



**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 Мамина Карина Рашитовна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент Семенова Юлия
Евгеньевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



Доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« 11 » января 2021 г.

Санкт – Петербург
2021г

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности металлургических предприятий	7
1.1. Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	7
1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли	14
1.3. Особенность оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли	20
Глава 2. Анализ конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности.....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Северсталь» .	32
2.2. Анализ рынка металлургической промышленности	38
2.3. Оценка конкурентоспособности ПАО Северсталь.....	46
Размер и рост рынка.....	51
Качество рынка.....	51
Прочие факторы	51
Глава 3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь»	59
3.1. Предложения по снижению себестоимости выпускаемой продукции..	59
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы качества.....	65
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	71
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А	79
Приложение Б.....	80
Приложение В	84
Приложение Г	85
Приложение Д	87

Введение

Основное, и главное понятие, которое выражает всю сущность рыночных отношений – понятие конкуренции.

Конкуренция - это своего рода центр тяжести всей системы рыночного хозяйства. Именно конкуренция заставляет производителей максимально эффективно действовать на рынке, предлагая более качественный и более широкий ассортимент товаров и услуг, по более низким ценам.

Таким образом, конкуренция способствует прогрессу всей экономики.

Актуальность работы определяется тем, что по мере включения металлургической отрасли России в мировые хозяйственные связи, повышение конкурентоспособности и развитие экспортного потенциала является одной из основных задач, стоящих перед каждым предприятием.

Цель выпускной квалификационной работы – рассмотреть пути повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь»

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

- 1) Определить теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности металлургических предприятий;
- 2) Провести анализ конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности, на примере ПАО «Северсталь»;
- 3) Предложить мероприятия по совершенствованию конкурентной позиции ПАО «Северсталь».

Объект исследования – Публичное акционерное общество «Северсталь».

Предмет исследования – оценка конкурентоспособности ПАО «Северсталь».

В выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: синтез и анализ, метод сравнения, расчетно-конструктивные методы, графоаналитические методы, экономико-статистические методы.

Металлургический комплекс, являясь базовой отраслью, вносит существенный вклад в экономику России.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности металлургических предприятий

1.1. Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

В настоящее время, современные трактовки определения конкуренции, как правило, сочетают в себе элементы неоклассического подхода и Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности металлургических предприятий основные идеи в рамках неортодоксальных экономических школ. [21, с. 25]

Конкуренция – это жестокое соперничество людей (фирм), прежде Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ всего в экономической, а также и в других сферах жизни общества. Если рассматривать изучаемое понятие с точки зрения экономики, то под конкуренцией стоит понимать борьбу производителей (продавцов) за наиболее качественное удовлетворение потребностей потребителей, а также, под конкуренцией можно рассматривать соперничество потребителей, за приобретение наиболее полезных им товаров, на максимально выгодных условиях.

В современных источниках литературы теоретическая проблема устойчивости бизнеса базируется на ресурсной теории фирмы.

Сущность ресурсной теории фирмы заключается в том, что предприятия создают более большую ценность в результате комбинации определенных ресурсов, чем, если рассматривать их по отдельности.

Также в рамках ресурсной теории фирмы отмечается, что основные ключевые ресурсы конкретной компании, используются управлением компании, и в дальнейшем конвертируются в так называемые устойчивые конкурентные преимущества.

Стоит также отметить, что ресурсная теория фирмы довольно тесно связана с системным подходом в управлении, который в свою очередь, реализуется с помощью определения субъектов, объектов и ключевых элементов в системе управления.

Основные краеугольные понятия, которые взаимосвязаны между собой и используются в ресурсной теории фирмы, представлены на рисунке 1. [11, с. 10]



Рисунок 1 – Основные краеугольные понятия ресурсной теории фирмы

Отметим, что как теоретические, так и практические разграничения между основными понятиями ресурсной теории фирмы, на сегодняшний день недостаточно сформулированы.

В рамках ресурсной теории, основные ресурсы компании являются основой для определения устойчивых конкурентных преимуществ данной компании, а также для определения рентабельности и возможной дифференциации.

В основном, понятия ресурсной теории описывают ресурсы, которые реализуются на различных уровнях анализа (рисунок 2). [11, с. 10]

Ресурс	Экономическое содержание
• Активы, имущество, отношения • Ключевые способности и компетенции • Дифференциация • Устойчивые конкурентные преимущества	• Материальные и нематериальные активы • Знания, навыки, умения • Отношения с потребителями и другими участниками • Рентабельность, стоимость бизнеса

Рисунок 2 - Экономическое содержание понятия «ресурсы»

В современной экономике, ключевую роль в управлении играют отношения с потребителями. Так как именно потребитель создает денежные потоки, совершает покупки, которые и составляют определенную материальную и финансовую основу других участников отношений.

Устойчивые конкурентные преимущества являются в значительной степени отношенческими активами компании.

В более поздних работах по стратегическому управлению и маркетингу, как раз затрагивается тема значимости стратегии и ключевых способностях.

Начало исследованиям положил М. Портер, который показал, что компании могут позиционировать себя и успешно функционировать при наличии пяти основных сил в рамках отрасли.

Идеи Портера продолжили Rao и Oliver [23]. Они продолжили развитие модели Портера с учетом современных ограничений рационального поведения компании, с учетом теории социальных обменов ценностями, в рамках институционального направления мысли.

Далее, мы можем отметить, что центральная идея концепции устойчивых конкурентных преимуществ, а именно – предоставление потребителям большей ценности в рамках пула ресурсов, была иллюстрирована в работах Филиппа Котлера. В данных работах подведен итог, что пул ресурсов приводит к более благоприятной рыночной деятельности компании.

Итак, мы можем определить устойчивые конкурентные преимущества как длительные выгоды от применения стратегии созидания стоимости, которая в свою очередь, не может быть дублирована и в дальнейшем использована каким-либо существующим или потенциальным конкурентом.

Для того, чтобы поддерживать свои конкурентные преимущества, компания должна значительно опережать своих ближайших конкурентов. Какими методами фирма будет бороться с конкурентами, решит сама фирма.

Под ключевыми факторами успеха (далее КФУ), стоит понимать наиболее общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых позволяет определить перспективы улучшения своей конкурентной позиции на рынке.

Изначально стоит рассматривать все возможные факторы, без учета того, может или нет конкретная фирма в данное время реализовать эти факторы. То есть, задача начального этапа заключается в определении таких факторов, которые дают определенной компании в конкретной отрасли ключи к успеху в конкурентной борьбе. [11, с. 180]

Первым шагом в данном случае является выделение КФУ для конкретной анализируемой отрасли. Далее, должна быть разработана система мероприятий по овладению выделенными КФУ, которые характерны для отрасли.

Данная работа, по выделению КФУ и разработки системы мероприятий по овладению выделенными КФУ, является наиболее существенной частью

при разработке стратегического плана предприятия, с учетом характера целей и задач дальнейшего развития.

Ключевые факторы успеха должны рассматриваться компанией, как определенный фундамент, при разработке стратегии. [11, с. 180]

Отметим также, что КФУ являются разными для различных отраслей. Более того, для определенной отрасли, КФУ могут изменяться во временном промежутке.

Однако можно выделить наиболее общие, так сказать базовые КФУ (Приложение А). [11, с. 180]

Необходимо отметить, что основной задачей аналитиков, должна стать работа по выделению 3-5 наиболее важных КФУ на ближайшую перспективу. В данном случае наиболее актуальным станет ранжирование всех выделенных по результатам анализа факторов, которые имеют наиболее важное значение для исследуемой отрасли. [11, с. 180]

Именно эти выделенные КФУ, должны стать основой для стратегии предприятия.

Под конкурентными действиями стоит понимать определенные действия субъектов бизнеса, которые направлены против представителей своего внешнего окружения, с целью обеспечения для своего проекта более высоких потребительских, функциональных и общественных оценок, для создания, а также поддержания и развития конкурентных преимуществ.

Однако отметим, что действия, которые направлены на внешнее окружение не следует трактовать как «коммерческие войны». Действия должны быть направлены на создание общей цепочки ценностей, которая образуется благодаря коммуникациям, в рамках конкурентных действий.

Предпринимая определенные действия против как существующих, так и потенциальных конкурентов, субъекты бизнеса должны помнить в первую очередь о способностях конкурентов на ответные действия, которые, в свою очередь, могут оказаться более эффективными.

Более того, каждому из участников рыночных отношений гарантирован как абсолютный, так и относительный деловой суверенитет. Поэтому, в рамках отношений может быть привлечено государство, либо международное сообщество, для отстаивания своих суверенных прав на конкуренцию.

Абсолютно все конкурентные действия, производятся на определенном поле конкуренции, а также состоят из воздействия одних конкурирующих соперников на других.

В основном, конкурентное поле избирается субъектами конкуренции самостоятельно и добровольно, либо, в некоторых случаях субъекты бизнеса попадают на данное поле – вынужденно. Таким образом, конкурентное поле может быть либо открытым, либо закрытым.

Безусловно, действия на открытом или на закрытом конкурентном поле, будут отличаться, более того на различных конкурентных полях будут и различными виды и методы соперничества.

На рисунке 3 представлены основные виды конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса.



Рисунок 3 – Виды конкурентных действий [18, с. 154]

Кратко охарактеризуем представленные виды конкурентных действий.

Наступательные конкурентные действия – это те действия, в ходе которых субъекты бизнеса пытаются избавиться от определенных конкурентных недостатков, а также пытаются приобрести и в дальнейшем развить конкурентные преимущества.

Также мы считаем, что в данный вид конкурентного действия стоит включить приобретение положительной общественной репутации.

Безусловно, конкурирующие субъекты бизнеса могут наступать на любых представителей своего окружения, однако основной целью наступления являются прямые или условно-прямые соперники по бизнесу.

Оборонительные конкурентные действия – это те действия, когда субъект пытается поддержать уже достигнутые ранее конкурентные преимущества, а также действия направленные на не допущение появления конкурентных недостатков.

В основном сущность оборонительных действий заключается в определенной реакции на наступление представителей внешнего окружения исследуемой компании.

Оборонительные действия могут сочетаться с наступательными, а также с контр наступательными.

В свою очередь, контрнаступление – это такой вариант, когда одна из противоборствующих сторон сталкивается с неподготовленными наступательными действиями соперника.

Отступление – это прямая противоположность наступательным действиям. Отступление проявляется в условиях прерывания, либо полного завершения оборонительных действий.

Довольно важное значение в системе конкурентных действий имеют согласительные действия компаний. В данном случае характерен поиск компромиссов, которые будут взаимными.

А как мы знаем, согласие – это продукт, при полном непротивлении сторон. Другими словами, если определенные стороны достигли взаимных договоренностей, то они не перестают противостоять друг другу, а действуют уже в рамках взаимных договоренностей и уступок.

Согласительные действия могут иметь тактический характер. В основном тактический характер проявляется в создании определенных временных рамок для решения оперативных задач.

Описанные выше конкурентные действия относят к так называемому чистому виду конкурентных действий.

Изоляционные действия отличаются от остальных действий тем, что субъект бизнеса изолирует себя от внешнего окружения, но не уклоняется от конкурентных действий. В данном подходе проявляется определенная комплексность отношения бизнес субъекта к своему внешнему окружению.

Комбинированные или смешанные конкурентные действия характерны для ситуации, когда компании не планируют изолирование, но и не могут или не хотят фокусировать свое внимание на отдельных соперниках. Таким образом, данные конкурентные действия осуществляются в основном на основе их рассеянного внимания по отношению к представителям внешнего конкурентного окружения.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что субъекты предпринимательского бизнеса, имеют возможности не только осуществлять определенные конкурентные действия против своего окружения, но и имитировать данные конкурентные действия, то есть, создавать их видимость, или производить определенные ложные действия, создавать иллюзии, при этом быть фактически бездейственными.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли

Довольно важным вопросом, помимо теоретических аспектов оценки конкурентоспособности, является практическая оценка.

Оценка конкурентоспособности – это определенная исследовательская работа, которая, как правило, проводится с использованием различных методов анализа.

Основные методы оценки конкурентоспособности представлены на рисунке 4. [18, с. 154]

Как мы уже определили выше, конкурентная борьба на рынке, ведется двумя основными способами: ценовая и неценовая конкуренция.

Соответственно, основными методами конкурентной борьбы в современных условиях являются ценовые и неценовые методы.

Ценовые методы борьбы основаны на изменении цены. То есть, в конкурентной борьбе за потребителя используется в основном снижение рыночной цены. Та компания, которая принимает подобное решение, полагает, что за счет более низкой цены на предлагаемые товары, сможет разорить конкурентов. Затем, захватив доминирующее положение на конкретном рынке, компания стремится восполнить понесенные ранее потери прибыли, за счет роста цен. [22, с. 31]

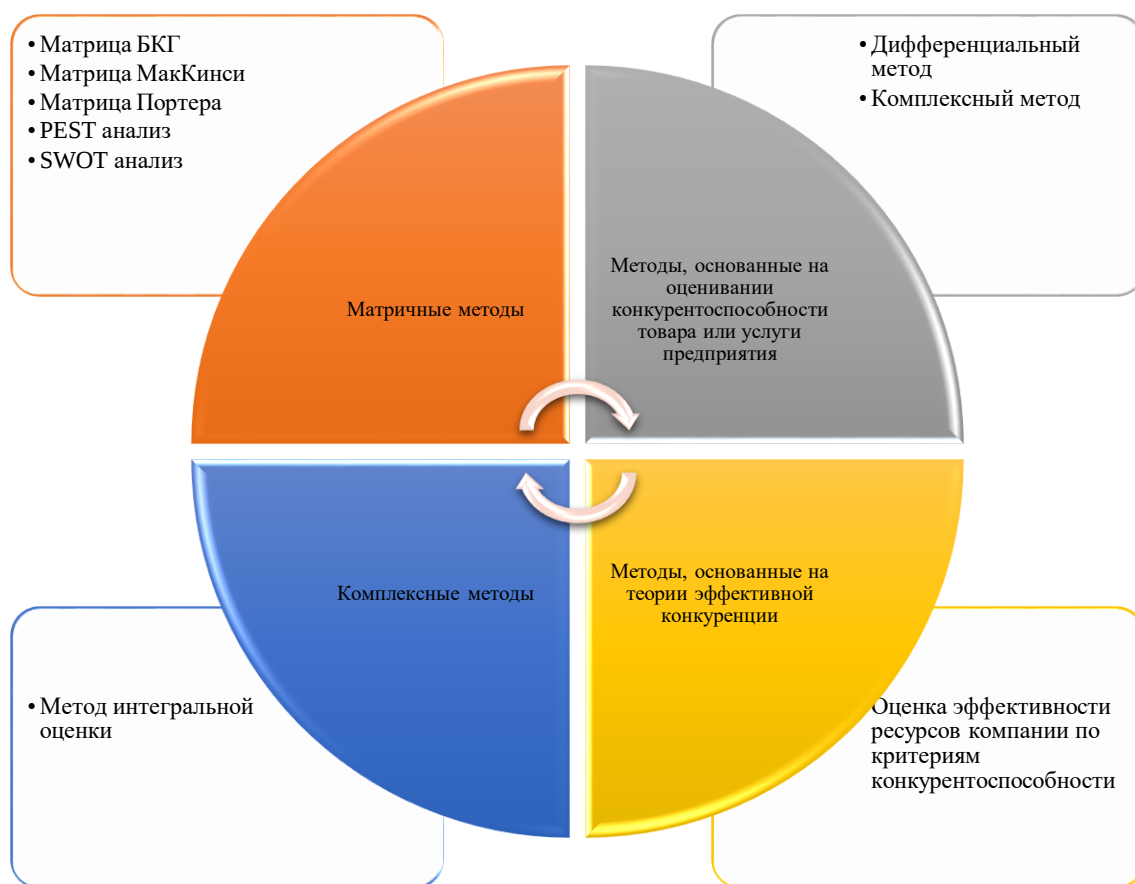


Рисунок 4 – Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

В более современных рыночных условиях, кроме традиционного снижения цен на товары, к основным ценовым методам ведения конкурентной борьбы можно отнести снижение затрат на производство, а также снижение затрат на обращение. Данный прием является основой долгосрочной стратегии развития компании.

Отметим, что ценовые методы ведения конкурентной борьбы не являются основными при современных рыночных механизмах. Наиболее распространенными методами являются методы неценовой конкуренции.

Суть методов неценовой борьбы заключается в повышении качества производимых и продаваемых товаров, а также: в улучшении до продажного и послепродажного сервиса. [22, с. 31] Выделяют множество способов ведения конкурентной борьбы с помощью неценовых методов (рисунок 5) [22, с. 31].



Рисунок 5 – Способы конкурентной борьбы с помощью неценовых методов

Отметим, что довольно большое значение при неценовой конкурентной борьбе, имеет оперативность компаний к возможному перепрофилированию своего производства, в зависимости от тенденций изменения рыночной ситуации.

Под менеджментом конкурентных действий понимается особое направление в структуре внутрифирменного менеджмента, которое направлено на каждого участника рынка. Более того, менеджмент конкурентных действий является составной частью управления бизнесом в конкурентной среде.

С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка могут координировать, а также регулировать процессы выполнения конкурентных действий, тем самым, добиваясь их улучшения по сравнению с соперниками.

Структурно, менеджмент конкурентных действий, сочетается с менеджментом инноваций, менеджментом персонала, операционным и финансовым менеджментом, а также с другими направлениями внутрифирменного менеджмента.

На рисунке 6 представлен менеджмент конкурентных действий в системе менеджмента компании.



Рисунок 6 – Менеджмент конкурентных действий в системе менеджмента компании [20, с. 94]

Таким образом, объектом менеджмента конкурентных действий являются участники рынка.

Предметом менеджмента конкурентных действий являются непосредственно конкурентные действия.

Основные методы менеджмента конкурентных действий представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные методы менеджмента конкурентных действий
[20, с. 94]

Представленные на рисунке 7 методы, применяются участниками рынка на различных структурных уровнях менеджмента конкурентных действий, к которым относятся:

- 1) Стратегический менеджмент;
- 2) Тактический менеджмент;
- 3) Ситуационный менеджмент.

Таким образом, отметим что понятие «конкурентные действия» имеет одно из ключевых значений для современной конкуренции. Участие в конкуренции воспринимается со стороны субъектов предпринимательства и их окружения, как совершение или выполнение определенных конкурентных действий, с помощью которых они применяют имеющийся конкурентный потенциал, и в конечном итоге достигают приемлемых для них конкурентных результатов.

Эффективность конкурентных действий – это одно из слагаемых современного эффективного бизнеса.

1.3. Особенность оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли

Далее, необходимо рассмотреть особенность оценки, с помощью которых можно оценить конкурентоспособность предприятий металлургической отрасли.

Металлургическая промышленность является довольно специфичной отраслью, которая характеризуется как фондообразующая отрасль с высокой реализацией научно-технического прогресса.

Учет особенностей изучаемой отрасли, в рамках оценки конкурентоспособности предприятия, поможет решить такие важные задачи как:

- определение положения предприятия на рынке;
- оценка перспектив стратегического планирования;
- вариация тактических мероприятий в управлении.

Проблема внедрения новых методов повышения конкурентоспособности особенно значима для крупных промышленных предприятий. Это связано с тем, что большие объемы производства, мощная материально-техническая база и относительно узкая специализация при существующем уровне организации производства не позволяют быстро и адекватно реагировать на изменения в текущей экономической ситуации.

Одно из ведущих мест в экономике РФ занимают металлургические предприятия. Это объясняется тем, что металлургическая отрасль является базовой для всей промышленности РФ, доля ее промышленного производства во внутреннем валовом продукте (ВВП) страны составляет более 5 %, а доля экспорта металлов и металлопродукции составляет 14 %. Поэтому актуальна

проблема укрупнения конкурентоспособных позиций металлургических предприятий на внутреннем и мировом рынках.

Согласно концепции Портера, оценка конкурентоспособности предприятия металлургической отрасли определяется в рамках оценки конкурентных преимуществ анализируемого предприятия.

Отметим, что сам фактор должен быть высоко специализированным по отношению к самой металлургической отрасли, в которой и функционирует исследуемое предприятие.

В условиях рыночной экономики для эффективного функционирования металлургических компаний решающее значение имеет формирование конкурентных преимуществ, наиболее полно выражаемых с помощью таких показателей, как валовая прибыль (итог производственной, финансово-экономической и прочей деятельности) и чистая прибыль (доход, остающийся в распоряжении компании после уплаты налогов). Таким образом, в показателе «прибыль» аккумулируется результат как разница между притоком денежных средств и затрат, т. е. оттоком денежной наличности. Этот результат зависит от множества факторов, которые, в первую очередь, можно разделить на внешние и внутренние.

Внешнее конкурентное преимущество должно быть основано на тех отличительных качествах товаров, которые в совокупности образуют определенную ценность для потребителя.

Важнейшие внешние факторы:

- емкость внутреннего и внешнего рынков;
- цены на готовую металлопродукцию, материалы и энергоресурсы, формирующие материалоемкость производства на этих рынках;
- установленный уровень заработной платы в РФ в сравнении с другими странами-конкурентами.

Внутренне конкурентное преимущество базируется на превосходстве в издержках. Данные факторы определяются экономическим положением и действиями каждой металлургической компании.

Главные внутренние факторы:

- производственный потенциал компании;
- географическое положение компании по отношению к потребителям;
- степень интеграции компании.

Учитывая специфику металлургических предприятий, также следует отметить, что огромное значение для повышения конкурентоспособности этих предприятий имеют организационные мероприятия.

Повышение эффективности работы металлургических предприятий (следовательно, и их конкурентоспособности) имеет большое значение для экономики страны. Это отражается в следующих основных факторах:

1) повышение конкурентоспособности этих предприятий положительно влияет на государственный бюджет, так как устойчиво работающие предприятия являются, как правило, стабильно прибыльными;

2) рост объемов промышленного производства продукции снижает темпы инфляционных процессов;

3) эффективное использование материальных и топливно-энергетических ресурсов снижает материалоемкость производства, в том числе в государственном масштабе;

4) укрепление позиций металлургических предприятий способствует значительному сокращению количества потенциальных банкротств, что позволяет поддерживать уровень занятости населения;

5) повышение конкурентоспособности металлургических предприятий создает предпосылки для повышения платежеспособного спроса за счет увеличения расходов на оплату труда, решения социально-экологических проблем, внедрения экологически безопасных технологий;

б) повышение конкурентоспособности продукции способствует развитию экспортного потенциала и укреплению позиций российских производителей на внешнем рынке.

Таким образом, обеспечение высокой конкурентоспособности российских металлургических предприятий является важнейшей задачей государственной экономической политики. Другими словами, внутренне конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности труда, которая в конечном итоге позволяет предприятию иметь большую рентабельности и большую устойчивость к снижению цены продаж, которая изменяется в рамках конкуренции и рыночной экономики.

Отечественные исследователи, а в частности Фатхутдинов Р.А., предлагают оценивать конкурентоспособность компании на основе расчета полезного эффекта, который определяется как общая совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем.

В металлургической отрасли, основными методами оценки и прогнозирования полезного эффекта могут быть:

- 1) Нормативный метод
- 2) Экспертный метод
- 3) Экспериментальный метод

Фатхутдинов Р.А. отмечает, что в рамках данного способа оценки, необходимо рассматривать однопараметрические показатели производительности или оборудования.

То есть, в данном случае, сравниваемые предприятия должны работать на схожем оборудовании, что является маловероятным в современных условиях хозяйствования.

Другой автор исследователь, Лифиц И.М. выдвинул следующую гипотезу об оценке конкурентоспособности: так как конкуренция предполагает определенное соперничество, то при оценке

конкурентоспособности, необходимо использовать относительные показатели сравнения.

По мнению Лифица И.М., уровень конкурентоспособности продукции является относительной количественной характеристикой, которая позволяет сделать вывод о способности удовлетворять требования конкурентного рынка, по сравнению с продукцией конкурента.

В отношении металлургической отрасли, в рамках концепции Лифица И.М., уровень конкурентоспособности можно оценивать по следующей формуле (1):

$$K = I_1 / I_2 \quad (1)$$

Где I_1 – это интегральный показатель оцениваемой продукции

I_2 – это интегральный показатель продукции аналога (конкурента)

Исходя из формулы (1), в случае, если $K > 1$, можно сделать вывод, что оцениваемая продукция превосходит продукцию конкурента.

При расчетах интегрального показателя необходимо акцентировать внимание на параметрах производимой продукции. Для оценки необходимо сопоставить отдельные характеристики для конкурирующих товаров.

Однако, стоит отметить, что в рамках металлургической отрасли, данная оценка является затруднительной, в виду дифференцированной продукции предприятий изготовителей.

Ранее мы отмечали, что в условие конкурентоспособности может быть включено три составляющие (рисунок 8).

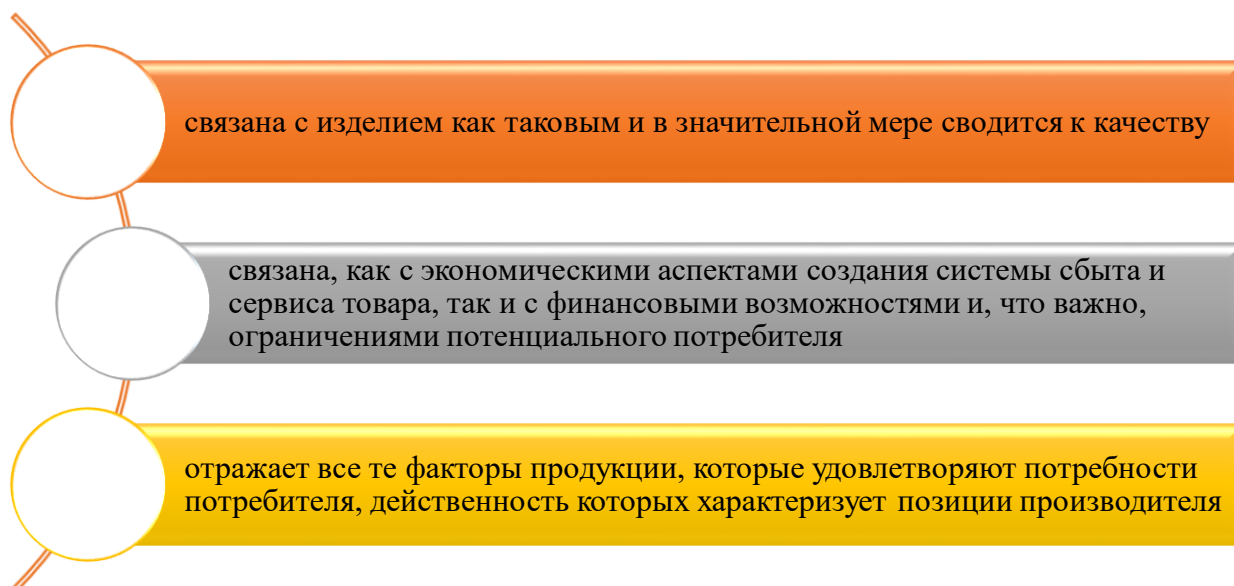


Рисунок 8 – Составляющие конкурентоспособности

В соответствии с условиями конкурентоспособности, которые представлены на рисунке 8, довольно интересной позицией является концепция Чурсинова А.А., который характеризует предпочтительность одного товара перед другим, через призму платежеспособности потребителя.

В отношении металлургической отрасли, в рамках концепции Чурсинова А.А., уровень конкурентоспособности можно оценивать по следующей формуле (2):

$$K = P / C \quad (2)$$

Где P – это потребность в производимом товаре

Содержание данного условия объясняет причины приобретения того или иного товара потребителем, а также условия приобретения товара и его потребительские свойства, которые в конечном итоге обеспечивают потребителю максимальную эффективность удовлетворяемой потребности.

В рамках теории Чурсинова А. А., оценку конкурентоспособности необходимо производить при сопоставлении параметров конкретной продукции с параметрами базового продукта (базы сравнения).

Для оценки конкурентоспособности продукции Данилов И.П.предлагает использовать комплекс методов: дифференциальный, комплексный и смешанный методы оценки.

Цель дифференцированного метода заключается в выявлении основных параметров и отличий. Он основывается на принципах относительного сравнения единичных свойств двух товаров (базового товара и оцениваемого товара).

К сожалению, в металлургической отрасли данный метод является затруднительным, а также имеет определенные ограничительные возможности в связи с тем, что определяются только единичные составляющие, которые рассматриваются не во взаимосвязи, а по отдельности. В данном случае применение этого метода будет слишком трудоемким.

Более того, мы можем отметить, что при использовании такого метода оценки будет отсутствовать всесторонняя и максимально полная оценка свойств продукции.

В металлургической отрасли не для каждого из объектов оценки можно определить определенную основополагающую единичную характеристику, по которой будет проводится сравнение.

Однако отметим, что оценку можно проводить в рамках базовых параметров, которые определены в ГОСТах, так как продукция металлургической отрасли должна соответствовать нормативным стандартам. Но и в этом, случае отметим, что рамки ГОСТов не всегда, и не в полном объеме отражают интересы потребителей.

Метод экспертных оценок как коллективный метод, выработанный группой специалистов в конкретной отрасли или области.

Для проведения метода экспертных оценок формируется группа экспертов и специалистов, численностью от 9 и более человек. Далее, определяются коэффициенты весомости оцениваемых параметров, то есть, устанавливается важность выбранных параметров сравнения.

В целом предполагается несколько методов экспертной оценки (рисунок 9).



Рисунок 9 – Методы экспертной оценки

Так как конкурентоспособность характеризуется определенной динамичностью, не зависимо от параметров товаров, возникает необходимость придать конкретному товару, уже на стадии создания, необходимый начальный уровень конкурентоспособности на перспективу.

Соответственно, в период разработки товара, в техническое задание необходимо включать такой прогнозный показатель как уровень технического совершенства, который в конечном итоге будет обеспечивать уверенный сбыт в будущем.

Продукция металлургической отрасли отличается серийностью производства.

Исходя из этой специфики металлургической отрасли, при определении конкурентоспособности, за базовые образцы сравнения должны быть выбраны товары, которые уже реализуются на рынке.

Однако в данном случае, необходимо иметь ввиду и учитывать уже имеющуюся динамику сбыта. Например, если продажи определенного товара растут быстрыми темпами, то данные товары можно использовать за базу сравнения.

Наиболее подходящими методами оценки конкурентоспособности продукции металлургической отрасли, считаем методы, основанные на концепции таких отечественных ученых как: Валькович О.Н. и Воронов А.А.

По их мнению, с учетом специфики металлургической отрасли, оценку конкурентоспособности необходимо производить, связывая эффективность и выживаемость предприятий с их уровнем управления человеческими ресурсами, а также выделением научно-технической перспективы при управлении.

Отметим, что в данном случае, эффективность управления человеческими ресурсами важна не сама по себе, а как одно из важнейших средств для роста конкурентоспособности продукции не только в отрасли металлургии, но и в целом в национальной экономике нашей страны.

Если рассматривать отдельный вид металлургической продукции, при оценке конкурентоспособности, то следует принять следующую формулу расчетов (4):

$$K_{\text{прод}} = \frac{S_{\text{min}}}{S_{\text{пред}}} \times \frac{Ч_{\text{пред}}}{Ч_{\text{min}}} \quad (4)$$

Где S_{min} – это минимальные удельные издержки производства оцениваемой продукции в металлургической отрасли

$S_{\text{пред}}$ – это удельные издержки предприятия, чья продукция оценивается в рамках определения конкурентоспособности

$Ч_{\text{пред}}$ – это оценка качества продукции или услуг предприятия, которая выражена через определенный количественный показатель

$Ч_{min}$ – это оценка качества продукции или услуг предприятия, которая выражена через определенный количественный показатель предприятия, чьи удельные издержки минимальны.

Отметим, что оценка конкурентоспособности – это динамическая оценка, она не является постоянной величиной.

Более того, при развитии научно-технического прогресса, постоянно происходят определенные изменения структуры спроса, а на рынке могут появляться однотипные товары и изделия, которые обеспечивают более высокий эффект, при меньших затратах.

Компании, которые постоянно работают над совершенствованием уже имеющихся товаров, стараются предоставлять новые виды услуг и совершенствовать свои товары. Более того, меняются и сами рыночные условия хозяйствования. Изменяется не только соотношение спроса и предложения, но и уровень цен.

Таким образом, мы считаем, что при оценке конкурентоспособности металлургических предприятий, необходимо использовать динамические индексы, которые представляют собой отношение показателя конкурентоспособности продукции в рассматриваемом году, к аналогичному показателю базового года.

И уже в дальнейшем, после получения и оценки динамики полученных показателей, производить сравнение со среднеотраслевыми показателями.

В данном случае, рациональная оценка позволит принять более эффективные оперативно-тактические решения по управлению конкурентоспособностью продукции, предприятия, отдельной отрасли или экономики в целом.

Резюмируя изучение теоретико-методологических аспектов конкурентоспособности металлургических предприятий отметим следующее:

Конкуренция – это жестокое соперничество людей (фирм), прежде всего в экономической, а также и в других сферах жизни общества.

В современных источниках литературы теоретическая проблема устойчивости бизнеса базируется на ресурсной теории фирмы.

Под конкурентными действиями стоит понимать определенные действия субъектов бизнеса, которые направлены против представителей своего внешнего окружения, с целью обеспечения для своего проекта более высоких потребительских, функциональных и общественных оценок, для создания, а также поддержания и развития конкурентных преимуществ.

Субъекты предпринимательского бизнеса, имеют возможности не только осуществлять определенные конкурентные действия против своего окружения, но и имитировать данные конкурентные действия, то есть, создавать их видимость, или производить определенные ложные действия, создавать иллюзии, при этом быть фактически бездейственными.

Оценка конкурентоспособности – это определенная исследовательская работа, которая, как правило, проводится с использованием различных методов анализа.

Под менеджментом конкурентных действий понимается особое направление в структуре внутрифирменного менеджмента, которое направлено на каждого участника рынка. Более того, менеджмент конкурентных действий является составной частью управления бизнесом в конкурентной среде.

Таким образом, подводя итог, отметим что понятие «конкурентные действия» имеет одно из ключевых значений для современной конкуренции.

Участие в конкуренции воспринимается со стороны субъектов предпринимательства и их окружения, как совершение или выполнение определенных конкурентных действий, с помощью которых они применяют имеющийся конкурентный потенциал, и в конечном итоге достигают приемлемых для них конкурентных результатов.

Эффективность конкурентных действий – это одно из слагаемых современного эффективного бизнеса.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Северсталь»

Объектом исследования выступило публичное акционерное общество «Северсталь».

Юридический адрес компании: 162608, Вологодская область, город Череповец, улица Мира, 30.

Основной вид деятельности исследуемой компании, согласно ОКВЭД: 24.1 - Производство чугуна, стали и ферросплавов.

Начало деятельности компании датируется 1955 годом. Именно в этом году начал функционировать Череповецкий металлургический комбинат, с которого началась история развития ПАО «Северсталь».

На сегодняшний день ПАО «Северсталь» является вертикально интегрированной металлургической, а также горнодобывающей компанией, с основными активами в России.

Структурно, компанию можно разделить на отдельные дивизионы:

1) Дивизион «Северсталь Ресурс»

В данный дивизион входят следующие активы исследуемой компании:

- «Карельский окатыш»
- «Олкон»
- «Воркутауголь»
- Яковлевский рудник

2) Дивизион «Северсталь Российская Сталь»

В данный дивизион входят следующие активы исследуемой компании:

- Череповецкий металлургический комбинат
- Ижорский трубный завод

- Северсталь-метиз
- Предприятия Downstream
- Торговые компании

С географической точки зрения, структура исследуемой компании представлена на рисунке 10.

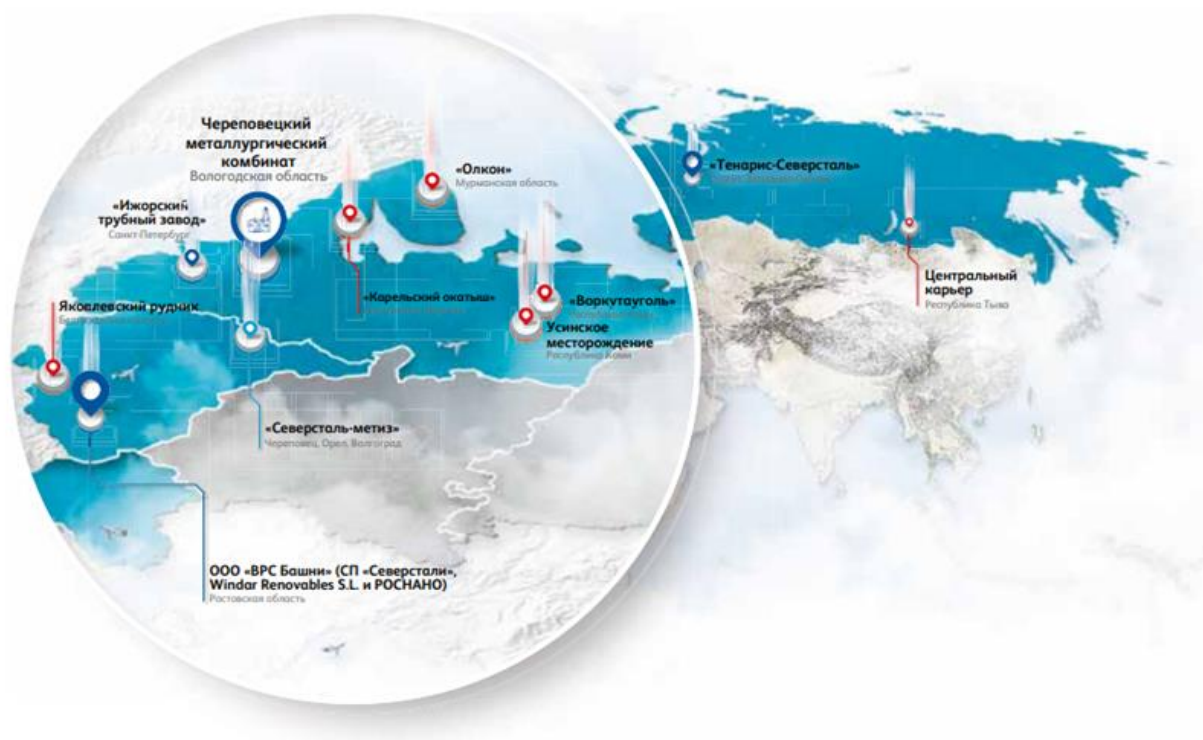


Рисунок 10 – Географическая характеристика структуры компании [24]

Важность дивизионов для компании и их краткая характеристика представлены на рисунке 11.

С помощью выстроенных дивизионов, ПАО «Северсталь» успешно достигает поставленные стратегические цели, которые заключаются в повышении финансовой эффективности, создании максимальной добавленной стоимости и увеличении вознаграждения акционеров без производственного травматизма и с минимальным возможным воздействием на окружающую среду.



Рисунок 11 - Важность дивизионов ПАО «Северсталь» и их краткая характеристика [24]

Далее, рассмотрим наиболее важные экономические показатели деятельности ПАО «Северсталь» в разрезе выделенных дивизионов.

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Северсталь» представлена в Приложении Б. На основании консолидированных финансовых отчетов, а также отчетности ПАО «Северсталь» по РСБУ сформируем сводные данные по производству и продажам (таблица 1).

Таблица 1 – Сводные данные по производству продукции ПАО «Северсталь»

Показатель	3 кв. 2020	2 кв. 2020	Изм., %	9 мес. 2020	9 мес. 2019	Изм., %
Производство, тыс. тонн						
Сталь («Российская сталь»)	2,890	2,870	3	8,547	9,133	-6
Чугун («Российская сталь»)	2,401	2,331	3	7,143	7,125	0,0
Продажи, тыс. тонн						
Уголь	344	370	-7	1,101	1,250	-12
Железорудное сырье	1,358	1,511	-10	4,530	4,785	-5
Полуфабрикаты	97	100	-3	389	279	39
Прокат	2,383	2,084	14	6,637	6,916	-4
Изделия конечного передела	526	367	43	1,280	1,308	-2

По данным таблицы 1 можем отметить, что объем производства чугуна за 9 мес. 2020 практически не изменился относительно аналогичного периода прошлого года и составил 7,14 млн. тонн (9 мес. 2019: 7,13 млн. тонн).

Производство стали сократилось до 8,55 млн. тонн (9 мес. 2019: 9.13 млн. тонн), в основном за счёт снижения объемов выплавки электростали после продажи сортового завода Балаково в июле 2019 года.

Доля продаж на внутреннем рынке составила 58%, что ниже показателя за аналогичный период 2019 года, когда он составлял 67%.

В основном это связано с ослаблением спроса на внутреннем рынке, увеличением доли экспорта, а также с продажей Сортового завода Балаково, который преимущественно был ориентирован на продажи российским

клиентам. После продажи данного завода продажи сортового проката в группе "Северсталь" сократились в объеме почти вдвое. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью за 9 месяцев 2020 сохранилась на высоком уровне - 45%.

В таблице 2 представлены сводные данные по продажам дивизиона «Северсталь Ресурс».

Таблица 2 – Сводные данные по продажам продукции дивизиона «Северсталь Ресурс», тыс. тонн

Показатель	3 кв. 2020	2 кв. 2020	Изм., %	9 мес. 2020	9 мес. 2019	Изм., %
Уголь	1,516	1,542	-2	4,331	4,260	2
Железорудное сырье	4,573	4,436	3	13,455	12,852	5

В целом, мы видим позитивную динамику роста продаж, в отношении 9 месяцев текущего года и аналогичного периода предыдущего года.

В таблице 3 представлены сводные данные по продажам дивизиона «Северсталь Российская Сталь».

Таблица 3 – Сводные данные по продажам продукции дивизиона «Северсталь Российская Сталь», тыс. тонн

Показатель	3 кв. 2020	2 кв. 2020	Изм., %	9 мес. 2020	9 мес. 2019	Изм., %
Стальная продукция	3,020	2,561	18	8,340	8,538	-2
Прокат	2,395	2,093	14	6,667	6,949	-4
Изделия конечного передела	527	368	43	1,238	1,310	-2

В целом, мы видим отрицательную динамику продаж, в отношении 9 месяцев текущего года и аналогичного периода предыдущего года.

Таким образом, снижение производственной программы, в совокупности со снижением экспортных цен, и другими внешнеполитическими факторами, повлияло на итоговый финансовый результат деятельности компании (таблица 4).

Таблица 4 – Консолидированный финансовый результат ПАО «Северсталь», млн. долл. США

Показатель	2 кв. 2020	1 кв. 2020	Изм., %	6 мес. 2020	6 мес. 2019	Изм., %
Выручка	1,590	1,777	-10,5	3,367	4,208	-20
EBITDA	501	555	9,7	1,056	1,416	-25,4
Рентабельность по EBITDA, %	31,5	31,2	0,3 п.п.	31,4	33,7	2,3 п.п.
Прибыль от операционной деятельности	382	425	-10,1	807	1,180	-31,6
Операционная рентабельность, %	24	23,9	0,1 п.п.	24	28	-4 п.п.
Чистая прибыль	391	72	443,1	463	903	-48,7

Выручка Группы сократилась на 10,5% к предыдущему кварталу и составила \$1,590 млн. (1 кв. 2020: \$1,777 млн.) из-за снижения цен реализации стальной продукции и сокращения объемов продаж.

Групповой показатель EBITDA снизился на 9,7% до \$501 млн. (1 кв. 2020: \$555 млн.) ввиду снижения выручки, частично нивелированного более низкой себестоимостью продаж.

Вертикально-интегрированная модель Группы позволила обеспечить значение показателя рентабельности на уровне 31,5%, что остается одним из самых высоких значений в отрасли.

Чистая прибыль составила \$391 млн. (1 кв. 2020: \$72 млн.), что включает прибыль от курсовых разниц в размере \$168 млн., главным образом состоящую из прибыли от пересчета баланса задолженности по долговым обязательствам, номинированной в долларах, в результате укрепления рубля.

2.2. Анализ рынка металлургической промышленности

В 2019 году на рынке наблюдался рост производства. Итоги 2019 года характеризовались ростом на 3,4% относительно 2018 года, что в абсолютном выражении составило 1869,9 млн. т.

Однако ситуация, связанная с распространением COVID-19 внесла свои коррективы.

Если оценивать общие показатели производства стали, то можно отметить снижение по всем основным игрокам, кроме Китая (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика производства стали по ключевым странам производителям, млн. тонн [25]

Страна	YTD 2020	YOY, в %
США	64	-19,2
ЕС	116	-19,1
Россия	68	-3,2
Китай	1099	+3,3
Япония	71	-18,8
Индия	95	-21,9

В целом, динамика YTD является положительной, с довольно высоким темпо роста Китая, однако динамика YOY – отрицательная, кроме Китая.

Отметим, что Китай занимает более 50% в мировой структуре производства и потребления стали, поэтому сильная статистика из Китая (рост

внутреннего потребления) позитивно влияет на мировые цены на сталь в данный момент.

Расхождение между Китаем и остальным миром значительно усилилось с марта 2020 г., ввиду того, что экономика КНР перезапустилась на несколько месяцев раньше.

Потребление стали в Китае улучшилось, для чего потребовалось нарастить и производство.

Таким образом, Китай единственный нарастил на 3% г/г производство стали к середине 2020 г.

Представим динамику таблицы 5 графически, на рисунке 12.

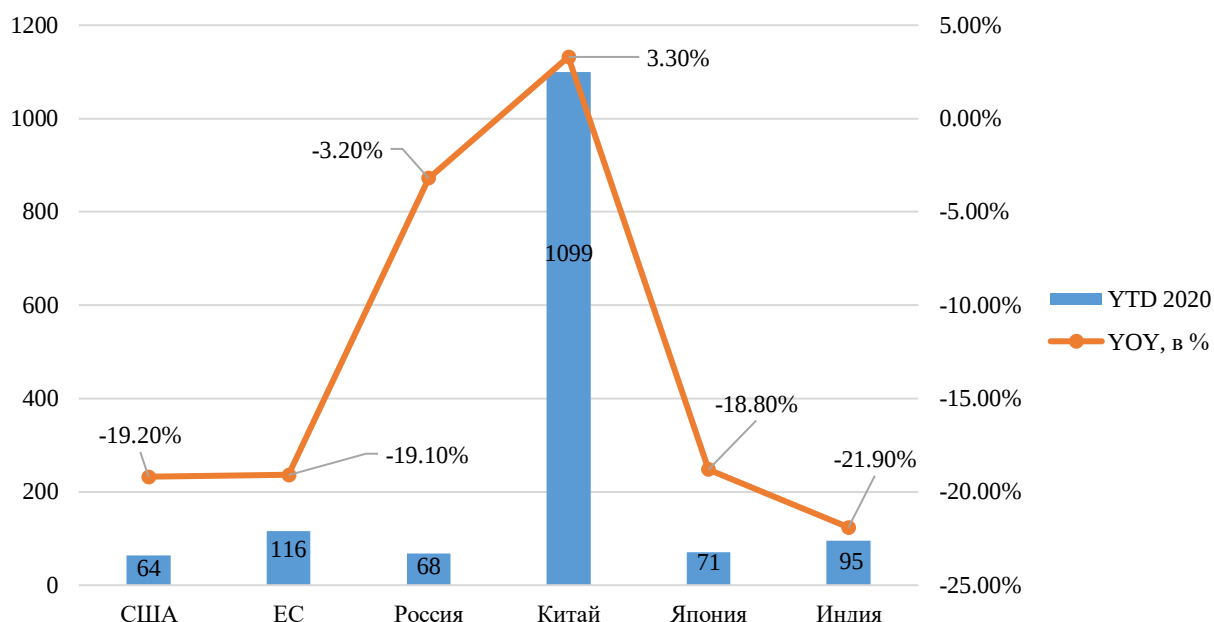


Рисунок 12 – Динамика производства стали по ключевым странам производителям, млн. тонн в YTD и % в YOY

При более глубоком структурном анализе, можно сделать вывод, что рост произошел преимущественно за счет крупнейших производителей – Китая и Индии.

Так, Китай показал темп роста +8,3%, а Индия 1,8%.

Кроме того, стоит отметить положительную динамику роста в США (+1,5%), а также в Иране (+30,1%).

В итоговом результате, Китай увеличил свою долю в структуре мирового производства на 2,4 процентных пункта, то есть до 53,3%.

Структурные изменения объемов производства представлены на рисунке 13.

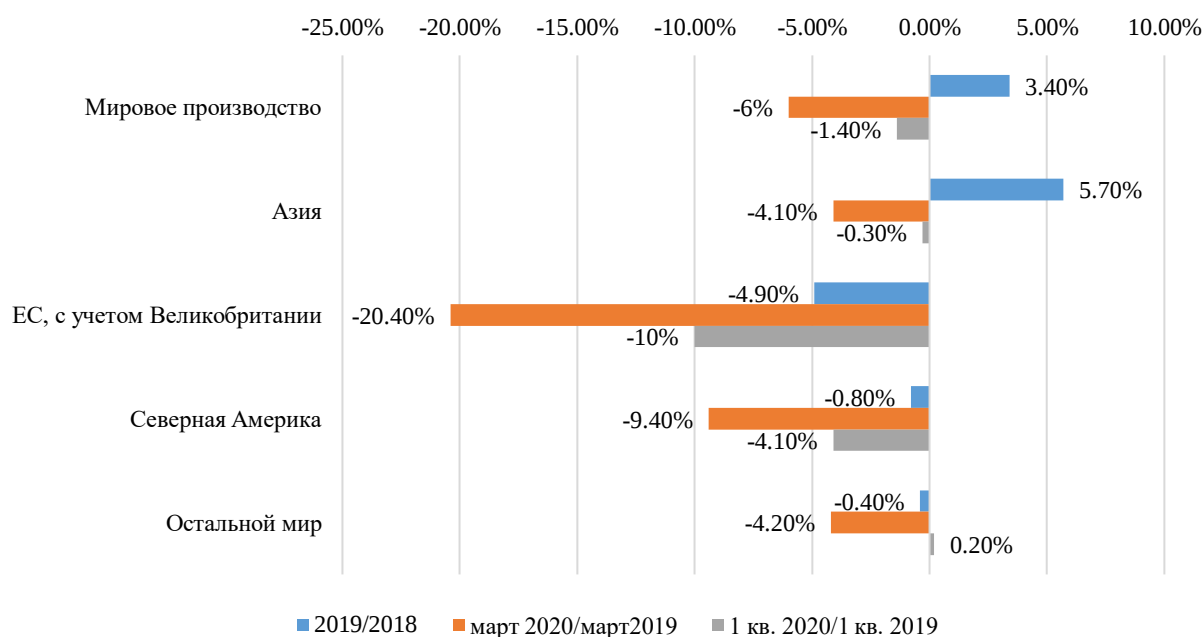


Рисунок 13 – Изменение объемов производства стали, в % [26]

По представленным данным, мы видим, что наиболее пострадавшей оказалась экономика стран ЕС.

В отношении ЕС, мы можем отметить, что в марте текущего года, на фоне усиления борьбы с распространением COVID-19, в наиболее значительной мере пострадал металлургический сектор Италии (-40,2%). Бельгии (-36,9%), Греции (-33,3%) и Австрии (-24,1%).

До середины текущего года, мировая металлургия находилась под давлением сокращающегося спроса со стороны промышленных предприятий. В итоге, индекс деловой активности потребителей на рынке, упал до рекордно минимальных за 11 лет значений (рисунок 14-15).

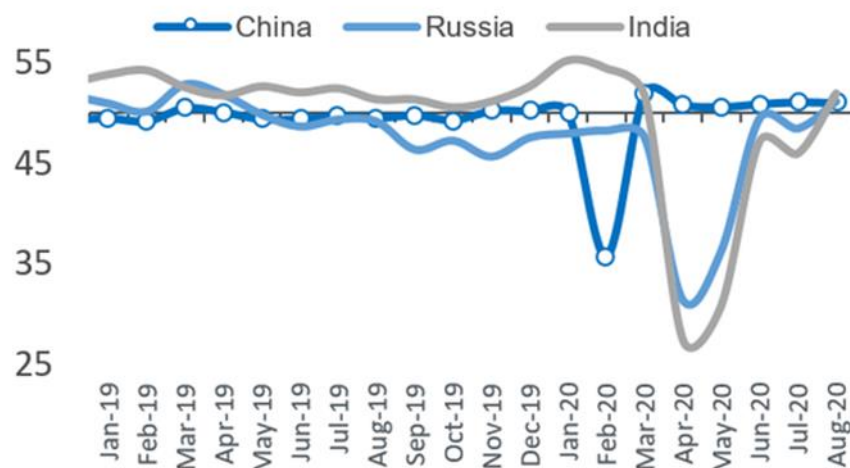


Рисунок 14 – PMI развивающихся стран [27]

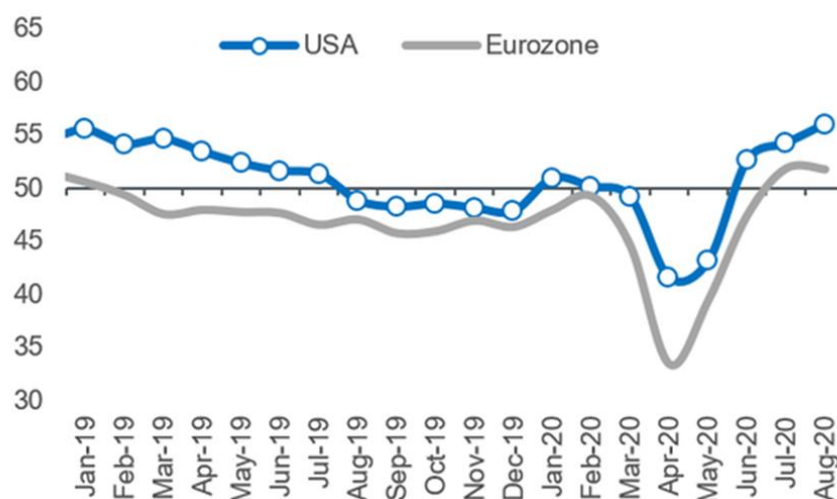


Рисунок 15 – PMI развитых стран [27]

Сектор автомобилестроения, обеспечивающий 10-20% спроса в структуре потребления стали, еще до эпидемиологического кризиса COVID-19 находился под давлением сразу нескольких факторов: насыщения спроса, ужесточения экологического регулирования, изменения структуры самого рынка в сторону расширения использования электромобилей.

В результате мер борьбы с распространением COVID-19 ухудшается как спрос, так и предложение – падает потребительская активность, нарушаются цепочки поставок.

В этой связи спрос со стороны автомобилестроения вряд ли окажет существенную поддержку металлургическому сектору.

Отраслевой спрос на сталь (энергетика, сектор добычи и др.), обеспечивающий порядка 15% мирового спроса на сталь, находится под негативным влиянием динамики нефтяного рынка, глубина кризиса которого оказалась хуже мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Динамика цен на нефть в сопоставлении с ключевыми событиями, долл. США/баррель [25]

Однако, на текущий момент мы можем отметить, что позитивная статистика из Китая, а также рост цен на руду толкает цены на сталь вверх, при этом не только в Китае, но и в России.

По данным Росстата, за 1 полугодие 2020 года относительно аналогичного периода 2019 года металлургические предприятия РФ увеличили производство чугуна на 2,2%, до 26,1 млн. т, готового проката – сократили на 1,8% до 30,4 млн. т.[28]

Трубные предприятия РФ также сократили объем выпуска продукции на 13,4%, до 5,4 млн. т.[28]

Российский союз промышленников и предпринимателей обратился к правительству с просьбой о поддержке металлургических предприятий, включающей в себя отсрочки в погашении кредитов и льготные займы от госбанков, снижение налогов, в том числе НДС, перенос обязательств

по СпецИнвестКонтрактам, отсрочки в уплате налогов, скидки на ж/д перевозки и прочее.

Ассоциация также предлагает усилить поддержку отраслей, формирующих внутренний спрос, в условиях распространения COVID-19. Российские власти уже начали предпринимать шаги для поддержания сегмента промышленного производства.

В конце марта было принято решение о существенном расширении списка системообразующих компаний, состояние которых будет отслеживаться государственными органами, и в случае необходимости им будет оказана поддержка.

Крупнейшие металлургические компании входили в список и ранее, однако теперь власти намерены более пристально следить за позициями трубных и сортопрокатных предприятий, а также основных угледобывающих активов, ряда автоконцернов, строительных, энергогенерирующих и прочих предприятий.

Относительно объекта нашего исследования, ПАО «Северсталь», мы можем отметить, что компания в настоящее время концентрирует усилия на соблюдении баланса интересов компании и важных финансовых решений.

Примером такой гибкости выступает решение о сокращении на 15% объявленного плана инвестиций, который в 2020 году составляет около 110,5 млрд. руб., что позволит сохранить комфортную долговую нагрузку.

В 1 и 2 кварталах 2020 года доля продукции с высокой добавленной стоимостью сохраняется на достаточно высоком уровне – 42% и 43%, соответственно.

Снижение показателей относительно аналогичных периодов 2019 года обусловлено в большей степени сокращением объема продаж труб большого диаметра.

ПАО «Северсталь» по итогам 1 полугодия 2020 года сократила продажи металлопродукции (полуфабрикаты, прокат и изделия конечного передела) на 7% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, до 5,32 млн. т.

Выпуск чугуна увеличился на 2%, до 4,74 млн. т, стали – сократился на 7%, до 5,657 млн. т.

По оценкам ПАО «Северсталь», потребление стали в РФ за 1 полугодие 2020 года снизилось на 9%, до 20 млн. т, относительно аналогичного периода 2019 года.

Подводя итог краткого отраслевого анализа, можем сделать выводы о дальнейших перспективах развития ПАО «Северсталь» как одного из ключевых игроков исследуемого рынка.

Основные рыночные факторы, которые могут улучшить результаты деятельности ПАО «Северсталь» представлены на рисунке 17.

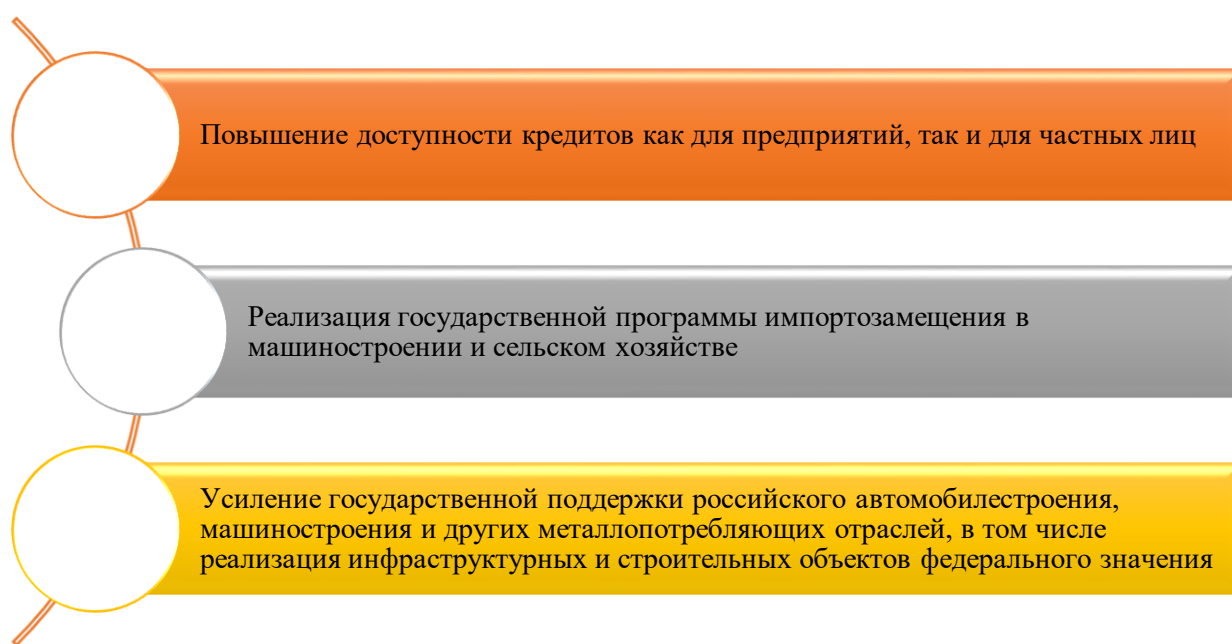


Рисунок 17 - Основные рыночные факторы, которые могут улучшить результаты деятельности ПАО «Северсталь» (Составлено автором на основании данных анализа п. 2.2 ВКР)

Выделим факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность ПАО «Северсталь» представим на рисунке 18.



Рисунок 18 – Факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность ПАО «Северсталь» (Составлено автором на основании данных анализа п. 2.2 ВКР)

Для уменьшения степени влияния выявленных факторов, ПАО «Северсталь» необходимо рассматривать следующие пути противодействия (рисунок 19).

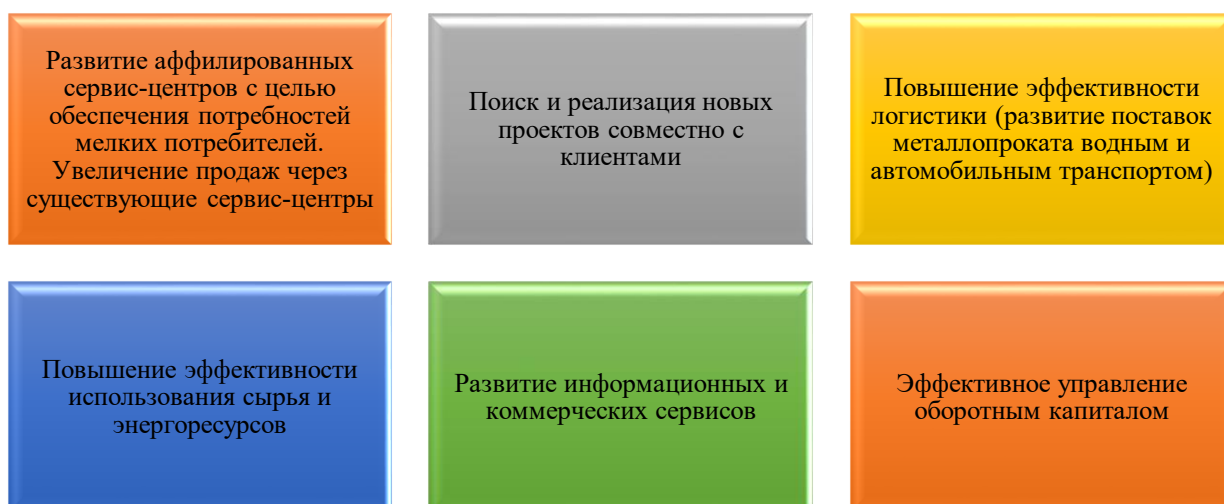


Рисунок 19 – Возможные действия ПАО «Северсталь» для снижения влияния негативных факторов рынка (Составлено автором на основании данных анализа п. 2.2 ВКР)

Как видим, есть различные пути развития, и снижения негативных факторов рынка, однако, чтобы определить оптимальный и рациональный вариант стратегического развития ПАО «Северсталь», необходимо оценить уровень конкуренции на рынке.

2.3. Оценка конкурентоспособности ПАО Северсталь

Перед оценкой конкурентоспособности ПАО «Северсталь», кратко охарактеризуем деятельность основных игроков рынка.

В 2019 г. практически все основные системообразующие предприятия российского сектора черной металлургии столкнулись со снижением выручки и рентабельности, рассчитанной как соотношение показателя скорректированной EBITDA к консолидированной выручке (рисунок 20).

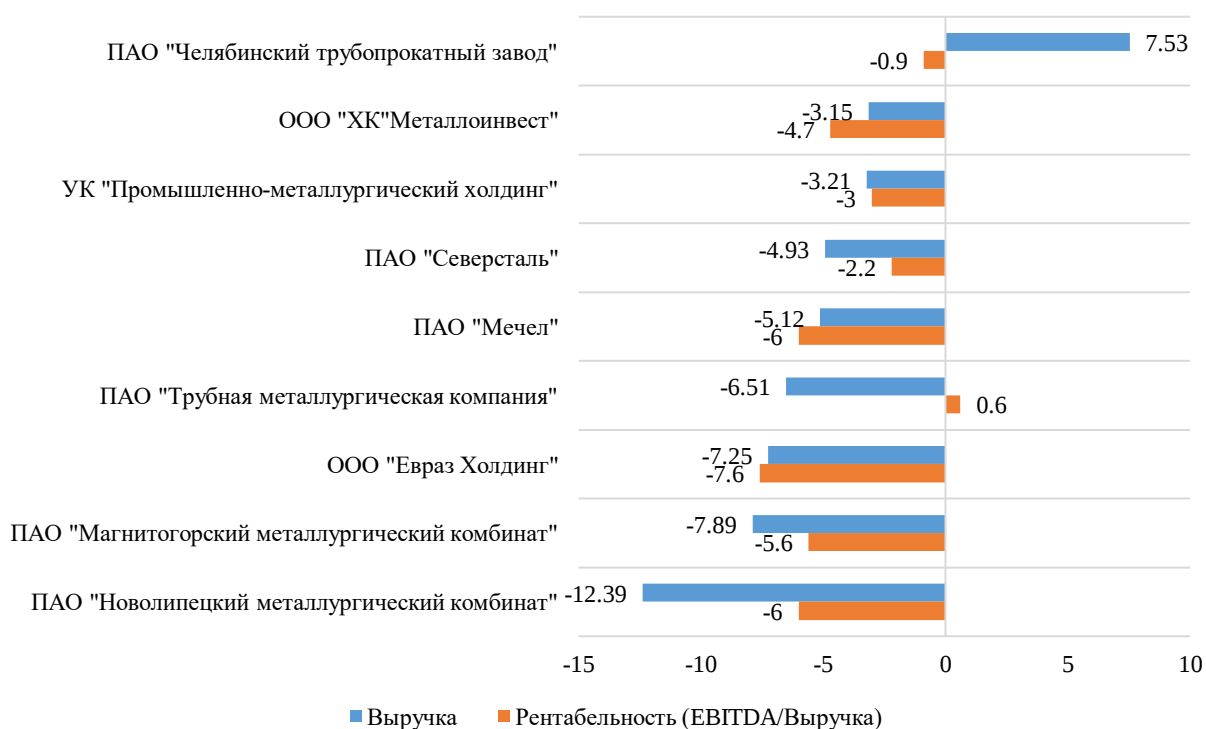


Рисунок 20 – Динамика изменения выручки и рентабельности компаний, в
п.п.

Итак, по данным аналитического графика на рисунке 20, мы можем сделать вывод, что выручка предприятий в среднем снизилась на 4,8%, а рентабельность – на 3,9 п.п.

Однако, даже на фоне тренда снижения рентабельности и выручки, предприятия исследуемой отрасли демонстрируют довольно высокую рентабельность, которая составляет в среднем 22,9% (минимум 14,4%, а максимум 36,1%).

Более того, компании данной отрасли имеют довольно высокий запас финансовой устойчивости.

Изменение выручки в силу специфики отрасли (дороговизны остановки производства) несущественно отражается на уровне загрузки мощностей.

Наиболее чувствительным к конъюнктуре является производство трубопроката.

Несмотря на сложные экономические условия, большинству российских металлургических компаний удастся сохранить устойчивое финансовое положение и удовлетворительную кредитоспособность в течение следующих 12-18 месяцев.

Это возможно за счет высокого запаса операционной и финансовой прочности, накопленного в предыдущие годы, конкурентного преимущества по затратам, широкой географии продаж продукции и гибкости программ капитальных вложений (большая часть необходимых капитальных вложений уже была сделана в предыдущие годы, а затраты по следующему инвестиционному циклу могут быть перенесены в будущее).

Устойчивость компаний в кризис также объясняется существенными инвестициями, сделанные в 2018-2019 годы в цифровизацию бизнеса.

Наивысшую устойчивость сохраняют компании с минимальным уровнем долговой нагрузки – это ПАО ММК, ПАО НЛМК, ПАО Северсталь и группа Евраз.

Именно эта группа компаний является традиционной конкурентной группой ПАО «Северсталь».

Если рассматривать сегментарно, то карта основных конкурентов будет выглядеть следующим образом (рисунок 21).

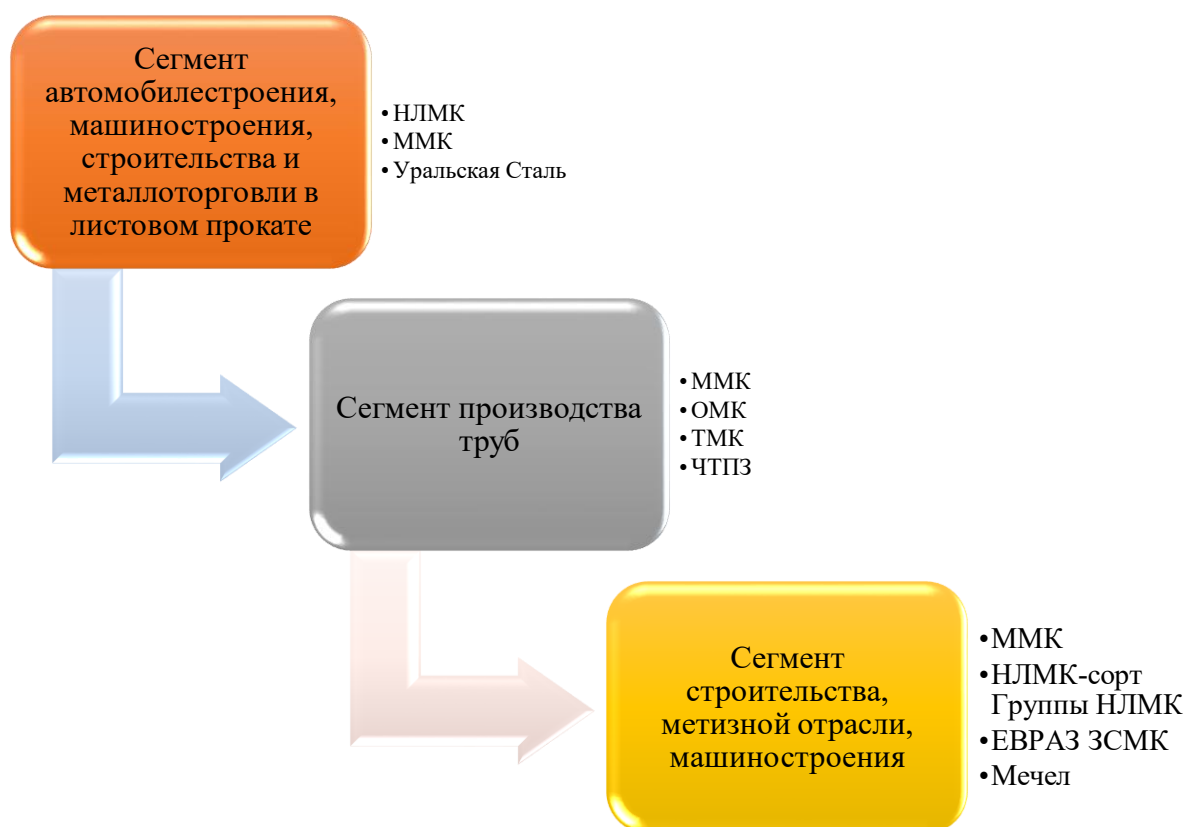


Рисунок 21 – Сегментарные конкуренты ПАО «Северсталь» на внутреннем рынке

В отношении экспорта продукции, ПАО «Северсталь» конкурирует с теми же компаниями, а также с предприятиями Украины.

Согласно проанализированным данным во второй главе данной работы, мы можем сформировать явные факторы конкурентоспособности ПАО «Северсталь».

Политика ПАО «Северсталь» построена на том, что компания перестраивает свою организационную структуру по клиента, с целью более эффективной реализации обновленной маркетинговой стратегии ПАО «Северсталь», а также для обеспечения превосходного клиентского опыта.

Текущая, обновленная стратегия ПАО «Северсталь» ставит в качестве ключевого приоритета – обеспечение превосходного клиентского опыта.

В соответствии с реализацией данной стратегии, клиенты ПАО «Северсталь» могут получить еще более устойчивого и надежного партнера, который может не только предложить качественный товар и высококачественную продуктовую линейку, но и конкретные бизнес-решения, которые будут соответствовать решаемым бизнес-задачам.

В рамках данной стратегической цели, все производственные, а также «продающие» подразделения ПАО «Северсталь» в настоящее время формируют два основных направления: «downstream» и «upstream». Для данных направлений установлены единые бизнес-цели.

В направление «upstream» входят все сырьевые предприятия ПАО «Северсталь», а также сталеплавильное производство («СПБ-Гипрошахт» и «Вторчермет»).

Важнейшей задачей данного направления является обеспечение лидерства ПАО «Северсталь» по затратам на производство (лидерство по издержкам) за счет сквозного целеполагания, единой мотивации и более плотной координации.

Поток «downstream», включает в себя производство плоского, сортового и трубного проката, а также отдельный цех «Северсталь-Метиза», выпускающие готовую продукцию, функции маркетинга, продажи и дирекцию по управлению материальными потоками «downstream».

Основная задача направления «downstream» заключается в развитии новых принципов продаж, а также во взаимодействии с клиентами, с целью учета их запросов и потребностей на всех этапах выполнения заказа.

ПАО «Северсталь» выступает в роль поставщика комплексных решений, так как производит не только непосредственно металлопрокат, но и предлагает своим клиентам отдельные индивидуальные решения, что также является определенным конкурентным преимуществом исследуемой компании.

ПАО «Северсталь» предлагает своим клиентам, в рамках взаимодействия с научно-исследовательскими институтами, определенные инновационные виды продукции.

Более того, в рамках определенных торговых отношений, ПАО «Северсталь» стремиться максимально использовать все имеющиеся активы компании.

Также конкурентным преимуществом ПАО «Северсталь» является взвешенный подход к распределению капитала компании. Сбалансированная инвестиционная политика, а также привлечение заимствований на более выгодных рыночных условиях, позволяют компании поддерживать довольно низкий, по сравнению с конкурентами отрасли, уровень долговой нагрузки.

Так как исследуемое предприятие является крупной вертикально интегрированной компанией, оценку конкурентоспособности следует проводить по стратегической группе товаров в рамках стратегической зоны хозяйствования (СГИ по СЗХ).

Основная позиция СГИ устанавливает с помощью экспертного метода. В данном случае, эксперты дают свою оценку привлекательности рынков, которые были выделены для анализа, а также эксперты оценивают конкурентное положение СГИ на рынке.

В дальнейшем, позиция СГИ на рынке устанавливается с помощью использования многокритериальной матрицы Мак-Кинси, которая, в свою очередь, объединяет результаты анализа привлекательности рынка и конкурентного положения СГИ на рынке.

В данной работе, анализ привлекательности рынков был осуществлен с помощью системы показателей, которые характеризуют размеры рынка, темпы роста рынка, качество рынка, а также показатели конкурентной ситуации и общего состояния внешней среды.

Оценка показателей производилась экспертным путем, по пяти бальной шкале.

Общая информация собиралась путем анкетирования экспертов компании ПАО «Северсталь».

Результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка привлекательности рынков для СГИ ПАО «Северсталь»

Факторы	Оценка по рынкам		
	США	Европа	Россия
Размер и рост рынка	3,5	3,5	2,5
1. темпы и рост рынка	3	3	2
2. степень насыщения рынка (объем/потенциал)	4	4	3
Качество рынка	3,86	3,71	3,29
3. норма прибыли на капитал и степень риска	4	4	4
4. интенсивность конкуренции в отрасли	3	3	2
5. рыночная власть поставщиков ресурсов	4	4	3
6. рыночная власть покупателей	5	5	3
7. конкуренция со стороны товаров-заменителей	2	2	2
8. барьеры проникновения на рынок новых фирм	4	3	4
9. сложность технологии	5	5	5
Прочие факторы	3,25	2,75	2,5
10. загрязнение окружающей среды	4	4	4
11. государственная торговая политика	4	3	3
12. зависимость от изменения курса валюты	3	2	1
13. зависимость от инфляции	2	2	2
Привлекательность СЗХ(Псзх(н))	3,51	3,34	2,78
Общая привлекательность СГИ (Псги(н))	3,02		

По данным таблицы 6 можем отметить, что:

1) СЗХ-1 (США) получила следующие оценки:

Размер и рост рынка – 3,5. Охарактеризовать данную оценку можно следующим образом: рынок постоянно растет и насыщается.

Качество рынка – 3,86. Охарактеризовать данную оценку можно тем, что при насыщении и росте рынка происходит рост количества компаний внутри отрасли. Относительные доли рынка могут постепенно выравниваться. Компании в отрасли производят стандартизированную продукцию. Непосредственный технологический процесс является довольно сложным, а это служит определенным барьером для входа на рынок. На рынке отсутствует конкуренция со стороны товаров-заменителей.

Прочие факторы – 3,25. Охарактеризовать данную оценку можно тем, что основной производством связано с загрязнением окружающей среды. Инфляция, а также изменение курса валют не оказывают сильного влияния.

2) СЗХ-2 (Европа) получила следующие оценки:

Размер и рост рынка – 3,5. Охарактеризовать данную оценку можно следующим образом: на данном рынке наблюдается небольшой спад.

Качество рынка – 3,71. Охарактеризовать данную оценку можно тем, что в связи с низкими темпами роста рынка, снижаются объемы продаж. На данном рынке компании также производят стандартизированную продукцию. Со снижением объема производства, технологические мощности предприятий загружены не полностью.

Прочие факторы – 2,75. Характеристика аналогична характеристике СЗХ-1.

3) СЗХ-3 (Россия) получила следующие оценки:

Размер и рост рынка – 2,5. Рынок стабилен, но темпы роста низкие.

Качество рынка – 3,29. Сочетает в себе тенденции СЗХ-1 и СЗХ-2.

Прочие факторы – 2,5. Аналогично характеристике СЗХ1 и СЗХ-2.

Далее, определяем по каждой группе факторов средние значения. Значимость факторов оцениваем по шкале: 0,4 – очень важно, 0,2 – важно, 0,1 – менее важно.

Итоговый результат представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка степени привлекательности рынков для СГИ

Группы факторов	Оценки экспертов			Значимость группы	Привлекательность рынка		
	США	Европа	Россия		США	Европа	Россия
Размеры и рост рынка	3,5	3,5	2,5	0,4	1,4	1,4	1
Качество рынка	3,86	3,71	3,29	0,35	1,35	1,3	1,15
Прочие факторы	3,25	2,75	2,5	0,25	0,81	0,69	0,63
Сумма				1	3,51	3,34	2,78

Далее, определяем общую оценку привлекательности СГИ по формуле (5):

$$P_{\text{СГИ}} = \frac{\sum P_{\text{СЗХ}} \times D_{\text{СЗХ}}}{\sum D_{\text{СЗХ}}} \quad (5)$$

$$P_{\text{СГИ}} = \frac{3,51 \times 0,14 + 3,34 \times 0,17 + 2,78 \times 0,5}{0,14 + 0,17 + 0,5} = 3,02$$

Анализ непосредственное конкурентного положения ПАО «Северсталь» определяется в сравнении с основным конкурентом. В рамках данной работы мы определяем основным конкурентом НЛМК.

Конкурентное положение СГИ в СЗХ определяется и устанавливается экспертами, по пяти бальной оценке факторов.

Параметры оценки представлены на рисунке 22.



Рисунок 22 – Параметры оценки конкурентного положения СГИ в СЗХ

Экспертные оценки конкурентного положения СГИ в СЗХ представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Экспертная оценка конкурентного положения СГИ

Факторы	Оценка по рынкам		
	США	Европа	Россия
Относительная позиция на рынке	2	2	2,5
1. относительная доля рынка	1	1	3
2. рост доли рынка	3	3	2
Относительные преимущества продукта	2,4	2,5	2,3
3. использование мощностей	3	3	2
4. местоположение	3	3	3
5. рентабельность	2	2	2
6. маркетинговые преимущества	3	3	3
7. охват дистрибьюторской сети	2	2	2
8. эффективность сети дистрибьюции	2	2	2
9. технологические преимущества	1	2	2
10. гибкость производства	4	3	3

11. обеспечение сырьем и энергией	3	3	3
12. преданность потребителя продукции	2	2	1
Относительный потенциал НИОКР	2,5	2,5	2,5
13. потенциал научно-исследовательской деятельности	3	3	2
14. проектный потенциал	2	2	3
Относительная квалификация руководителей, сотрудников	2,5	2,5	2,5
15. квалификация руководителей	3	3	2
16. квалификация рабочих и специалистов	2	2	3
Конкурентное положение в СЗХ (КПсзх(н))	2,33	2,35	2,45
Общая конкурентное положение СГИ на всех рынках (КПсги(н))	2,38		

Итоговая обработка результатов экспертной оценке осуществляется по аналогии с определением привлекательности рынка (таблица 9).

Таблица 9 – Определение конкурентного положения в СЗХ для СГИ

Позиции в конкурентной борьбе	Среднее значение у экспертов			Значимость фактора	Конкурентное положение		
	США	Европа	Россия		США	Европа	Россия
Относительная позиция на рынке	2	2	2,5	0,3	0,6	0,6	0,75
Относительный потенциал продукции	2,4	2,5	2,3	0,25	0,6	0,63	0,58
Относительный потенциал НИОКР	2,5	2,5	2,5	0,15	0,38	0,38	0,38
Относительная квалификация руководителей и сотрудников	2,5	2,5	2,5	0,3	0,75	0,75	0,75
Сумма				1	2,33	2,35	2,45

По данным проведенного анализа, определим общую оценку конкурентного положения СГИ по формуле (6):

$$КП_{СГИ} = \frac{\sum КП_{СЗХ}}{\sum Д_{СЗХ}} \quad (6)$$

$$КП_{СГИ} = \frac{2,33 + 2,35 + 2,45}{3} = 2,37$$

Далее, результаты определения привлекательности, а также конкурентных положений необходимо нанести на многокритериальную матрицу Мак-Кинси, с целью определения позиции СГИ на рынке (рисунок 23).



Рисунок 23 – Построение многокритериальной матрицы Мак-Кинси

На рисунке 23 определены позиции СГИ для СЗХ-1 (1), СЗХ-2 (2) и СЗХ-3 (3).

По результатам проведенного анализа можем сформулировать следующие выводы:

Мы видим, что ПАО «Северсталь» находится в области, которая характеризуется средней привлекательностью рынка, а также средней конкурентоспособностью продукции, на рынках Европы и России.

На рынке США, ПАО «Северсталь» занимает среднее положение, а рынок характеризуется высокой привлекательностью и средним конкурентным положением.

Таким образом, ПАО «Северсталь» хотя и не лидер на этом рынке, но от лидера не отстает.

Основной стратегической задачей ПАО «Северсталь» должна стать задача по определению своих сильных и слабых сторон, а затем на основе данного определения – осуществить дополнительные инвестиции, с целью максимального укрепления.

Для сохранения текущего положения ПАО «Северсталь» на рынке, а также для повышения конкурентоспособности продукции, компании необходимо провести модернизацию и техническое переоснащение производства, с целью повышения качества продукции и снижения издержек производства.

Также, считаем необходимым инвестиции в разработку новой технологии, на альтернативном и более дешевом сырье, что в конечном итоге должно привести к снижению себестоимости продукции предприятия.

Данные мероприятия будут способствовать повышению конкурентного статуса ПАО «Северсталь».

Однако стоит отметить, что необходимо избирательная стратегическая линия. Другими словами, инвестиции необходимы лишь в выборочном и точечном проектном решении.

Также, по результатам проведенного анализа можно отметить, что вектор ПАО «Северсталь» направлен в область продукции «звезд». Данное

положение означает, что ПАО «Северсталь» необходимо сосредоточить свои усилия на повышении конкурентного статуса через улучшение конкурентного положения. Другими словами, ПАО «Северсталь» необходимо улучшить позиции в производстве, что приведет к улучшению относительной позиции предприятия на рынке.

Рассмотрев особенности и структуру предприятия, для сохранения текущего положения ПАО «Северсталь» на рынке, а также для повышения конкурентоспособности продукции, компании необходимо решить следующие проблемы:

- снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- повысить качества выпускаемой продукции;
- повысить рентабельность.

Данные проблемы актуальны для типичных представителей данной отрасли. После тщательного изучения проблем предприятия и его положения на рынке, можно подумать о возможности оптимизации доходов и затрат на производство. Один из вариантов решения поставленных задач – это использование современных технологий, которые позволят увеличить производство, минимизировав издержки, что и будет более подробно рассмотрено в третьей главе данной работы.

Глава 3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь»

3.1. Предложения по снижению себестоимости выпускаемой продукции

Перед ПАО «Северсталь» в настоящее время стоит сложная задача: закрепить своё положение конкурентной борьбы, на рынке металлопроката. Поэтому единственной возможностью сохранения конкурентного преимущества предприятия является разработка стратегии низких издержек производства. Снижение себестоимости является одной из основных задач.

Для реализации выбранной стратегии снижения производственных издержек в производстве сортового проката в данной работе, предлагается внедрение нового литейного комплекса.

Состав затрат на внедрение литейного комплекса представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав затрат на внедрение литейного комплекса

№№ п/п	Наименование	Кол-во шт	Цена, руб	Сумма, руб
1	Стоимость литейного конвейера	1	30 000 000	30 000 000
2	Установка литейного конвейера	1	200 000	200 000
3	Наладка литейного конвейера	1	30 000	30 000
4	Обучение персонала	1	20 000	20 000
	Итого			30 250 000

На данном литейном конвейере кроме разлива металла будет происходить и прокатка. Способ производства сортового проката на агрегате совмещенного литья и прокатки, включающий разливку металла из разливочного ковша на машине непрерывного литья заготовок, нагрев

заготовок, их прокатку на мелкосортном прокатном стане с черновой группой чередующихся горизонтальных и вертикальных клетей и с чистовой многоклетевой группой, и охлаждение проката, при этом прокатку в черновой группе производят по схеме квадрат-прямоугольник-квадрат в первых двух проходах и по схеме квадрат-овал-круг в последующих проходах, а в чистовой группе по схеме круг-овал-круг и круг-овал-профиль, отличающийся тем, что металл разливают в непрерывный слиток площадью сечения, равной 10-300 площади сечения готового проката, получаемый слиток разрезают на заготовки мерной длины от 3 до 6 м, их черновую прокатку производят в блоке, состоящем из двух реверсивных прокатных клетей, каждая из которых имеет потри калибра, с суммарной вытяжкой в первых двух-четырех проходах, равной 7-35, со скоростью 1-5 м/с, и с вытяжкой в последнем проходе, равной 2-4, а чистовую прокатку производят в блоке, состоящем, по меньшей мере, из шести непрерывных клетей с суммарной вытяжкой, равной 3-10.

В результате внедрения литейного конвейера в процессе производства произойдет:

- значительное уменьшение выбросов вредных веществ в атмосферу.
- снижение затрат на энергоресурсы, так как для литья на новом оборудовании не используется природный газ, удельный расход электроэнергии уменьшится, за счет высокой производительности литейного комплекса.
- увеличение рентабельности
- снижение расходов на заработную плату рабочих, так как для обслуживания нового комплекса требуется использование труда двух плавильщиков (вместо пяти).

Все указанные выше изменения, произошедшие в результате внедрения литейного конвейера найдут отражение в себестоимости сортового проката,

как в смете цеховых расходов, входящих в состав постоянных издержек, так и в сумме переменных издержек.

Увеличение общей годовой суммы цеховых расходов в результате ввода в действие литейного конвейера составит 30 250 000 рублей.

Сумма увеличилась за счет начисления износа на новый литейный конвейер в размере 10%

$$30\,250\,000 * 0,1 = 3\,025\,000 \text{ рублей.}$$

Изменения за счет внедрения нового литейного комплекса произойдет по следующим статьям себестоимости продукции.

1) По статье «Вспомогательные материалы» за счет исключения из производства серы.

2) По статье «Энергоресурсы» за счет исключения природного газа, снижения расхода электроэнергии до 0.12 ткВтчас на одну тонну сортового проката и до 0.9 ткВтчас одну тонну сплавов.

3) По статье «Заработная плата» за счет уменьшения расстановки рабочих мест до 2-х человек вместо пяти.

За счёт описанного выше снижения удельного расхода электроэнергии переменного тока для производства сортового проката и сплавов увеличения сметы цехового расхода калькуляция себестоимости сортового проката и сплавов изменится.

В целом себестоимость одной единицы продукции сортового проката и сплавов станет меньше.

Проектная калькуляция себестоимости сортового проката приведена в Приложении В.

Базовая и проектная калькуляция себестоимости сплавов приведена в Приложении Г и Д.

Снижение себестоимости позволит получить дополнительную прибыль в год, которую можно рассчитать по формуле (7):

$$\Pi = (Ц - СБ) \times Q \quad (7)$$

Где Ц – это цена 1 тонны сортового проката;

СБ – это себестоимость 1 тонны сортового проката;

Q – это объем производства.

Базовая прибыль за год при производстве 12000 тонн в год составит:

$$\Pi = (62000 - 45601.03) \times 12000 = 196\,787\,640 \text{ руб.}$$

Проектная прибыль при этом же объёме составит:

$$\Pi = (62000 - 45317.55) \times 12000 = 199\,541\,400 \text{ руб.}$$

$$\Delta\Pi = 199\,541\,400 - 196\,787\,640 = 2\,753\,760 \text{ руб.}$$

Снижение себестоимости естественно приводит к увеличению уровня рентабельности.

Произведем расчет рентабельности до, и после внедрения проекта по формуле (8):

$$P = \frac{Ц - СБ}{СБ} \times 100\% \quad (8)$$

Где Ц – это цена 1 тонны сортового проката;

СБ – это себестоимость 1 тонны сортового проката.

Расчет рентабельности до внедрения программы:

$$P = \frac{62000 - 45601,03}{45601,03} \times 100\% = 35,96\%$$

Расчет рентабельности после внедрения программы:

$$P = \frac{62000 - 45371,55}{45371,55} \times 100\% = 36,65\%$$

Сравнительную калькуляцию себестоимости одной тонны сортового проката в таблице 11, а экономические показатели в таблице 12.

Таблица 11 - Сравнительная калькуляция себестоимости сортового проката

Наименование статей расхода	Ед. изм.	Базовая		Проектная		Откло- нение	МЛНК
		Кол- во	Сумма	Кол-во	Сумма	Сумма	Сумма
Основное сырьё и материалы	т	1,0335	32241,81	1,0335	32241,81	-	35633,72
Вспомогательные материалы	т		3,96		0,44	-3,55	3,96
Электроэнергия	тыс. кВтч	0,41	204,17	0,12	59,76	-144,41	193,75
Пар	гКал	0,157	18,20	0,157	18,20	-	21,52
Природный газ	т.у.т	0,007	2,36	-	-	-2,36	2,36
Итого:	руб.		224,73		77,96	-150,32	217,63
Заработная плата и отчисления	руб.		684,04		273,62	-410,42	163,3
Цеховые расходы	руб.		5749,49		6080,72	+331,23	4843,73
Цеховая себестоимость	руб.		38904,03		38674,55	-229,48	40862,34
Общезаводские расходы	руб.		6554,42		6554,42	-	4887,77
Внепроизводственные расходы	руб.		142,58		142,58	-	148,5
Полная себестоимость	руб.		45601,03		45371,55	-229,48	45898,61

Таблица 12 - Экономические показатели

Наименование показателя	Ед.изм.	Базовые значения	Проектные значения
Объём производства в год	т	12000	12000
Себестоимость 1 т магния	руб.	45601,03	45371,55
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	547213,36	544458,66
Цена 1 т магния	руб.	62000	62000
Прибыль	тыс. руб.	196787,64	199541,4

Налог на прибыль	тыс. руб.	47229	47889,93
Чистая прибыль	тыс. руб.	149558,64	151651,47
Рентабельность	%	35,96%	36,65%

Планирование мер по реализации внедрения литейного комплекса и распределение обязанностей представим в таблице 13.

Таблица 13 - Планирование мер по реализации внедрения литейного комплекса и распределение обязанностей

Наименование работ	Срок исполнения	Исполнитель
Разработка проекта	1 месяц	ПКО
Приобретение оборудования	4 месяц	ОМТС
Установка конвейера	1 месяц	Цех №45
Отладка на реальном объекте	1 месяц	Цех №33,39
Сдача системы в опытно-промышленную эксплуатацию	0,5 месяц	Цех №33,39

Разработанная в данной работе стратегия снижения производственных издержек позволит снизить себестоимость сплавов.

Рентабельность увеличится и составит 36,65 %,

Это позволит предприятию получить дополнительно чистой прибыли в год в сумме 2 092 830 рублей при условии неизменности объёмов.

Резюмируя итоги определения путей повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь», отметим:

Единственной возможностью сохранения конкурентного преимущества предприятия является разработка стратегии низких издержек производства. Снижение себестоимости является одной из основных задач.

Для реализации выбранной стратегии снижения производственных издержек в производстве сортового проката в данной работе, предлагается внедрение нового литейного комплекса.

В результате внедрения литейного конвейера в процессе производства произойдет:

- повышение качества выпускаемой продукции.
- значительное уменьшение выбросов вредных веществ в атмосферу.
- снижение затрат на энергоресурсы.
- увеличение производительности.
- снижение расходов на заработную плату рабочих.

Все указанные выше изменения, произошедшие в результате внедрения литейного конвейера найдут отражение в себестоимости сортового проката, как в смете цеховых расходов, входящих в состав постоянных издержек, так и в сумме переменных издержек. В целом себестоимость одной единицы продукции сортового проката и сплавов станет меньше.

Представленные расчеты позволяют сделать вывод, что рентабельность увеличится и составит 36,65 %.

Это позволит предприятию получить дополнительно чистой прибыли в год в сумме 2 092 830 рублей при условии неизменности объёмов.

Данные выводы и рекомендации могут быть использованы объектом исследования с целью укрепления своих конкурентных позиций и повышения эффективности конкурентных действий.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы качества

Целью предприятия в области качества является создание условий для высокоэффективного производства, обеспечивающего выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, наиболее полно удовлетворяющей ожидания потребителей и отвечающей современным мировым стандартам, на основе внедрения прогрессивного оборудования, интегрированных в единую систему управления и контроля, а также осуществления перспективного

развития производства, проведения модернизации производственных объектов.

К рассмотрению предлагается комплекс организационно-технических мероприятий по основным направлениям деятельности.

- Соблюдать требования действующего законодательства РФ, международных соглашений, нормативных требований, регламентирующих деятельность предприятий в области качества выпускаемой продукции;
- Обеспечивать требуемые материальные, финансовые и иные ресурсы для гарантий качества продукции, работ и услуг;
- Содействовать развитию и обновлению производственных мощностей;
- Проводить внутренние аудиты и постоянный анализ уровня качества продукции, работ и услуг, содействовать внедрению и развитию лучших практик в области качества;
- Стимулировать и повышать квалификацию работников, развивать у них чувство гордости и ответственности за работу в компании.

Разработка мероприятий производится на основе анализа информации и, как правило, предусматривает:

- корректирующие мероприятия, направленные на устранение допущенных несоответствий;
- предупредительные мероприятия – для устранения причин допущенных несоответствий, чтобы не допустить их повторения;
- профилактические мероприятия, предназначенные для устранения причин потенциальных несоответствий и предотвращения их появления.

В соответствии с принципами обеспечения качества предупредительные или профилактические мероприятия могут быть направлены на улучшение материальной базы, активизацию человеческого фактора и совершенствования управления. Стабильность обеспечения качества может быть достигнута только в том случае, если в системе качества предусмотрена

возможность принятия полного комплекса указанных мер, хотя в каждом конкретном случае может потребоваться только какая-то часть этих мероприятий, в зависимости от того, на что надо обратить внимание в сложившейся ситуации: на материальную базу, персонал или на организацию работ.

Кроме мероприятий по устранению и предупреждению несоответствий, предприятие должно разрабатывать меры по постоянному повышению качества продукции в соответствии с потребностями рынка и достижениями конкурентов. Такие меры предусматриваются в соответствующих планах и программах по повышению качества продукции, учитываются при выполнении функций «организация работ», «обучение и мотивация персонала» и реализуются непосредственно в производственном процессе.

Разработка мероприятий начинается после доведения информации по качеству до соответствующих подразделений, которые анализируют ее, разрабатывают необходимые меры, согласовывают их с другими подразделениями и представляют на утверждение руководству предприятия.

Оформляются мероприятия в виде приказов, распоряжений, планов или графиков работ. Важно, чтобы все планируемые мероприятия были обеспечены необходимыми ресурсами, а также предусматривался контроль за их исполнением.

Таблица 15 - Факторы риска при совершенствовании системы качества ПАО «Северсталь»

Фактор риска	Решение
Формальный подход к сертификации системы качества (СК)	Руководство должно быть максимально вовлечено в процесс совершенствования СК, занимать активную позицию усилить роль и информировать персонал по всем возможным каналам о целях,
Недостаток внимания со стороны руководства к работе СК	
Недостаточная информированность сотрудников о преимуществах СК	

	задачах, этапах и преимуществах внедрения СК, в том числе для каждого конкретного сотрудника
Отсутствие мотивации у персонала для улучшения качества труда	Включить в систему мотивации сотрудников показатели качества продукции и процессов
Недостаточно высокий уровень квалификации персонала усложнит внутреннюю проверку СК для выявления причин низкого качества продукции и предложения мер по улучшению процесса управления качеством	Повышение квалификации сотрудников на постоянной основе (непрерывное обучение)

Улучшение системы качества предприятия предложено проводить по следующим направлениям:

- ориентация политики качества на потребителя, мониторинг их запросов и требований;
- проработка бизнес-процессов в области качества;
- информирование сотрудников о целях, этапах и преимуществах системы качества для компании, в целом, и сотрудников, в частности;
- внутренний контроль и аудит качества, выявление и проработка слабых мест;
- тестирование и аттестация сотрудников;
- дополнение существующей системы мотивации показателями качества;

Улучшение системы качества ПАО «Северсталь» позволит повысить эффективность работы предприятия и позиционировать себя на рынке как

предприятие, стремящееся к улучшению качества продукции и бизнеспроцессов, нацеленное на удовлетворение потребностей клиентов.

В конечном итоге улучшение системы качества позволит повысить конкурентоспособность предприятия на рынке и занять устойчивое положение, способствующее достижению целей предприятия.

Помимо внедрения нового литейного комплекса предлагается провести работу по организации переподготовки и обучению персонала.

Отметим, что целью рассматриваемого предприятия является обеспечение персонала необходимым объемом знаний и навыков, для внедрения литейного комплекса отражающего на качестве расширения производства к 01.06.2021г. Составим план мероприятий и сумму затрат по обучению (таблица 15):

Таблица 14- Инвестиционные затраты на обучение

	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1.	Анализ экономических показателей за 2017, 2018, 2019 год	Оплата специалисту по финансам за 8 часов: $250,50 \cdot 8 = 2004$ руб. Дополнительно 44,3% - налог на заработную плату.	2891,70
2.	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	Оплата менеджеру по персоналу за 15 часов: $200 \cdot 15 = 3000$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 4329 руб.	4329,00
3.	Разработка плана процесса «обучение персонала»	Оплата директору по персоналу за 40 часов: $420 \cdot 40 = 16800$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 24242,40 руб.	24 242,40

4.	Информирование и проведение презентации для существующих работников на предприятии	Оплата менеджеру по персоналу за 2 час: $200 \times 2 = 400$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 577,20 руб.	577,20
5.	Создание корпоративных роликов	Оплата съемок - 35000 руб. Оплата монтажа - 30000 руб.	65 000,00
6.	Проведение тестирования	Оплата менеджеру по персоналу за 2 часа: $200 \times 2 = 400$ - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 577,20	577,20
7.	Сравнение показателей выпуска продукции и показе тлей брака	Оплата менеджеру по персоналу за 2 часа: $200 \times 2 = 400$ - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 577,20	577,20
Итого			98 194,70

При расчете затрат, касающихся выплаты премий или увеличении заработной платы, учитывался налог 44,3%, который состоит из:

- 22% - обязательное пенсионное страхование;
- 5,1% - медицинское страхование;
- 2,9% - фонд социального страхования;
- 1,3% - страхование от несчастных случаев; (12 класс согласно Приказу Минтруда РФ от 30.12.2016 N 851Н)
- 13% - НДФЛ.

Необходимо для результатов обучения провести тестирование, а в конце года снять показания брака и объема производства, чтобы дать оценку эффективности обучения.

Предприятие сможет достигнуть свою стратегическую цель путем обучения персонала. Планируемое количество обученных - 6 человек. Эти работники смогут обучиться и выполнять на литейном конвейере прокатку и разлив металла, работники смогут выполнять свою работу в несколько раз быстрее. Это может повысить объем производства, количество выплавки металла в месяц, и что самое главное, повысить финансовую деятельность предприятия.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведение мероприятий по совершенствованию ПАО «Северсталь» должно ориентироваться на стратегические цели предприятия и способствовать их достижению.

Описанные выше мероприятия позволят улучшить финансовое состояние и укрепить финансовую устойчивость предприятия. Подводя итог, можно отметить, что главным в мероприятиях по укреплению финансового состояния является мобилизация внутренних резервов предприятия.

Итоги 2019 года характеризовались ростом на 3,4% относительно 2018 года, что в абсолютном выражении составило 1869,9 млн. т.

С учетом обучения персонала затраты на внедрение комплекса возрастут на 98 194,70 руб. и составят 30 348 194,70 руб.

Для оценки эффективности деятельности предприятия рассмотрим показатели рентабельности.

Расчет рентабельности при внедрении программы:

$$P = \frac{Ц - СБ}{СБ} \times 100\%$$

Где Ц – это цена 1 тонны сортового проката;

СБ – это себестоимость 1 тонны сортового проката.

$$P = \frac{62000 - 45371,55}{45371,55} \times 100\% = 36,65\%$$

В результате расширения деятельности выручка предприятия предварительно увеличится на 0,69%

Таким образом, при расширении деятельности предприятия можно отметить, увеличение чистой прибыли предприятия.

Рентабельность продаж отображает долю прибыли в выручке организации. Так, значение данного показателя за анализируемый период увеличилось, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и наличие положительного финансового результата в прогнозном году.

Проведение мероприятий по совершенствованию ПАО «Северсталь» должно ориентироваться на стратегические цели предприятия и способствовать их достижению.

Стратегические цели предприятия на 2020-2022 гг.:

- увеличение выручки на 1%
- увеличение чистой прибыли на 5%
- увеличение рентабельности активов до 0,5%;
- дисциплина поставок – 100%;
- удовлетворенность потребителей – 100%.

Эффективный контроль качества продукции, соответствие бизнес-процессов стандартам качества будут способствовать достижению поставленных целей. Таким образом, стратегические цели могут быть декомпозированы на более мелкие цели, которые необходимо будет достигать в каждом конкретном периоде.

В результате улучшения процессов управления качеством и внедрение литейного комплекса компания достигнет следующих показателей (см. Таблицу 16).

Таблица 16 – Изменение показателей работы ПАО «Северсталь» в результате проведения мероприятий по улучшению качества в 2020 - 2022 гг., %

Показатель	Период	
	2019г. (факт)	2022г. (прогноз)
Выручка, млрд долларов США.	8,2	8,28
Чистая прибыль, млрд долларов	1,7	1,86
Рентабельность активов, %	34,6	34,77
Качество продукции %	92,9	100,00
Дисциплина поставок %	90,5	100,00
Доля продукции, годной с первого раза, %	96,0	100,00
Удельный вес сертифицированной продукции, %	96,4	100,00

Таким образом, ожидается, что в результате предприятие повысит качество продукции на 100% , что будет являться следствием 100% годной продукции с первого раза, отсутствием брака, полной сертификацией продукции. Претензии и рекламации со стороны заказчиков будут отсутствовать. Улучшение качества продукции и сервиса приведет к росту выручки, увеличению чистой прибыли. За счет внедрения нового литейного комплекса и повышения квалификации рабочего персонала, на металлообрабатывающем секторе произойдет повышение рентабельности порядка 1% за счет незначительных расходов.

Таким образом, внедрение предложенного мероприятия положительно повлияет на финансовое состояние предприятия и эффективность его деятельности.

Заключение

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли.

Объектом исследования выступило публичное акционерное общество «Северсталь».

На сегодняшний день ПАО «Северсталь» является вертикально интегрированной металлургической, а также горнодобывающей компанией, с основными активами в России.

Для сохранения текущего положения ПАО «Северсталь» на рынке, а также для повышения конкурентоспособности продукции, компании необходимо провести модернизацию и техническое переоснащение производства, с целью повышения качества продукции и снижения издержек производства.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были определены пути повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Северсталь».

Для повышения конкурентного преимущества предприятия является разработка стратегии низких издержек производства. Снижение себестоимости является одной из основных задач.

Для реализации выбранной стратегии снижения производственных издержек в производстве сортового проката в данной работе, предлагается внедрение нового литейного комплекса.

В результате внедрения литейного конвейера в процессе производства произойдет:

- повышение качества выпускаемой продукции.
- значительное уменьшение выбросов вредных веществ в атмосферу.
- снижение затрат на энергоресурсы.
- увеличение производительности.
- снижение расходов на заработную плату рабочих.

Все указанные выше изменения, произошедшие в результате внедрения литейного конвейера, найдут отражение в себестоимости сортового проката, как в смете цеховых расходов, входящих в состав постоянных издержек, так и в сумме переменных издержек. В целом себестоимость одной единицы продукции сортового проката и сплавов станет меньше.

Представленные расчеты позволяют сделать вывод, что рентабельность увеличится и составит 36,65 %,

Это позволит предприятию получить дополнительно чистой прибыли в год в сумме 2 092 830 рублей при условии неизменности объемов. Данные выводы и рекомендации могут быть использованы объектом исследования с целью укрепления своих конкурентных позиций и повышения эффективности конкурентных действий.

Список использованных источников

- 1) Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2017.
- 2) Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2016.
- 3) Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р. И. Бунеева. - Ростов н/Д: Феникс, 2017.
- 4) Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика.: учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016.
- 5) Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб.пособие для вузов / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2017.
- 6) Головань С.И., Спиридонов М.А. Бизнес-планирование и инвестирование - М.: Издательство Феникс, 2017.
- 7) Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство: Учеб.пособие. - М.: Софит, 2016.
- 8) Идрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: PRO-INVEST Consulting, 2016.
- 9) Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Мн.: Новое знание, 2016.
- 10) Консолидированная промежуточная сокращенная финансовая отчетность ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://financemarket.ru/fa/fa_reports/2020/CHMF20206MMSFO.pdf[дата обращения 01.10.2020г].
- 11) Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. Издательство: Альпина Паблишер, 2020.
- 12) Кузнецов С.Ю. Современная управленческая концепция устойчивости бизнеса // «Стратегические решения и риск-менеджмент», 2020.

- 13) Ляпунов С.И., Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник - М.: Издательство «Финансы и статистика», 2015.
- 14) Поляков О.В. Бизнес-планирование: Уч. пособие - М.: ММИЭИФП, 2016.
- 15) Попов В.М., Ляпунов С.И. Финансовый бизнес-план - М.: Издательство «Финансы и статистика», 2016.
- 16) Предпринимательство: Учебник / Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2016.
- 17) Прогнозирование и планирование экономики: учебник для эконом.специальностей вузов / под общ. ред. Г.А. Кандауровой, В.И. Борисевича. - Минск: Современ.школа, 2017.
- 18) Просветов Г.И. Прогнозирование и планирование: задачи и решения: учеб.-метод. пособие / Г.И. Просветов. - М.: РДЛ, 2016.
- 19) Рубин, Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве. Издательство: Синергия, 2018.
- 20) Сергеев А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018.
- 21) Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015.
- 22) Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. Издательство: Маркет ДС Корпорейшн, 2016
- 23) Соколова Е.В. Теоретические основы формирования конкурентной политики. // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2015. Вып. 4
- 24) Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие для студентов вузов. Издательство: Юрайт, 2017.
- 25) A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010 // Accenture: [Электронный ресурс]. Режим доступа:

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.Pdf

26) Официальный сайт ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://www.severstal.com>[дата обращения 01.09.2020г].

27) Всемирный банк [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.worldbank.org>[дата обращения 01.09.2020г].

28) The World Steel Association (worldsteel) [Электронныйресурс].
Режим доступа: <https://www.worldsteel.org>[дата обращения 10.09.2020г].

29) HISMarkit[Электронный ресурс]. Режим доступа:
<https://chsmarkit.com/index.html>[дата обращения 10.09.2020г].

30) Официальный сайт государственного комитета статистики РФ. О
промышленном производстве в Полугодии 2020г[Электронный ресурс].
Режим доступа:
https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/131.htm [дата
обращения 10.09.2020г].

Приложение А

Базовые КФУ

КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве

- опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
- наличие опыта работы с передовыми технологиями

КФУ, связанные с организацией производства

- низкие издержки производства;
- высокое качество производимых товаров;
- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей

КФУ, основанные на маркетинге

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- низкие издержки распределения;
- быстрая доставка;
- хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- доступный и хорошо организованный сервис;
- аккуратное выполнение заказов;
- широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- привлекательная, надежная и удобная упаковка;
- наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- обладание секретами производства;
- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- наличие опыта в определенной технологии;
- использование умной, захватывающей рекламы;
- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию

КФУ, связанные с организацией и управлением

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда

Другие КФУ

- наличие хорошей репутации у потребителей;
- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др

Приложение Б

**Консолидированные отчеты о прибылях и убытках за годы,
закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017** *(Суммы указаны в миллионах
долларов США, если не предусмотрено иное)*

		Год, закончившийся 31 декабря		
		2019	2018	2017
Прим.				
Выручка				
Выручка от продажи третьим сторонам	10	8,002	8,436	7,726
Выручка от продажи связанным сторонам	4	155	144	122
		8,155	8,580	7,848
		(4,908)	(4,918)	(4,735)
Себестоимость продаж				
Валовая прибыль		3,246	3,662	3,113
Общехозяйственные и административные расходы		357	306	286
Затраты на сбыт		532	578	598
Прочие налоги и отчисления		56	69	71
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий		20	14	10
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов		(12)	(23)	(3)
Чистые прочие операционные доходы/(расходы)		15	7	3
Прибыль от операционной деятельности		2,327	2,707	2,162
Восстановление убытка/ (убыток) от обесценивания долгосрочных активов	7	5	68	3
Прибыль от выгодной покупки	23	-	-	135
Чистые прочие не операционные расходы	8	(74)	(50)	(421)
Прибыль до налога на прибыль и (расходов)/доходов от финансовой деятельности		2,258	2,725	1,873
Финансовые доходы		5	14	49
Финансовые расходы		(137)	(113)	(158)

(Убыток)/прибыль от переоценки и выбытия финансовых инструментов		19	58	45
Прибыль/ (убыток) по курсовым разницам	6	125	165	45
Прибыль до налога на прибыль		2,232	2,519	1,764
Расход по налогу на прибыль		(465)	(468)	(409)
Прибыль за период		1,767	2,051	1,356
Относимая на:				
Аktionеров ПАО «Северсталь»		1,766	2,051	1,356
Неконтролирующие доли		1		1
Базовое средневзвешенное количество акций, находящихся в обращении в течение периода (млн. акций)	22	824,6	817,7	811,7
Базовая прибыль на акцию (долл. США)		2,14	2,51	1,67
Разводненное средневзвешенное количество акций, находящихся в обращении в течение периода (млн. акций)	22	848,6	847,7	842,1
Разводненная прибыль на акцию (долл. США)		2,08	2,47	1,64

Консолидированные отчеты о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017 (Суммы указаны в миллионах долларов США, если не предусмотрено иное)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря		
		2019	2018	2017
Прибыль за период				
		1,767	2,051	1,356
Прочий совокупный доход/(расход):				
Статьи, которые не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка				
Актуарные (убытки)/прибыли	20	(12)	6	(8)
Эффект пересчета в валюту представления		364	(663)	191
Итого статьи, которые не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка		352	(657)	183

Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка				
Эффект пересчета в валюту представления – иностранные подразделения		(1)	(3)	9
Изменения справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых через прочий совокупный доход		-	-	3
Итого статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка		(1)	(3)	12
Статьи, которые были реклассифицированы в состав прибыли или убытка				
Изменения справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых через прочий совокупный доход		-	(4)	-
Накопленный резерв курсовых разниц по пересчету в валюту представления – иностранные подразделения	8,23	-	-	368
Итого статьи, которые были реклассифицированы в состав прибыли или убытка		-	(4)	368
Прочий совокупный доход/(расход) за период		351	(664)	563
Общий совокупный доход за период		2,118	1,387	1,918
Относимый на:				
акционеров ПАО «Северсталь»		2,117	1,387	1,918
неконтролирующие доли		1	-	-

Консолидированные отчеты о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 года (Суммы указаны в миллионах долларов США, если не предусмотрено иное)

Прим.	Год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017

Активы				
Краткосрочные активы:				
Денежные средства и их эквиваленты	12	1.081	228	1.031
Краткосрочные финансовые инвестиции		6	7	12
Торговая дебиторская задолженность	13	582	554	598
Дебиторская задолженность связанных сторон	11	21	20	16
Запасы	14	1.137	1.087	1.058
НДС к возмещению		97	66	124
Налог на прибыль к возмещению		5	5	7
Прочие краткосрочные активы		166	105	106
Итого краткосрочные активы		3.095	2.072	2.952
Долгосрочные активы				
Долгосрочные финансовые инвестиции	15	26	8	217
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия		210	76	65
Основные средства	16	4.670	3.469	3.701
Нематериальные активы	17	279	212	241
Отложенные налоговые активы	9	15	27	24
Прочие долгосрочные активы		17	10	9
Итого долгосрочные активы		5.127	3.802	4.257
Итого активы		8.222	5.874	7.209
Обязательства и акционерный капитал				
Краткосрочные обязательства:				
Торговая кредиторская задолженность		709	545	549
Кредиторская задолженность связанным сторонам	11	17	21	18
Краткосрочное долговое финансирование	18	290	110	586
Налог на прибыль к уплате		19	11	40
Прочие налоги и отчисления на социальное обеспечение		126	107	113
Дивиденды к уплате	18	7	6	6
Прочие краткосрочные обязательства	19	418	323	358

Итого краткосрочные обязательства		1.586	1.123	1.670
Долгосрочные обязательства:				
Долгосрочное долговое финансирование	18	2.361	1.345	1.507
Отложенные налоговые обязательства	9	365	295	311
Обязательства по выплате вознаграждения по окончании трудовой деятельности	20	74	56	78
Прочие долгосрочные обязательства	21	358	176	245
Итого долгосрочные обязательства		3.158	1.872	2.141
Капитал:				
Уставный капитал	22	2.753	2.753	2.753
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(107)	(133)	(206)
Добавочный капитал		308	308	308
Резерв курсовых разниц по пересчету в валюту представления		(1.982)	(2.345)	(1.679)
Нераспределенная прибыль		2,483	2,274	2,195
Прочие резервы		8	8	12
Итого капитал, относимый на акционеров ПАО «Северсталь»		3,463	2,865	3,383
Неконтролирующие доли		15	14	15
Итого капитал		3,478	2,879	3,398
Итого обязательства и капитал		8,222	5,874	7,209

Приложение В

Проектная калькуляция себестоимости сортового проката

№ п/п	Наименование статей затрат	Един. Измер.	На единицу продукции		
			Кол-во	Цена	Сумма
1	2	3	4	5	6
1	Основное сырьё, материалы и полуфабрикаты				
	ПФ1	Т.	1,006	31925,91	32117,46
	ПФ2	Т.	0,025	4110,775	102,77
	ПФ3	Т.	0,0025	8632,5	21,58
	Итого по статье 1	Руб.			32241,81
2	Вспомогательные материалы				

	BM1	Т.			
	BM2	Т.	0,0001	4406,33	0,44
	Итого по статье 2	Руб.			0,44
3	Энергоресурсы				
	Электроэнергия переменного тока	Тыс. кВтч	0,12	497,97	59,76
	Теплоэнергия	гКал	0,157	115,92	18,20
	Природный газ	т.у.т			
	Итого по статье 3	Руб.			77,96
4	Заработная плата с отчислениями				
	Основная зар.плата	Руб.			177.09
	Дополнительная	Руб.			12.40
	Отчисления в фонды социального обеспечения	Руб.			84,13
	Итого по статье 4	Руб.			273,62
5	Цеховые расходы	Руб.			6080,72
	Итого цеховая себестоимость	Руб.			38674,55
6	Общезаводские расходы	Руб.			6554,42
7	Внепроизводственные расходы	Руб.			142,58
	Полная себестоимость	Руб.			45371,55
8	Постоянные	Руб.			12777,72
9	Переменные	Руб.			32593,83

Приложение Г

Базовая калькуляция себестоимости сплавов

№ п/п	Наименование статей затрату на единицу продукции	Един. измер.	Затраты на ед.продукции		
			Кол-во	Цена	Сумма
1	2	3	4	5	6
1	Сырьё, основные				

	Материалы и полуфабрикаты				
	ПФ1	Т.	0,975	31925,91	31127,76
	ПФ2	Т.	0,0051	371,73	189,38
	ПФ3	Т.	0,065	50569,4	3287,01
	ПФ4	Т.	0,025	4110,78	102,77
	ПФ5	Т.	0,0065	16250	105,63
	ПФ6	Кг.	0,032	375,18	12,01
	ПФ7	Т.	0,0025	8632,5	21,58
	Итого по статье 1	Руб.	1,0771		34846,14
2	Вспомогательные материалы				
	ВМ1	Т.	0,002	1760	3,52
	ВМ2	Т.	0,0001	4406,33	0,44
	Итого по статье 2	Руб.	0,0021		3,96
3	Топливо и энергия на технол. нужды				
	Природный газ	т.у.т.	0,007	337,58	2,36
	Электроэнергия перемен.тока	кВтчас	1	497,97	497,97
	Теплоэнергия	г/кал	0,157	115,92	18,20
	Итого по статье 3				518,53
4	Основная зар.плата	Руб.			1362,24
	Дополнительная	Руб.			71,31
	Отчисления на соцстрахован.	Руб.			552,3
	Итого по статье 4	Руб.			1986,85
	Прямые затраты				37355,48
5	Цеховые расходы	Руб.			6120
	Итого цеховая с/стоимость	Руб.			43475,48
6	Общезаводские расходы	Руб.			6830
7	Внепроизводствен. расходы	Руб.			156
	Полная себестоимость	Руб.			50461,48
9	Постоянные	Руб.			13106

10	Переменные	Руб.			37355,48
----	------------	------	--	--	----------

Приложение Д

Проектная калькуляция себестоимости сплавов

№ п/п	Наименование статей затрату на единицу продукции	Един. измер.	Затраты на ед.продукции		
			Кол-во	Цена	Сумма
1	2	3	4	5	6
1	Сырьё, основные Материалы и полуфабрикаты				
	ПФ1	Т.	0,975	31925,91	31127,76
	ПФ2	Т.	0,0051	371,73	189,38
	ПФ3	Т.	0,065	50569,4	3287,01
	ПФ4	Т.	0,025	4110,78	102,77
	ПФ5	Т.	0,0065	16250	105,63
	ПФ6	Кг.	0,032	375,18	12,01
	ПФ7	Т.	0,0025	8632,5	21,58
	Итого по статье 1	Руб.	1,0771		34846,14
2	Вспомогательные материалы				
	ВМ1	Т.			
	ВМ2	Т.	0,0001	4406,33	0,44
	Итого по статье 2	Руб.	0,0001		0,44
3	Топливо и энергия на технол. нужды				
	Природный газ	т.у.т.			

	Электроэнергия перемен.тока	ткВтчас	0,9	497,97	448,17
	Теплоэнергия	г/кал	0,157	115,92	18,20
	Итого по статье 3				466,37
4	Основная зар.плата	Руб.			545,30
	Дополнительная	Руб.			28,53
	Отчисления на соцстрахован.	Руб.			220,92
	Итого по статье 4	Руб.			794,75
	Прямые затраты				36107,7
5	Цеховые расходы	Руб.			6288,05
	Итого цеховая с/стоимость	Руб.			42395,75
6	Общезаводские расходы	Руб.			6830
7	Внепроизводствен. расходы	Руб.			156
	Полная себестоимость	Руб.			49381,75
9	Постоянные	Руб.			13274,05
10	Переменные	Руб.			36107,70