснациональные корпорации, планирующие открытие производства в России, и реализация продукции с высокой добавленной стоимостью (автолист, штрипсы для производства труб большого диаметра), в данном сегменте кроме цены важный фактор конкурентоспособности — это постоянное и высокое качество проката и сервиса.

По данным эмитента, в настоящее время, российские потребители все больше в принятии решения о закупке продукции у того или иного поставщика помимо цены руководствуются качеством конечного продукта и сервисом, который этот продукт сопровождает. Сохранение конкурентоспособности конечной продукции в условиях сложной ситуации с кредитованием операционной деятельности требует от потребителя металлопроката минимизации запасов проката на складах и повышения эффективности использования ресурсов, а от поставщика, в свою очередь, соблюдения сроков поставки и предоставления удобных условий платежа, технической поддержки и консультирования [23]. Поэтому то серьезное внимание, которое уделяется данным факторам в ПАО «Северсталь» вполне оправдано и, как следствие, позволяет иметь сильные конкурентные позиции как при равенстве цен с конкурентами, так и в условиях более высокого ценового предложения.



### Глава III: Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ПАО «Северсталь»

#### 3.1. Совершенствование коммуникативной политики предприятия ПАО «Северсталь»

Корпоративные усилия менеджмента компании должны быть направлены на разработку коммуникационной стратегии - установления длительных отношений с потребителями, способствующих имиджу, репутации компании в обществе. ПАО «Северсталь» стремится иметь оптимальный набор коммуникаций, обеспечивающий систему управления маркетингом. Основу коммуникационной политики составляют следующие компоненты: информация, убеждение, создание образа, подкрепление, личный опыт покупателей и их отзывы о товаре.

При выборе коммуникаций нужно учитывать основные критерии и очередность этапов разработки корпоративной стратегии. К важнейшим критериям эффективности коммуникационной стратегии относятся:

1. Маркетинговые цели по проникновению на рынок, завоеванию рыночной доли, развитию инноваций, успешному позиционированию.

2. Компоненты качества канала передачи информации (чистота канала, уровень воздействия на получателя информации, творческий подход к содержанию сообщения, объективность, перспективность информации, степень восприятия и запоминания сообщения).

3. Коммуникационное согласование (учет одновременно управленческих и психологических проблем понимания и восприятия партнеров, а также результатов изучения психологических реакций индивидов и их поведения в социогруппе с учетом эмоций, потребностей и склонностей) [35].



4. Охват и степень проникновения коммуникативного сообщения в целевые группы потребителей посредством гибкого использования телевидения, радио, электронных СМИ, масс-медиа.

5. Компоненты доступности коммуникационного канала, определяемые наличием благоприятных условий прохождения сообщения.

6. Контроль и комплексная оценка эффективности обратной связи, который обеспечивает динамизм и результативность процесса управления коммуникациями маркетинга.

Разработка коммуникационных стратегий предполагает выполнение трех основных этапов:

Цель стратегии маркетинговых коммуникаций - создание наиболее благоприятных коммуникационных предпосылок для реализации стратегических целей и стратегических задач маркетинга фирмы. Основанные на этой цели задачи решаются путем направленного использования главных элементов маркетинговой коммуникации - личной продажи, рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью. Конечно не стоит забывать про межличностные отношения, ведь даже в таком сегменте рынка всегда есть место более выигрышному взаимоотношению с уже не первый год работающей компанией, которая осуществляет полный цикл производства продукта, если сюда же добавить имидж компании, то легко можно сделать вывод, что предприятие более чем конкурентоспособно, а даже выбивается в лидеры по взаимоотношениям с потребителем.

Предприятию необходимо четко представлять, какие эффекты должны вызвать ее коммуникации. Эффекты коммуникации являются функциональными целями. Четыре основных эффекта коммуникации, достижение которых является целью коммуникаций, представлены в Таблице 3.1.



Таблица 3.1 - Стадии принятия решения покупателем и цели коммуникационной политики.

| Стадия принятия решения покупателем   | Цели (эффекты) коммуникационной политики |
|---|--|
| Незнание (потребитель не знает о существовании марки)   | Осведомленность о марке                  |
| Осведомленность, Знание (потребитель ознакомлен, но эмоциональная оценка его случайна)  | Отношение к марке                        |
| Положительное отношение (потребитель ознакомлен с информацией и разделяет данную ей оценку)   | Намерение купить                         |
| Предпочтение Желание купить Лояльность (потребитель ознакомлен с информацией, разделяет данную ей оценку, и готов транслировать ее) | Содействие покупке                       |

Чтобы улучшить показатели и увеличить эффективность, можно провести следующие мероприятия:

1. Ценообразование. Пересмотреть ценовую политику организации, по возможности уменьшить затраты на себестоимость оказываемых услуг.
2. Повысить качество оказываемых услуг.
3. Провести анализ предпочтений потребителей.
4. Увеличить оборачиваемость оборотных средств.
5. Увеличить клиентскую базу.



6. Использование различных акций и создание системы поощрения клиентов.

7. Освоить новые рынки сбыта. Если организация увеличит спектр, оказываемых услуг, то клиентская база пополнится новыми пользователями.

8. Приобрести новую технику и освоить новые технологии.

Вот главные мероприятия, которые организация должна провести. Выполнение этих мероприятий расширит деятельность организации, повысит оборот и вовлечет собственный капитал организации [31].

Улучшение показателей может создать преимущество над конкурентами, что является немаловажно. Это привлечет еще большее количество клиентов. Снижение цен и увеличение качества продукции и ассортимента продукции, это то, что нужно клиенту в первую очередь.

Организация по перевозке грузов может создать систему поощрения клиентов. Например, постоянным клиентам можно давать бонусы, которые в дальнейшем будут обеспечивать скидку на услуги организации. Такая система может не только поощрить существующих клиентов, но и привлечь новых.

Необходимо не только уметь привлекать клиентов, но и уметь сохранять их на продолжительное время. Это обеспечит организации стабильную прибыль и рост, организация станет финансово устойчивой, финансовые показатели возрастут.

Необходимо провести маркетинговый анализ рынка. Разделить рынок на потребительские группы, изучить потребности каждой группы. Можно разделить группы по роду деятельности или по частоте их обслуживания. Например, постоянные клиенты и разовые. Обслуживание постоянных клиентов должно только улучшаться, но никак не ухудшаться. Необходимо создать систему очередей, чтоб уменьшить время ожидания каждого клиента и оптимально распределить нагрузку диспетчеров.



Общество зарекомендовано на рынке, как поставщик качественных услуг. Такую репутацию надо поддерживать и еще больше улучшать хорошим сервисом. Стратегия сегментации рынка базируется на точном знании сильных и слабых сторон конкурентных товаров.

Для совершенствования коммуникационной политики предприятия разумнее всего пользоваться набором элементов маркетинговых коммуникаций.

Реклама — это убеждающее средство информации о товаре или фирме(предприятии), коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинства деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке. Выделяют следующие задачи рекламы:

- содействует узнаваемости продукта или услуги, укрепляет доверие к ним;
- обеспечивает восприятие товара потребителем, содействуя, соответственно, налаживанию распространения;
- стимулирует спрос на конкретный марочный товар;
- сокращает сроки вывода на рынок нового продукта или услуги;
- популяризирует совершенно новую идею или метод;
- обеспечивает рынки сбыта и реализует связанные с ним преимущества более широкого и массового производства;
- укрепляет убежденность продавца в правильном выборе реализуемого товара;
- разъясняет суть нового продукта или услуги;
- обеспечивает рост розничного товарооборота, интенсифицирует использование средств, вложенных в товарную массу;



- улучшает или изменяет общую репутацию товара или фирмы-производителя;

Реклама занимает на сегодняшний день лидирующее положение в коммуникационной политике.

Средства стимулирования сбыта в отличие от рекламы, которая в конечном счете знакомит покупателя с товаром, напротив, приближает товар к потребителю. В стимулирование сбыта включаются финансовые средства стимулирования сбыта, использование упаковки, расширенные распродажи, сервисная политика, лотереи и розыгрыши, а также многие маркетологи включают в это понятие участие в выставках и ярмарках и фирменный стиль компании. Основная задача СТИС - побуждение к последующим покупкам, регулярным коммерческим связям с фирмой-товаропроизводителем. СТИС имеет двойную направленность: на конечных покупателей (потребителей) и на промежуточное звено (оптовиков, посредников, агентов, дистрибьюторов, дилеров).

СТИС по отношению к покупателям - это предложение коммерческой выгоды тем, кто приобретает товар на определенных условиях (например, скидки за объем приобретаемой партии товара или регулярные покупки определенного числа изделий, льготный кредит, бесплатная передача товара во временное пользование и т.д.).

СТИС по отношению к посредникам - это побуждение их продавать товар с максимальной энергией и предприимчивостью, расширять круг его покупателей (с помощью поставок бесплатно или на льготных условиях специального оборудования для сервиса, предоставления скидок с продажной цены и т.д.).

СТИС по отношению к продавцам - это поощрение их за достижение высоких показателей сбыта (денежное вознаграждение, награждение ценными подарками, предоставление дополнительных дней отпуска и т.п.).



Персональные продажи являются наиболее эффективными на определенных стадиях процесса продажи, особенно при необходимости добиться предпочтения товара и побудить потенциального потребителя к покупке. Персональные продажи предполагают возможность прямого диалога между продавцом и покупателем и установление длительных отношений по купле-продаже товаров.

Фундаментом коммуникационной политики является формирование общественного мнения, за которое и отвечает PR. Связи с общественностью - это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью. При этом преследуются следующие цели:

1. Установление взаимопонимания и доверительных отношений между фирмой и общественностью.
2. Создание положительного имиджа фирмы.
3. Поддержание репутации фирмы.
4. Формирование у сотрудников фирмы чувства ответственности и заинтересованности в ее делах.
5. Расширение сферы влияния фирмы с использованием средств пропаганды и рекламы.

Растущая значимость репутации фирмы, как объекта управления инструментами PR, растущая роль управления имиджем позволяют предположить дальнейшее повышение значимости деятельности по формированию общественного мнения. По объемам инвестиций эта деятельность может и не занимать главенствующей позиции, но значение, придаваемое инструментам формирования общественного мнения, особенно в части управления имиджем, повышается.



Кроме того, рост актуальности деятельности по формированию общественного мнения вызван рядом других важных факторов:

1. Усложнением социально-психологической среды организации, обусловленным увеличением числа ее участников и ростом их образованности. Имидж становится важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия.

2. Ростом нестабильности и неопределенности деловой среды, связанным с ускорением информационных процессов и, соответственно, принятия решений.

3. Усилением зависимости успеха деятельности компании от состояния внешней среды.

4. Глобализацией рынков товара, труда и капитала. Ведение бизнеса в России на уровне требований мировой конкурентоспособности в условиях глобализации предполагает компетентное использование российскими предприятиями средств ФОМ.

Таким образом, применяя те или иные средства маркетинговых коммуникаций, мы можем совершенствовать компоненты коммуникативной среды фирмы по отдельным направлениям и в целом добиваться повышения уровня продвижения ее товаров на рынок.

Продвижение - один из элементов комплекса маркетинга - это целостная контролирующая система методов, предназначенных для создания имиджа организации, который, в свою очередь, определяет рыночную устойчивость. Главная цель продвижения - создать устойчивый спрос на корпоративную продукцию предприятия.

Существуют две основные стратегии продвижения:

1. Стратегия проталкивания: предполагает деятельность, направленную на оптовых торговцев, деятельность оптовиков, адресованную розничным



торговцам, розничных торговцев - потребителю. Таким образом, каждый участник маркетингового канала продвигает продукт следующему партнеру.

2. Стратегия вытягивания делает ставку на привлечение конечного потребителя, который при желании приобрести товар может его потребовать у розничных продавцов, а те в свою очередь - у производителя. В результате создается устойчивый потребительский спрос, который вытягивает товары из распределительной системы.

Для стимулирования указанных стратегий разрабатывается комплекс продвижения в режиме его эффективности, то есть соизмерения маркетинговых затрат с полученной прибылью.

Коммуникационная политика, чтобы быть эффективной, должна строиться не на поиске уникальных коммерческих аргументов для продвижения товара, а на концентрации на его уникальных покупательских свойствах, то есть причинах, по которым потенциальный потребитель отдаст предпочтение товару, сравнив его с аналогичными продуктами других фирм [39]. Необходимо добавить, что эти уникальные покупательские свойства, находящие выражение в ощутимых выгодах для потребителя, главным образом являются субъективными и напрямую не зависящими от объективных свойств товара. Потребитель сравнивает аналогичные продукты разных фирм и отдает предпочтение тому, который для него “более приятен”. В этой связи понятие образа (то есть понятия, напрямую связанного с позиционированием) имеет определяющий смысл. Создание и поддержание оптимального образа компании и ее продуктов ложится в основу не только специализированных видов коммуникации (прежде всего средств формирования общественного мнения), но и проходит нитью сквозь весь комплекс продвижения предприятия (реклама, персональная продажа, стимулирование сбыта).

Каждое из средств, составляющих комплекс продвижения, имеет свою специфику, которую следует учитывать при формировании структуры



комплекса продвижения. В настоящее время в научной и многочисленной прикладной литературе по маркетингу достаточно подробно описаны отдельные средства, входящие в четыре основные составляющие комплекса продвижения, изложены их достоинства и недостатки, поэтому останавливаться на описании отдельных средств представляется нецелесообразным. Выделим лишь основные факторы, определяющие структуру комплекса продвижения, то есть обуславливающие выбор тех или иных средств продвижения:

- тип товара и рынка;
- тип стратегии в канале распределения;
- степень готовности покупателя;
- этап жизненного цикла товара;
- особенности природы инструментов продвижения.

Роль коммуникационного воздействия актуализируется только при наличии качественного, доступного и удовлетворяющего потребности целевой аудитории продукта. Другими словами, решения в области продвижения обретают свою значимость только будучи согласованными с решениями, касающимися других составляющих комплекса маркетинга (товарной политики, ценовой и политики распределения). Все без исключения средства маркетинга являются проводниками коммуникационной политики предприятия.

Таким образом, актуализируются два направления интеграции: интеграция составляющих комплекса продвижения и интеграция комплекса продвижения с другими составляющими комплекса маркетинга, выполняющими коммуникационные функции. Тенденция к интегрированию маркетинговых коммуникаций повышает значимость комплекса продвижения - к его составляющим применяются более жесткие требования, так как именно средствами, образующими основные элементы комплекса продвижения,



достигается нужное направление коммуникационного воздействия других составляющих комплекса маркетинга. Поэтому, рассматривая экстерналии (воздействующие на внешние аудитории) маркетинговые коммуникации, следует обратить внимание на то, что именно комплекс продвижения является средством реализации целей коммуникационной политики. Посредством элементов, составляющих этот комплекс, осуществляются коммуникационные функции остальных элементов комплекса маркетинга (например, внешний вид товара, его упаковка в роли коммуникационных средств реализуются согласно решениям принятым относительно комплекса продвижения или его отдельных элементов).

Классификация коммуникационного инструментария является удобной техникой выявления пробелов в коммуникационной политике предприятия. Кроме того, многие инструменты коммуникации в настоящее время не окончательно разработаны и плохо формализуемы. Так, одним из важнейших трудно формализуемых инструментов является синергический эффект, возникающий при интегрированном использовании коммуникационного инструментария и являющийся следствием реализации централизованной, четко сформулированной и последовательно осуществляемой стратегии интеграции маркетинговых коммуникаций.

### 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию внутрикорпоративной политики предприятия ПАО «Северсталь»

Современный менеджмент располагает богатейшим набором инструментов воздействия на работника. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование является одним из методов мотивации. Концепция



стимулирования основывается на применении стимулов как внешних воздействий на человека для координации его деятельности [41].

Основной функцией механизма мотивации и стимулирования труда в системе управления организацией является оказание влияния на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду путем общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [37]. Под мотивацией труда следует понимать комплексный механизм, влияющий как на показатели развития сотрудника, так и побуждающий его к эффективной работе в контексте поставленных целей развития организации. Совокупность данных потребностей следует рассматривать как целевые направления мотивации.

Построение целевых направлений мотивации основано на представлении руководства о стратегических и оперативных целях и планах, об их состоянии в обозримой перспективе [40]. Именно на основании данного представления формируются целевые направления мотивации – области преобразования деятельности, которые представляют ценность для организации. Обеспечение результативной работы персонала с точки зрения сотрудника достигается за счет установления в механизме мотивации соответствующих стимулов.

Лучше использовать обобщенную систему критериев для оценки эффективности построения механизма мотивации и стимулирования труда в крупных промышленных холдингах. Данная методика может применяться как для предприятия в целом, так и для оценки принятой системы мотивации и стимулирования персонала на уровне подразделений. Для этого была проведена оценка стратегии мотивации персонала на материалах металлургического холдинга ПАО «Северсталь», достаточно развитыми сферами мотивационной политики которого являются система начисления базовых окладов, реализация высокой степени социальной ответственности бизнес-системы, прозрачность и эффективность управления деловой карьерой и развитием сотрудников.



Принятая политика мотивации холдинга в полной мере соответствует принятой Бизнес-стратегии и соответствует положениям, разработанным в исполнение пункта 4 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 года № Пр-1474, устанавливающих основы системы ключевых показателей эффективности, в том числе ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования. Вложения в мотивацию и стимулирование персонала холдинга оправдываются в полной мере [3].

В тоже время необходимо отметить, что ключевыми целями ПАО «Северсталь» на перспективу являются сокращение себестоимости производства продукции, повышение степени вовлеченности персонала.

Поэтому совершенствование мотивационной политики ПАО «Северсталь» должно касаться устранения выявленных проблем системы командных KPI, что позволит стабилизировать работу холдинга в долгосрочной перспективе. В настоящее время принципы построения ключевых показателей эффективности в команде (на производственном участке) градируются с учетом общей оценочной шкалы. Данная шкала включает следующие индикаторы:

- выполнение производственного плана;
- оптимизация затрат на производство;
- удовлетворенность потребителей;

Таким образом, для производственных цехов ПАО «Северсталь» действует единая командная шкала, состоящая из 5 KPI. В данной системе проектирование целей оценки построено на комплексном подходе. Наглядно шкала отражена на Рисунок №16.



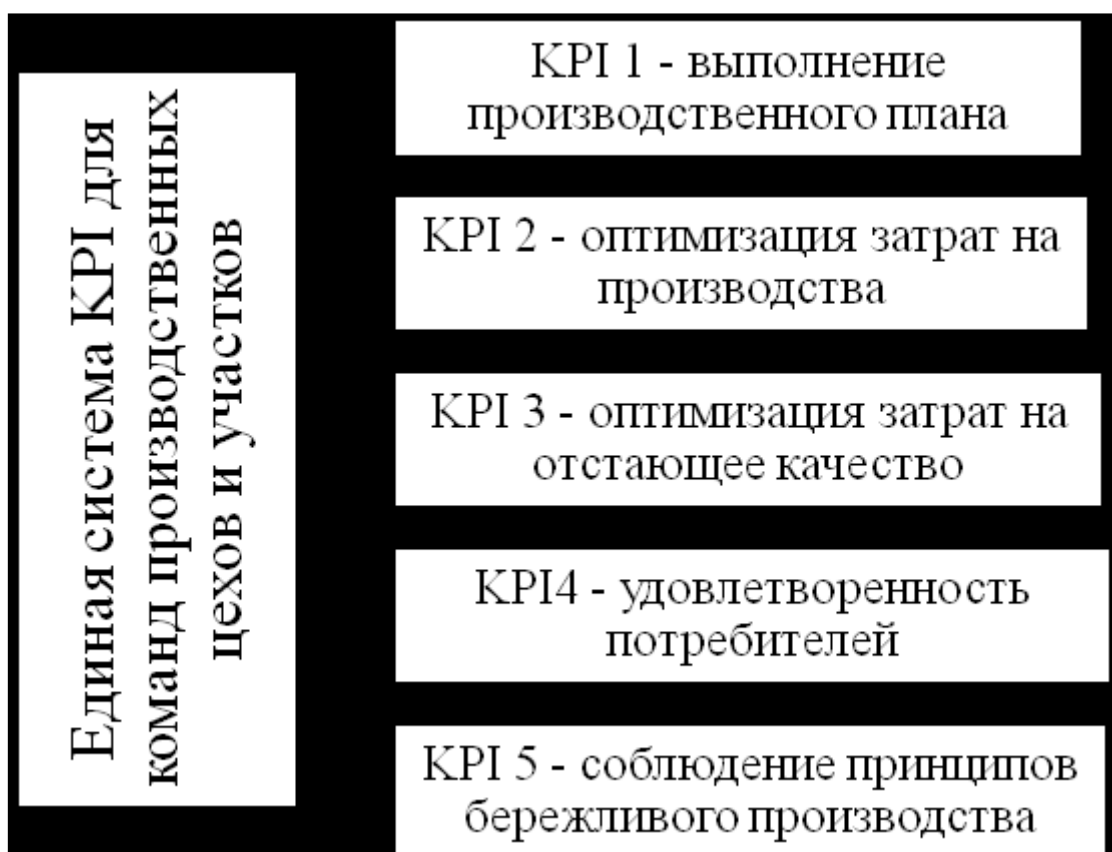


Рисунок №16. Действующая система KPI для производственных цехов ПАО «Северсталь»

Применяемая политика построена без учета реальных запросов отдельных производственных участков, что отражается на результативности работы персонала, так как попытки достичь определенного результата по всем критериям снижает внимание к существующим проблемам в подразделениях. Начальный этап исследования включал проведение процедуры оценки субъективных мнений работников ответственного подразделения за организацию мотивации и стимулирование персонала. Наиболее эффективными оценочными процедурами являлись анкетные и экспертные методики. Результаты опроса продемонстрировали, что проблемной зоной мотивационной политики ПАО «Северсталь» является система премирования персонала в рамках принятой методики оценки ключевых показателей эффективности (KPI). Большинство работников указали, что эффективность системы



подрывают факторы неявной зависимости между стремлением достичь установленные критерии и результатами труда работников.

При проведении оценки предусматривалось использование системы показателей, позволяющих дать объективные характеристики предлагаемой системы мотивации и стимулирования персонала управленческих, функциональных и производственных подразделений, согласно Таблице 3.2.1

Таблица 3.2.1 Система объективных критериев оценки эффективности механизма мотивации и стимулирования труда персонала

| Показатель  | Характеристика  |
|---|---|
| Показатели индивидуального трудового вклада сотрудника в результаты развития предприятия.   | Уровень производительности труда в расчете на одного сотрудника в зависимости от комплекса выполняемых функций.   |
| Показатели коллективного трудового вклада группы сотрудников в результаты развития предприятия.   | Уровень производительности труда в расчете на коллектив работников в зависимости от комплекса выполняемых функций.  |
| Соответствие плановых и фактических показателей индивидуального и коллективного трудового вклада в соответствии с поставленными целевыми установками. | Сопоставление данных о выполнении планов по приросту продаж, объемов производства, прибыли и рентабельности холдинговой структуры по подразделениям.                              |
| Материальные и нематериальные стимулы труда в расчете на одного сотрудника или на коллектив сотрудников.  | Уровень затрат на оплату труда в расчете на одного сотрудника и на весь коллектив, рентабельность оплаты труда, рентабельность затрат на нематериальную и материальную мотивацию. |



| Шкалы оценочных критериев в расчете на одного сотрудника.  | Комплексные оценочные шкалы КПЭ.  |
|--|---|
| Экспертная итоговая оценка показателей трудоотдачи в зависимости от системы материальной и нематериальной мотивации. | Подведение итогов анализа с использованием шкалы критериев, отражающих целевую установку применяемой системы мотивации и стимулирования металлургического холдинга. |

Таким образом, применение комплексной системы показателей эффективности предлагаемого механизма мотивации и стимулирования труда работников металлургического холдинга позволит систематизировать недостатки действующей системы мотивации, сгруппировать комплекс проблем, присущих механизму мотивации и стимулирования персонала вертикально интегрированной холдинговой структуры, и определить пути дальнейшего совершенствования принятой системы мотивации и стимулирования труда.

В целях повышения эффективности мотивации команд производственных участков, непосредственно отвечающих за качество производимой продукции в ПАО «Северсталь», предлагается внедрить систему KPI, основанную на проблемно-ориентированном подходе. Основной целью внедрения проблемно-ориентированного подхода является повышение эффективности контроля с учетом имеющихся проблем производственного процесса ПАО «Северсталь» в рамках отдельных производственных подразделений. Система сбалансированных показателей не может формироваться только для одного какого-то отдела, но должна охватывать в комплексе все элементы организационной структуры и все подразделения [43]. При этом учитывался тот факт, что формирование критериев оценки принятого механизма мотивации и



стимулирования ответственных подразделений должно позволять его участникам самим формулировать проблемы мотивации.

В качестве пилотного проекта по применению проблемно-ориентированного подхода при построении КРІ авторами выбрано сортопрокатное производство (СПП) Череповецкого металлургического комбината. Проблемно-ориентированный подход при выработке индикаторов КРІ в холдинге рекомендуется применять на основе предварительного ситуационного анализа проблемных зон функционирования бизнес-единиц холдинга. Начальный этап реализации проекта состоял в оценке результативности выполнения КРІ для сортопрокатного производства по данным ежегодного мониторинга, проводимого дирекцией по персоналу холдинга, как указано в Таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2. Результативность выполнения КРІ для сортопрокатного производства ПАО «Северсталь» в 2019 г.

| КРІ  | Выполнение плана по КРІ  |
|--|--|
| КРІ 1 - выполнение производственного плана.            | План производства перевыполнен на 12% к 2018 г.  |
| КРІ 2 - оптимизация затрат на производство.            | Достигнута экономия производственных затрат на уровне 3% к предыдущему году.                 |
| КРІ 3 - оптимизация затрат на отстающее качество.      | Превышение запланированного уровня затрат на устранение брака на 5% .                        |
| КРІ 4 - удовлетворенность потребителей.                | Удовлетворенность потребителей повысилась на 1% к предыдущему году.                          |
| КРІ 5 - соблюдение принципов бережливого производства. | Экономия затрат составила 0,5% в рамках системы бережливого производства к предыдущему году. |



Системный анализ проблем цеха показал, что в 2019 г. сортопрокатное производство не выполнило план по оптимизации затрат.

Для оценки влияния человеческого фактора на объемы производства продукции с несоответствиями на базе сортопрокатного производства ПАО «Северсталь» был применен метод построения диаграммы качества. Данные для диаграммы представлены сервисным отделом обеспечения качества производства. Несогласованность действий производственного персонала цеха и ошибки исполнителей при выполнении операций являются причинами возникновения дефектов, на исправление которых приходится подавляющая доля затрат (58% от общих затрат на исправление несоответствующей продукции по вине сортопрокатного производства). Для достижения цели разработки наиболее точных параметров КРІ представляется необходимым выявить дефекты выхода готовой продукции сортопрокатного производства по причине негативного влияния человеческого фактора на производственный процесс, отражено в Таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3. Дефекты выхода готовой продукции сортопрокатного производства в результате негативного влияния человеческого фактора

| Параметры                        | Удельный вес, % |
|----------------------------------|-----------------|
| Немерная длина готовой продукции | 30,1            |
| Утолщенные концы труб            | 6,6             |
| Дефекты сварных соединений       | 20,4            |
| Трещины наружной поверхности     | 30,9            |
| Внутренняя пелена труб           | 12,0            |
| Итого                            | 100             |

В рамках исследования предлагается модифицировать оценку по ключевому показателю эффективности КРІ 3– оптимизация затрат на отстающее качество» путем конкретизации оценки трудового вклада рабочих и определения зоны их ответственности для 100% премирования. Для оценки эффективности работы производственного персонала сортопрокатного производства сформулированы 5 подиндикаторов для КРІ 3. Каждый из 5 ключевых показателей будет подразделен на 24 дополнительных оценочных критерия, позволяющих сократить объем допущения указанных дефектов в результате влияния человеческого фактора. Дерево подиндикаторов



эффективности, разработанных для оценки результативности работы производственного персонала сортопрокатного производства ПАО «Северсталь» представлено на Рисунке №17.

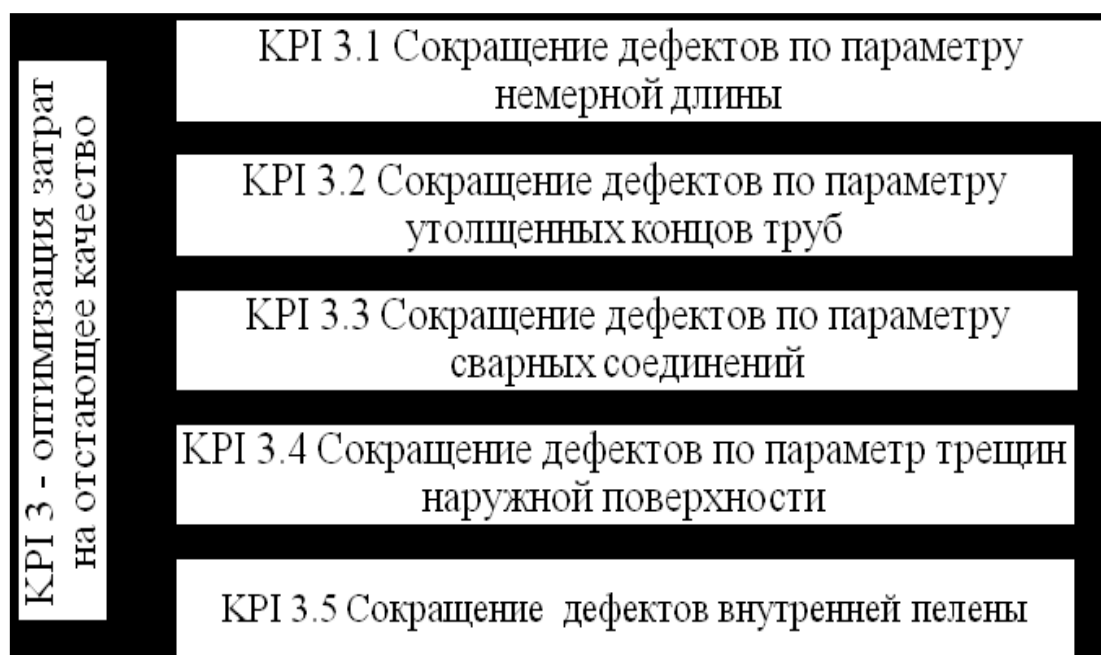


Рисунок №17. Дерево индикаторов эффективности работы персонала сортопрокатного производства ПАО «Северсталь»

В таблице 3.2.4 приведены нормативные значения показателей результативности работы производственного персонала сортопрокатного производства.

Таблица 3.2.4. Нормативные значения показателей результативности работы производственного персонала сортопрокатного производства

| Индикаторы эффективности сортопрокатного производства | Нормативный показатель, % |
|---|---------------------------|
| Сокращение дефектов по параметру немерной длины       |                           |
| Сдача продукции с первого предъявления                | 90                        |



Продолжение таблицы 3.2.4

|  |     |
|--|-----|
| Снижение количества актов окончательного брака               | 100 |
| Снижение затрат на исправление брака                         | 90  |
| Снижение уровня нарушения технологии                         | 100 |
| Снижение числа несогласованных действий                      | 100 |
| Сокращение дефектов по параметру утолщения концов труб       |     |
| Сдача продукции с первого предъявления                       | 90  |
| Снижение количества актов окончательного брака               | 100 |
| Снижение затрат на исправление брака                         | 90  |
| Снижение уровня нарушения технологии                         | 100 |
| Снижение числа несогласованных действий                      | 100 |
| Сокращение дефектов по параметру сварных соединений          |     |
| Сдача продукции с первого предъявления                       | 90  |
| Снижение количества актов окончательного брака               | 100 |
| Снижение затрат на исправление брака                         | 90  |
| Снижение уровня нарушения технологии                         | 100 |
| Снижение числа несогласованных действий                      | 100 |
| Сокращение дефектов по параметру трещин наружной поверхности |     |
| Сдача продукции с первого предъявления                       | 90  |
| Снижение количества актов окончательного брака               | 100 |
| Снижение затрат на исправление брака                         | 90  |
| Снижение уровня нарушения технологии                         | 100 |



Продолжение таблицы 3.2.4

|  |     |
|--|-----|
| Снижение числа несогласованных действий        | 100 |
| Сокращение дефектов внутренней пелены          |     |
| Сдача продукции с первого предъявления         | 90  |
| Снижение количества актов окончательного брака | 100 |
| Снижение затрат на исправление брака           | 90  |
| Снижение уровня нарушения технологии           | 100 |
| Снижение числа несогласованных действий        | 100 |

Таким образом, по параметрам «Сдача продукции с первого предъявления» и «Снижение затрат на исправление брака» предлагается установить индикатор на уровне 90%, по всем остальным индикаторам план качества сортопрокатного производства должен быть выполнен в 100% объеме. Каждому индикатору эффективности необходимо присвоить свой оценочный балл, который будет использован при определении процента премирования производственного персонала участков сортопрокатного производства ПАО «Северсталь». В таблице 3.2.5 приведена предлагаемая шкала бальных оценок для производственного персонала командных участков сортопрокатного производства.

Таблица 3.2.5. Предлагаемая шкала бальных оценок для производственного персонала сортопрокатного производства

|   |     |       |       |       |      |   |
|---|-----|-------|-------|-------|------|---|
| Индикаторы эффективности сортопрокатного производства | 100 | 99-80 | 79-60 | 59-30 | 29-1 | 0 |
| Сокращение дефектов по параметру немерной длины       |     |       |       |       |      |   |



Продолжение таблицы 3.2.5

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Сдача продукции<br>с первого предъявления              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>количества актов<br>окончательного брака   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение затрат<br>на исправление брака                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>уровня нарушения<br>технологии             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение числа<br>несогласованных<br>действий          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Сокращение дефектов по параметру утолщения концов труб |   |   |   |   |   |   |
| Сдача продукции<br>с первого предъявления              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>количества актов<br>окончательного брака   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение затрат<br>на исправление брака                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>уровня нарушения<br>технологии             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение числа<br>несогласованных<br>действий          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Сокращение дефектов по параметру сварных соединений    |   |   |   |   |   |   |
| Сдача продукции<br>с первого предъявления              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>количества актов<br>окончательного брака   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение затрат<br>на исправление брака                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |



Продолжение таблицы 3.2.5

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Снижение<br>уровня нарушения<br>технологии                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение числа<br>несогласованных<br>действий                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Сокращение дефектов по параметру трещин наружной поверхности |   |   |   |   |   |   |
| Сдача продукции<br>с первого предъявления                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>количества актов<br>окончательного брака         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение затрат<br>на исправление брака                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>уровня нарушения<br>технологии                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение числа<br>несогласованных<br>действий                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Сокращение дефектов внутренней пелены                        |   |   |   |   |   |   |
| Сдача продукции<br>с первого предъявления                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>количества актов<br>окончательного брака         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение затрат<br>на исправление брака                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение<br>уровня нарушения<br>технологии                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Снижение числа<br>несогласованных<br>действий                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |



Эффективность трудового вклада производственного персонала максимально может быть оценена в 5 баллов, а при невыполнении норматива по каждому показателю более чем на 100%, количество баллов, которые будут использованы при расчете премии, составит 0. В соответствие с выставленными баллами производственным рабочим сортопрокатного производства холдинга ПАО «Северсталь» будет начисляться премия по каждому ключевому показателю эффективности в соответствие с распределением удельного веса важности каждого показателя.

В таблице 3.2.6 приведен удельный вес важности каждого индивидуального индикатора и процент премирования рабочих сортопрокатного производства при выполнении того или иного индикатора на 100%. Удельный вес важности индикатора определен на основании выявленных суммарных потерь по каждому виду дефектов:

- немерная длина готовой продукции –  $57\,160:190\,245 = 0,30$  у.е.;
- утолщенные концы труб –  $12\,622:190\,245 = 0,07$  у.е.;
- дефекты сварных соединений –  $38922:190\,245 = 0,20$  у.е.;
- трещины наружной поверхности –  $58755:190\,245 = 0,31$  у.е.;
- внутренняя пелена труб –  $22\,786:190\,245 = 0,12$  у.е.

Таблица 3.2.6. Удельный вес важности каждого индивидуального индикатора и процент премирования рабочих сортопрокатного производства при избегании дефектов

| Параметр                            | Удельный вес<br>важности индикатора | Премирование, % |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Немерная длина<br>готовой продукции | 0,30                                | 30              |



Продолжение таблицы 3.2.6

|                                 |      |    |
|---------------------------------|------|----|
| Утолщенные<br>концы труб        | 0,07 | 10 |
| Дефекты сварных<br>соединений   | 0,20 | 20 |
| Трещины<br>наружной поверхности | 0,31 | 30 |
| Внутренняя<br>пелена труб       | 0,12 | 10 |

Совокупный процент премирования команд производственных участков к базовому окладу по разработанной методике составит 100%. При этом оценка трудового вклада команд рабочих будет более справедливой и прозрачной, поскольку процент премирования будет напрямую зависеть от выполнения установленных нормативов в рамках KPI 3.

Представляется, что предложенная методика расчета KPI будет способствовать повышению уровня вовлеченности персонала холдинга в решение внутрипроизводственных проблем, повысит заинтересованность производственного персонала в результативности труда. Применение указанной методики не противоречит общим принципам мотивационной политики ПАО «Северсталь» и соответствует ряду элементов, среди которых выделяются:

- эффективность;
- экономичность в использовании;
- унифицированность и адаптированность к специфике металлургического холдинга;



– прозрачность для контроля индикаторов со стороны заинтересованных лиц и персонала.

Реализация принципов построения проблемно-ориентированных ключевых показателей эффективности направлена на обеспечение своевременной, объективной и всесторонней оценки деятельности персонала производственных участков [38]. Эта оценка должна являться инструментом постоянно действующей системы управления мотивацией сотрудников на основе регулярно проводимого мотивационного мониторинга. В результате руководство будет иметь полную информацию об уровне мотивации своих сотрудников, структурированную по отдельным подразделениям. Однако для повышения эффективности этого мало. Необходимо привлечь людей к оценке системы стимулирования, действующей на предприятии, предложить сотрудникам высказать свои идеи по ее совершенствованию. В результате руководство получит пакет ценнейших предложений от самих работников.

Ориентируясь на указанный подход в построении KPI, руководство холдинга обеспечит:

- сокращение уровня дефектов по причине человеческого фактора;
- сокращение уровня затрат на устранение брака в производственном процессе;
- повышение эффективности процедуры оценки, как итоговых показателей деятельности, так и прогнозируемых, что позволит определить в правильном ли направлении происходят изменения.

В целях повышения эффективности мотивации команд производственных участков, непосредственно отвечающих за качество производимой продукции в ПАО «Северсталь», в работе предложена модификация существующей системы расчета премиальных вознаграждений KPI на основе проблемно-



ориентированного подхода. Основной целью внедрения проблемно-ориентированного подхода является повышение эффективности контроля с учетом имеющихся проблем производственного процесса ПАО «Северсталь» в рамках отдельных производственных подразделений. Стоит отметить, что предложенная методика разработана применительно к индикаторам качества производимой продукции, однако она может динамично изменяться на основе данных системного проблемно-ориентированного анализа структурных бизнес-единиц холдинга.

Предложенная методика оценки будет стимулировать повышение эффективности внутрикорпоративной политики, проводимой на ПАО «Северсталь», позволит более справедливо оценивать уровень трудового вклада производственного персонала с учетом разработанных индивидуальных показателей, что, в свою очередь, благоприятно отразится на качестве трудовых производственных ресурсов и позволит ликвидировать ряд ключевых внутрипроизводственных проблем. Методика может применяться как для предприятия в целом, так и для оценки принятой системы мотивации и стимулирования персонала на уровне подразделений. Предложенная методика позволит систематизировать проблемы существующего механизма, обеспечит наглядность и умеренную разветвленность процесса проведения оценки, а, в контексте проводимого исследования, позволит сократить издержки, сгруппировать комплекс проблем, присущих механизму мотивации и стимулирования персонала вертикально интегрированной холдинговой структуры, и определить пути дальнейшего совершенствования принятой системы мотивации и стимулирования труда, что в свою очередь приведёт к увеличению конкурентоспособности. Таким образом, любое увеличение эффективности, либо сокращение издержек производства будет сказываться на себестоимости продукции, что в свою очередь позволит предложить лучшую цену на рынке.



## Заключение

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Важнейшими из них являются показатели прибыли, которая в условиях рыночной экономики составляет основу экономического развития предприятия. Прибыль – это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Как экономическая категория, она характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности и является показателем, который наиболее полно отражает эффективность производства, объём и качество производственной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Вместе с тем прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчёта, интенсификацию производства при любой форме собственности. Для повышения эффективности работы предприятия первостепенное значение имеет выявление резервов увеличения объемов производства и реализации, снижения себестоимости продукции (работ, услуг), роста прибыли. Прибыль и рентабельность относятся к важнейшим показателям, характеризующим эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Прибыль отражает результаты всех сторон деятельности предприятия. На ее величину влияет объем продукции, ее ассортимент, качество, уровень себестоимости, штрафы, неустойки и другие факторы. Прибыль влияет на такой обобщающий показатель, как рентабельность, состояние собственных оборотных средств, платежеспособность и размеры поощрительных фондов. Выявление резервов роста и рентабельности может быть установлено через систему взаимосвязанных направлений экономического анализа. Задача экономического анализа состоит в том, чтобы дать оценку общей величины прибыли и ее состава, проверить обоснованность плана и его выполнение по величине прибыли к уровню рентабельности, раскрыть влияние ряда факторов на отклонение фактической величины прибыли от плановой, выявить резервы



роста прибыли и рентабельности. Анализ прибыли и рентабельности был проведен в настоящей дипломной работе на примере ПАО «Северсталь». Данное предприятие является одним из ведущих предприятий России по производству металлопроката. Это предприятие полного металлургического цикла, специализирующееся на производстве листового и сортового проката широкого ассортимента.

ПАО «Северсталь» – вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России, а также инвестициями в других регионах [41]. Ценные бумаги «Северстали» котируются на Московской бирже (МБ), а глобальные депозитарные расписки представлены на Лондонской фондовой бирже (LSE). Стратегическая цель «Северстали» заключается в повышении стоимости компании и создании устойчивого высококачественного бизнеса, стабильно приносящего больше прибыли, чем в среднем по отрасли. Проведенный в ходе исследования анализ динамики прибыли ПАО «Северсталь» и конкурентов показал, что предприятие является конкурентоспособным и при правильном управлении может выйти в лидеры в своей отрасли. Используя результаты исследований, были выявлены резервы повышения прибыли и рентабельности, а также предложены мероприятия по уменьшению брака и оптимизации внутренней культуры. В целях совершенствования механизмов мотивации персонала, увеличения эффективности производства и сокращения издержек, как следствие повышение конкурентоспособности рекомендуется следовать разработанному мероприятию способному обеспечить: – повышение эффективности использования ресурсов предприятия; – уменьшение ресурсозатрат, ведущее к снижению себестоимости; – совершенствование системы управления производством. Реализация этих мер позволит нарастить объемы получаемой прибыли и, в конечном счете, уровень рентабельности. Таким образом, в данной дипломной работе был проведен анализ прибыли и рентабельности ПАО «Северсталь» и выявлены возможные пути повышения данных



показателей в условиях рыночной экономики и предложены мероприятия по улучшению менеджмента производства, за счёт чего, несомненно, будет достигнуто сокращение издержек, как следствие, предприятие ПАО «Северсталь» имеет все шансы не только нарастить конкурентное преимущество, но и вовсе стать лидером на рынке сталелитейной продукции.



## Список использованных источников

1. Федеральный закон "О защите конкуренции" №135 от 26.07.2006г [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/)
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/71839482/>
3. Абдикеев Н.М. Целевые индикаторы повышения конкурентоспособности отраслей обрабатывающей промышленности в Российской Федерации / Н.М. Абдикеев, Ю.С. Богачев, Е.Л. Морева [и др.] // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 3. – С. 5-15. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevye-indikatory-povysheniya-konkurentosposobnosti-otrasley-obrabatyvayuschey-pro>
4. Афонасова М.А. Проблемы повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятий / М.А. Афонасова, Т.В. Архипова // Решетневские чтения : материалы XXII Международ. науч.-практ. конф. – Красноярск : СибГУ им. М.Ф Решетнева, 2018. – Ч. 2. – С. 377-380. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://disk.sibsau.ru/index.php/s/jaGmYOO4I73tGb1>
5. Бусоедов А.А. Основные тенденции развития конкуренции на российском рынке / А. А. Бусоедов, Н. Р. Борошенко, Н. Е. Шемелева // Вестник магистратуры. – 2017. – № 12-3 (75). – С. 17-22. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.magisterjournal.ru/docs/VM75\\_3.pdf#page=20](http://www.magisterjournal.ru/docs/VM75_3.pdf#page=20).
6. Гагарина И.В. Механизм оценки состояния конкуренции на рынках, применяемый антимонопольными органами при осуществлении государственной конкурентной политики // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые



исследования. – 2019. – Т. 5, № 2. – С. 181-185. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://vestnik.utmn.ru/upload/iblock/bd5/171\\_185.pdf](https://vestnik.utmn.ru/upload/iblock/bd5/171_185.pdf)

7. Гальперин С.Б. Государственное регулирование конкуренции в Российской Федерации / С.Б. Гальперин, В.М. Солдатов // Микроэкономика. – 2018. – № 2. – С. 11-14. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_34903171\\_21161782.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_34903171_21161782.pdf)

8. Гоман И.В. Конкуренция и государственное регулирование экономики Российской Федерации / И.В. Гоман, А.В. Егорова // Вестник СамГУ. – 2015. – №2 (124). – С. 116-121. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-i-gosudarstvennoe-regulirovanie-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii>

9. Гусарева В.Н. Пути развития конкуренции на рынках субъектов Российской Федерации / В. Н. Гусарева, Г. Г. Крутова // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2018 : сб. тр. междунар. науч.-техн. форума : в 11 т. / под общ. ред. О. В. Миловзорова. – Рязань, 2018. – Т. 7. – С. 100-106. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35399388>

10. Елсуков М.Ю. Стратегия развития и меры по обеспечению его конкурентоспособности в современных условиях международной экономической интеграции / М.Ю. Елсуков, А.П. Исаев, В.М. Ходачек // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2018. – № 2. – С. 36-43. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.eijournal.ru/jour/article/view/187/172>.

11. Емельянов А.А. Оценка конкурентоспособности региональных горно-металлургических кластеров. – DOI 10.17059/2020-1-16 / А.А. Емельянов, Н.В. Кельчевская, И.С. Пелымская // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 1. – С. 223-227 [Электронный ресурс]. - Режим доступа:



<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-regionalnyh-gorno-metallurgicheskikh-klasterov/viewer>.

12. Ерошенкова Е.Д. Роль конкуренции в современной рыночной экономике России // Наука на рубеже тысячелетий. – 2019. – № 12. – С. 44-54. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39281983>

13. Жук А.А. Причины и роль недобросовестной конкуренции на современных отраслевых рынках / А.А. Жук, М.Г. Амбарцумян // Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11, № 6 (66). – С. 30-51[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-i-rol-nedobrosovestnoy-konkurentsii-na-sovremennyh-otraslevykh-rynkah/viewer>

14. Зорина Е.В. Основные проблемы конкуренции в современной России // Молодой ученый. – 2018. – № 48 (234). – С. 393-395. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/234/54467/>

15. Игнатова А.А. Антимонопольное регулирование и развитие конкуренции / А. А. Игнатова, Р. С. Незнахина // Молодые ученые России : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2020. – С. 99-110. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42956723>

16. Кирсанов С. Проблемы и перспективы конкурентоспособности предприятий России в условиях ВТО / С. Кирсанов, Ванг Бо // Sciences of Europe. – 2017. – Т. 3, № 14. – С. 29-31[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-i-perspektivy-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-rossii-v-usloviyah-vto/vie>.

17. Ларькина М.С. Правовые основы реализации конституционного принципа поддержки конкуренции // Наука. Общество. Государство : электрон.



науч. журнал. – 2017. – №1 С. 1-3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/lar\\_kina\\_ms\\_17\\_1\\_13.pdf](https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/lar_kina_ms_17_1_13.pdf)

18. Миронова В.Н. Роль государства в продвижении экспорта промышленной и сельскохозяйственной продукции, конкурентоспособной на международных рынках. – DOI 10.26794/1999-849X-2019-12-4-50-59 // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – № 4. – С. 50-59. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fa.ru/org/div/edition/enp/journals/№4%202019.pdf>

19. Мовсаров Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров, Х.В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 1(24). – С. 18-22. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://publikacija.ru/images/PDF/2018/24/Science-and-education-today-1-24.pdf>

20. Оберт Т.Б. Формирование конкурентной среды в современной российской экономике // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2017. – Т. 17, вып. 4. – С. 434-438. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://eup.sgu.ru/sites/eup.sgu.ru/files/2017/12/4-2017\\_a\\_ekonomika.10.pdf](https://eup.sgu.ru/sites/eup.sgu.ru/files/2017/12/4-2017_a_ekonomika.10.pdf)

21. Овчарук Н.Ю. Механизм формирования конкурентных преимуществ / Н.Ю. Овчарук, Е.Л. Прокопьева // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15, вып. 1. – С. 111-116. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv-na-primere-pischevoy-otrasli-regio>.

22. Орцханова М.А. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / М. А. Орцханова, М. И. Китиева, Ф. Я. Полонкоева // Colloquium-journal. – 2019. – № 26-9 (50). – С. 48-59. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2019/12/colloquium-journal-2650-chast-9.pdf#page=59>



23. Правкин С.А. Проблемы реализации антимонопольной политики / С. А. Правкин, М. А. Ковнерев // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 10. – С. 132-167. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://innovazia.ru/upload/iblock/95b/№118%20new.pdf#page=162>
24. Рахматуллина Е.В. Оценка и создание конкурентной среды в Российской Федерации / Е. В. Рахматуллина, Тамбов, 2017. – Ч. 1. – С. 514-528 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ekonomicheskoy-konkurentsii-kak-obektivnaya-zakonomernost-effektivnogo-funk>
25. Розанова Н.М. Политика поддержки конкуренции в России: вчера, сегодня, завтра // JER. – 2015. – Т. 6, №3. – С. 6-21. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-podderzhki-konkurentsii-v-rossii-vchera-segodnya-zavtra>
26. Румянцева Е.Е. Промышленность России: проблемы и пути дальнейшего развития. // Экономика в промышленности. – 2018. – № 11(2). – С. 151-158. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/670/607>.
27. Терёшина Н.П., Рахимомянова И.А. Конкурентоспособность продукции и организации –Учебное пособие для программ магистратуры по направлению «Экономика». – М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 129 с.
28. Хеллат А.А. Рыночные структуры и конкуренция в современных условиях России / А. А. Хеллат, Д. В. Пермякова // Форум молодых ученых. – 2017. – Вып. 1 (5). – С. 612-636. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://46ef98e1-3a76-4b58-8a96-b4b8a4c443.filesusr.com/ugd/b06fdc.pdf#page=63>
29. Чекунов А.С. Особенности государственной поддержки национальной промышленности в условиях ВТО // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 6. – С. 225-231. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennoy-podderzhki-natsionalnoy-promyshlennosti-v-usloviyah-vto>
30. Marincean D.A. Theories of competition, The Annals of the University of Oradea. Economic Scines -2019; [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2019/n1/005.pdf>



Приложение А. Научная статья на тему «Конкуренция и её влияние на рынок в условиях современной России».

УДК 338.24.01

Лизунов В.С.

Российский государственный гидрометеорологический университет

Lizunov V.S.

Russian State Hydrometeorological University

Lizunov.v96@mail.ru

Конкуренция и её влияние на рынок в условиях современной цифровой России

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию тенденций развития рынка в условиях конкуренции. Необходимость афиширования данной темы вызвана непростым положением экономики, в условиях России 2020 года актуальность темы обусловлена привлечением внимания государства к сложному положению малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова.** Малый бизнес, средний бизнес, олигополия, конкуренция, цифровая Россия.

Competition and its impact on the market in modern digital Russia

**Annotation.** The article is devoted to the study of market development trends in competitive conditions. The need from posting this topic due to the difficult situation of the economy Russia 2020, the relevance of the topic due to the attraction of attention to the difficult situation of small and medium business.

**Keywords.** Small business, medium business, oligopoly, competition, digital Russia.



Конкуренция представляет из себя соперничество, так, например, покупатели борются за право получения максимально выгодных предложений, а продавцы в свою очередь, за право получения максимальной прибыли. Необходимо подчеркнуть факт взаимосвязанности одних с другими, а также уточнить, что данное взаимодействие похоже на две чаши весов.

Для более детального рассмотрения данной темы был проведён анализ рынка последних лет и оценена дальнейшая зона развития в условиях современной, цифровой России. Конкуренция принуждает к эффективному использованию ресурсов, т.к. они распределяются между сферами, так, чтобы продукция, полученная в ходе реализации, приносила максимум прибыли [2]. Рынок устроен как весы, где всегда идеалистически, обе чаши должны весить одинаково. Следует учесть лепту внесённую таким средством, как интернет. В нынешнее время существует масса способов и методов поиска и отслеживания динамики различных показателей, но в связи с большим объёмом информации очень сложно отобрать только нужную информацию. Производители вынуждены учитывать интерес покупателя, т.к. в ином случае продукция будет невостребованной, а компания понесёт издержки. Таким образом рыночная экономика трактует: что, как, для кого [1].

Развитие бизнеса напрямую связано с его доступностью для граждан. Так следует привести показатели снижения открытых юридических лиц, по сравнению с периодом этого времени в 2019 годом это связано с повышением НДС на 2% [6].

Налоговые барьеры сильно ограничивают развитие бизнеса, и наиболее сказываются на малом бизнесе, так увеличение НДС отразилось на уменьшении пула компаний, что снизило конкуренцию. Уменьшение конкуренции до критического показателя неизбежно приведёт к деградации всей платформы и качества оказываемых услуг. Ведь любая компания преследует одну цель- получение прибыли. В целом, развитие мелкого



предпринимательства может дать общий экономический рост экономики страны, что за собой увеличит уровень жизни граждан.

Опрос, проведённый Аналитическим центром при правительстве РФ констатирует, что в 2020 году увеличилась необходимость поддержки со стороны государства, особенно это касается отраслевых проблем.

Согласно данным «Росстата» Российский рынок в настоящее время представляет из себя Олигопольную конкуренцию, подразумевается, что в большинстве ниш на рынке присутствуют 5-10 компаний, которые задают общее направление развития, и разделяют влияние на рынок. Такой подход позволяет лоббировать свои интересы в сторону потребителей и поставщиков[5].

Есть сферы с совершенной конкуренцией- речь идёт о машиностроении и строительстве, т.е. отдельные продавцы и покупатели не влияют на цену, но общими усилиями- они задают вектор движения, благодаря общим вкладам в спрос и предложение. Говоря про идеальную конкуренцию нельзя не затронуть и полный антоним данного явления, Олигольная конкуренция [2]. Её представителями в России являются такие сферы, как: чёрная металлургия, страхование, электроэнергетика, транспорт, логистика, это означает, что в данных отраслях несколько компаний, имеющих действительно достаточно ресурсов для инвестирования в бизнес, остальные игроки неплатёжеспособны, либо имеют недостаточную долю рынка.

Развитие конкуренции может позволить прогнозировать будущее, а именно, обеспечит рост и развитие экономики, технологий, снизит социальное напряжение [4]. Но такой прогноз возможен, только при условии преодоления негативных факторов экономики: большая доля участия государственных компаний, недостаточность представителей малого и среднего бизнеса, проблемы в сфере тендера государственных закупок, сложности доступа к государственным ресурсам.



#### Список литературы

1. Беленов, О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. - М.: КноРус, 2016. - 144 с.
2. Берези, А.В. Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности / Артем Березин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 156 с.
3. Волкова Н.Р. Конкурентоспособность предпринимательских структур / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 176 с.
4. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2016. - 120 с.
5. Сайт Федеральной службы государственной статистики-  
[https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B02\\_3/Main.htm](https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B02_3/Main.htm)
6. Информационный материал Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации- <https://digital.ac.gov.ru/>



Приложение Б. «Справка о включении статьи в сборник научных трудов».

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(СПбГЭУ)

**СПРАВКА**

о включении статьи в сборник научных трудов

Выдана Лизунову Василию Сергеевичу, для предъявления по месту требования.

Данная справка подтверждает, что Лизунов Василий Сергеевич, является автором научной статьи «Конкуренция и её влияние на рынок в условиях современной цифровой России» которая включена в сборник научных трудов материалов Международной научно - практической конференции молодых учёных СПбГЭУ 15 февраля 2021 года «Научные исследования современных проблем развития России: цифровая трансформация экономики» под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021.

Предполагаемое время выхода сборника – февраль 2021 года.

Председатель Совета молодых учёных



Сучкова М.Ю.

Проректор по научной работе



Горбашко Е.А.

22.12.2020