

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Развитие производственного потенциала организации  
(на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 412 группы  
Направления 38.03.01 «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Сатиной Оксаны Владимировны

Научный руководитель:

д.э.н., профессор  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

О. Ю. Красильников  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е. В. Огурцова  
инициалы, фамилия

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях высокой конкуренции, глобализации и технологических изменений устойчивое развитие промышленных предприятий напрямую зависит от состояния и эффективности использования их производственного потенциала. Именно производственный потенциал определяет способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, внедрять инновации и адаптироваться к вызовам рынка. Для таких стратегически важных и капиталоемких компаний, как ПАО «ГМК «Норильский никель», являющихся флагманами отечественной промышленности, управление развитием производственного потенциала является ключевым вопросом национальной экономической безопасности и технологического суверенитета.

Цель работы – разработка научно-обоснованных рекомендаций по развитию производственного потенциала ПАО «ГМК «Норильский никель» на основе комплексного анализа его текущего состояния и выявления резервов роста.

Задачи исследования:

1. Раскрыть экономическую сущность, структуру и классификационные признаки производственного потенциала промышленного предприятия.
2. Изучить ключевые факторы, влияющие на формирование и развитие производственного потенциала.
3. Проанализировать существующие методики оценки производственного потенциала.
4. Дать общую характеристику ПАО «ГМК «Норильский никель» и провести анализ текущего состояния его производственного потенциала.
5. Провести оценку основных показателей производственной деятельности компании.
6. Выявить существующие проблемы и разработать конкретные мероприятия по развитию производственного потенциала.

Объект исследования – ПАО «ГМК «Норильский никель» (один из крупнейших в мире производителей цветных и драгоценных металлов). Предмет – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования, использования и развития производственного потенциала компании.

Методологическая основа – труды отечественных учёных в области стратегического менеджмента и экономики предприятия, методы сравнительного, горизонтального, вертикального, коэффициентного и факторного анализа.

Информационная база – консолидированная финансовая отчётность ПАО «ГМК «Норильский никель» по МСФО за 2023–2025 гг., годовые отчёты, отчёты об устойчивом развитии, данные с официального сайта, аналитические обзоры. Структура работы включает введение, две главы, заключение, список использованных источников (40 наименований) и приложения.

**Основное содержание работы.** В первой главе – «Теоретические основы развития производственного потенциала организации» – рассмотрены понятие, структура и факторы производственного потенциала. На основе систематизации различных подходов (ресурсного, результативного, целевого, интегрального) дано авторское определение: производственный потенциал – это интегрированная совокупность всех ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых, информационных) и его способностей (управленческих, технологических, инновационных) по их комбинированию и использованию для выпуска конкурентоспособной продукции.

Выделена структура производственного потенциала, включающая пять взаимосвязанных подсистем (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура производственного потенциала предприятия  
 [Кривонос, Н. А. Производственный потенциал предприятия и тенденции его развития / Н. А. Кривонос // Вестник магистратуры. – 2022. – №5-4 (128). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennyy-potentsial-predpriyatiya-i-tendentsii-ego-razvitiya> (дата обращения: 01.12.2025).]

Сбалансированное развитие всех пяти составляющих создаёт основу для устойчивого функционирования предприятия.

Проанализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на производственный потенциал. К внешним относятся экономические (инфляция, ставка ЦБ, налоговая политика), научно-технические (НТП, цифровизация), рыночные (конъюнктура, конкуренция), нормативно-правовые (законодательство). К внутренним – инвестиционная и инновационная политика, система управления, финансовое состояние, кадровый капитал.

Рассмотрены методы оценки производственного потенциала: стоимостные (по балансовой, восстановительной, рыночной стоимости), методы оценки эффективности (фондоотдача, фондоемкость, производительность труда, рентабельность активов), факторные модели и интегральные рейтинговые методики. Обоснована необходимость применения комплексного подхода.

Во второй главе – «Анализ и развитие производственного потенциала организации (на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»)» – проведён детальный анализ.

ПАО «ГМК «Норильский никель» – глобальный лидер горно-металлургической отрасли, крупнейший в мире производитель никеля (15–20% мирового рынка) и палладия (40–45%). Компания обладает уникальной сырьевой базой (доказанные запасы сульфидных руд – 1,373 млрд тонн), полным производственным циклом (7 рудников, 2 карьера, 4 обогатительные фабрики, 4 металлургических завода). Численность персонала – 79,6 тыс. человек, из которых около 67% работают в Норильском промышленном районе.

Анализ динамики производства ключевых металлов (таблица 1) показывает адаптацию к изменению горно-геологических условий.

Таблица 1 – Производство ключевых металлов ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026П
Никель, тыс. тонн	190	219	208	205	198	193–203
Медь, тыс. тонн	407	433	425	433	425	409–429
в т.ч. Читинский проект	68	67	69	70	70	69–73
Медь (без Читинского проекта)	339	366	356	363	355	336–356
Палладий, млн унций	2,6	2,8	2,7	2,7	2,7	2,4–2,5
Платина, млн унций	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	~0,6

Источник: ПАО «ГМК «Норильский никель». Финансовые результаты по итогам 2025 года: презентация для инвесторов [Электронный ресурс] – URL: [https://normik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/2b4/2b49da088a0bdb7aa7b097abecb9945e/finansovye\\_rezultaty\\_po\\_msfo\\_za\\_2025\\_g.pdf](https://normik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/2b4/2b49da088a0bdb7aa7b097abecb9945e/finansovye_rezultaty_po_msfo_za_2025_g.pdf) (дата обращения: 15.03.2026).

Производство никеля и меди после пиковых значений 2022 года снижается из-за роста доли вкрапленных руд с более низким содержанием металлов. Производство палладия и платины остаётся стабильным благодаря эффективным технологиям извлечения.

Анализ структуры активов показал рост доли внеоборотных активов в валюте баланса с 68,9% до 75,3% за три года, что подтверждает стратегический курс на развитие долгосрочной производственной базы. Доля основных средств во внеоборотных активах стабильно высока (93,5–93,9%).

Общая остаточная стоимость основных средств увеличилась на 26,9% (до 1 728,2 млрд руб.), что подтверждает масштабные инвестиции. Опережающий рост незавершённого строительства (+36,8%, доля достигла 29,2%) свидетельствует о нахождении компании в активной инвестиционной фазе с временным лагом между вложениями и отдачей.

Оценка технического состояния (таблица 2) выявила критическую зону – машины и оборудование.

Таблица 2 – Показатели состояния и движения основных средств ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение 2025/2023
Коэффициент износа всех ОС, %	36,6%	37,0%	36,5%	–0,1 п.п.
в т.ч. машин, оборудования, транспорта, %	61,2%	61,1%	62,2%	+1,0 п.п.
Коэффициент обновления (по вводу), %	3,8%	4,0%	3,6%	–0,2 п.п.
Фондовооружённость, млн руб./чел.	15,5	18,5	20,6	+32,9%

Источник: Составлено автором по: ПАО «ГМК «Норильский никель». Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023 [Электронный ресурс] – URL: <https://nornik->

upload.storage.yandexcloud.net/iblock/780/780310ce194d995e350f34beed62d971/ifrs\_rus\_rub\_consolidation\_reporting.pdf (дата обращения: 14.03.2026).

Общий уровень износа (36,5%) можно считать удовлетворительным, однако износ активной части – машин и оборудования – достиг 62,2% и продолжает расти, создавая риски простоев и роста затрат на ремонты. Фондовооружённость выросла на 32,9% (до 20,6 млн руб./чел.), что создаёт предпосылки для роста производительности, но пока не реализовано.

Показатели эффективности использования основных средств (таблица 3) демонстрируют негативную динамику.

Таблица 3 – Показатели эффективности использования производственного потенциала

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение 2025/2023
Выручка, млрд руб.	1 231,7	1 166,2	1 147,2	–6,9%
Фондоотдача общая, руб./руб.	0,98	0,80	0,70	–28,6%
Фондоёмкость общая, руб./руб.	1,02	1,25	1,43	+40,2%
Фондоотдача добычного комплекса, руб./руб.	2,05	1,75	1,56	–23,9%
Производительность труда, млн руб./чел.	15,28	14,82	14,41	–5,7%
Рентабельность по EBITDA, %	46,5%	37,9%	39,2%	–7,3 п.п.

Источник: Составлено автором по: ПАО «ГМК «Норильский никель». Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023 [Электронный ресурс] – URL: [https://normik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/780/780310ce194d995e350f34beed62d971/ifrs\\_rus\\_rub\\_consolidation\\_reporting.pdf](https://normik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/780/780310ce194d995e350f34beed62d971/ifrs_rus_rub_consolidation_reporting.pdf) (дата обращения: 14.03.2026).

Общая фондоотдача упала на 28,6% (до 0,70 руб./руб.) – прямое следствие опережающего роста стоимости основных средств (+26,9%) при снижении

выручки (–6,9%). Производительность труда снизилась на 5,7% при росте фондовооружённости на 32,9%, что указывает на преобладание экстенсивных факторов развития и наличие резервов в организации труда.

Факторный анализ изменения выручки по модели  $V = OC \times \Phi_o$  показал:

- влияние роста стоимости ОС: +379,5 млрд руб. (потенциальный прирост);
- влияние снижения фондоотдачи: –459,2 млрд руб. (потеря выручки).

Восстановление фондоотдачи до уровня 2023 года позволило бы увеличить годовую выручку на 459 млрд руб. (40% от фактической выручки 2025 г.) без дополнительных капитальных вложений.

На основе выявленных проблем (таблица 4) разработана система рекомендаций.

Таблица 4 – Ключевые проблемы развития производственного потенциала

Проблема	Количественная характеристика	Риски для производственного потенциала
1. Высокий износ активной части основных фондов	Коэффициент износа машин и оборудования – 62,2% (рост на 1,0 п.п. за 2023–2025 гг.)	– Рост затрат на внеплановые ремонты; – Увеличение простоев; – Повышение аварийности; – Снижение качества переработки сырья
2. Снижение эффективности использования основных средств	– Фондоотдача общая снизилась на 28,6% (до 0,70 руб./руб.); – Фондоотдача добычного комплекса снизилась на 23,9% (до 1,56 руб./руб.); – Фондоемкость выросла на 40,2% (до 1,43 руб./руб.).	– Снижение рентабельности активов; – Увеличение капиталоемкости производства; – Отставание темпов роста выручки от темпов роста основных средств
3. Разрыв между ростом фондовооружённости и производительностью труда	– Фондовооружённость выросла на 32,9% (до 20,6 млн руб./чел.); – Производительность труда снизилась на 5,7% (до 14,41 млн руб./чел.)	– Преобладание экстенсивных факторов развития; – Недоиспользование потенциала нового оборудования; – Низкая отдача от инвестиций в персонал

Продолжение таблицы 4

4. Стратегические риски, связанные с трансформацией бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инвестиции в китайский проект – 0,5–1 млрд долл.;</li> <li>– Инвестпрограмма 2025 г.;</li> <li>– 2,1 млрд долл. (только на российские активы).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перераспределение ресурсов между проектами;</li> <li>– Необходимость адаптации к новым юрисдикциям;</li> <li>– Риски разделения производственного цикла</li> </ul>
---	--	---

Источник: Составлено автором на основе проведенного анализа.

Рекомендации по развитию производственного потенциала:

1. Ускоренное обновление парка оборудования – целевая программа до 2030 г., внедрение предиктивного обслуживания, диверсификация поставщиков. Ожидаемый результат: снижение износа активной части до 50–52% к 2028 г., сокращение простоев на 15–20%.

2. Повышение эффективности использования ОС – оптимизация структуры перерабатываемого сырья, ускорение ввода объектов незавершённого строительства (НЗС), внедрение KPI использования оборудования. Цель: рост фондоотдачи на 15–20% к 2028 г.

3. Рост производительности труда – программа «Производительность 2.0», цифровизация управления (платформа Knowledge Space), развитие жилищных программ для привлечения кадров. Ожидается рост производительности на 12–15% к 2028 г.

4. Управление стратегической трансформацией – создание проектного офиса по реализации китайского проекта, балансировка инвестиционной программы между российскими и зарубежными активами, развитие продукции с высокой добавленной стоимостью (никель премиального качества NORNICKEL PLATING GRADE).

Прогнозные показатели реализации рекомендаций представлены на рисунках 2, 3 и 4.

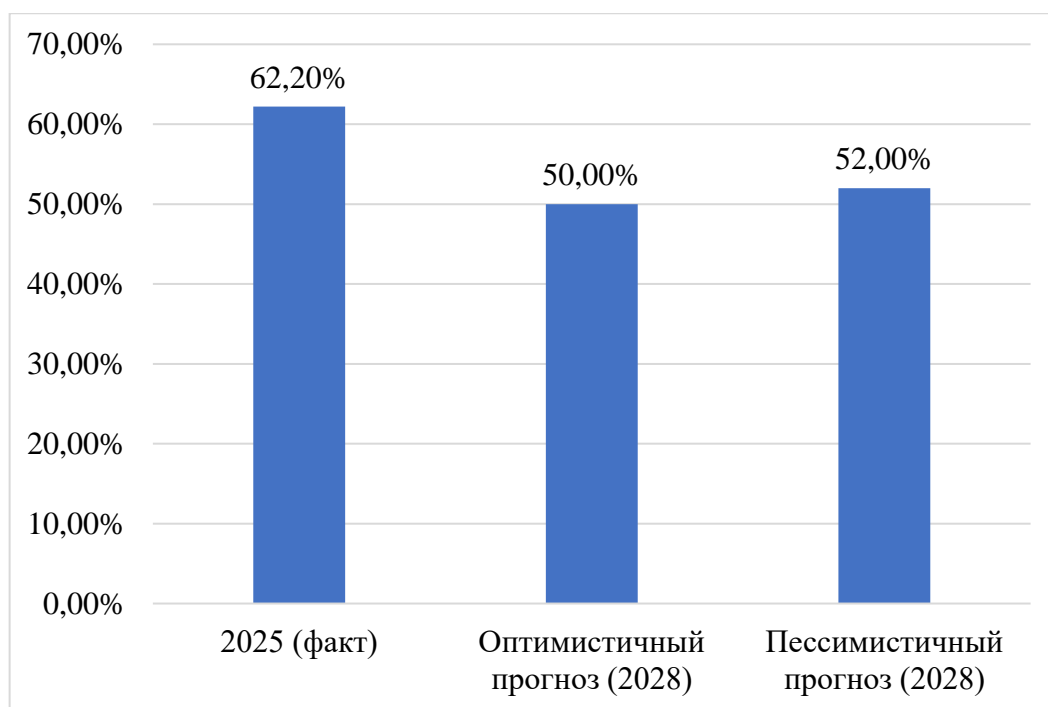


Рисунок 2 – Прогноз снижения износа активной части ОС к 2028 г., %  
 [Составлено автором на основе проведенного анализа.]

Снижение с 62,2% до 50–52% за счёт ускоренного обновления и предиктивного обслуживания.

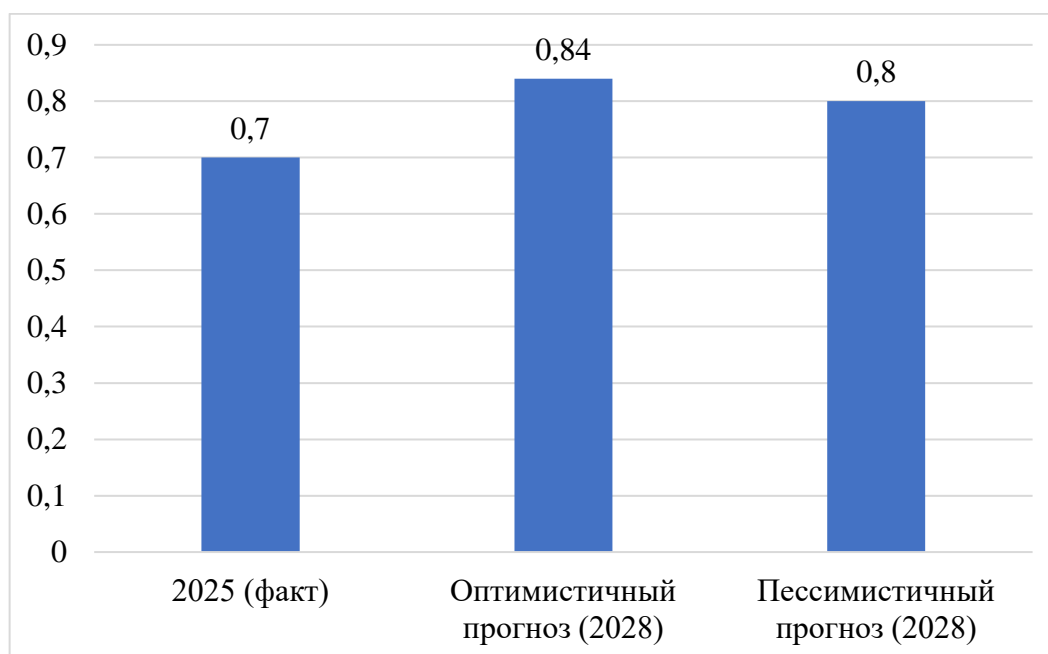


Рисунок 3 – Прогноз повышения фондоотдачи к 2028 году, руб./руб.  
 [Составлено автором на основе проведенного анализа.]

Повышение фондоотдачи на 15-20% к 2028 году за счет ввода в эксплуатацию накопленных объектов незавершенного строительства, оптимизации структуры перерабатываемого сырья и роста производительности оборудования

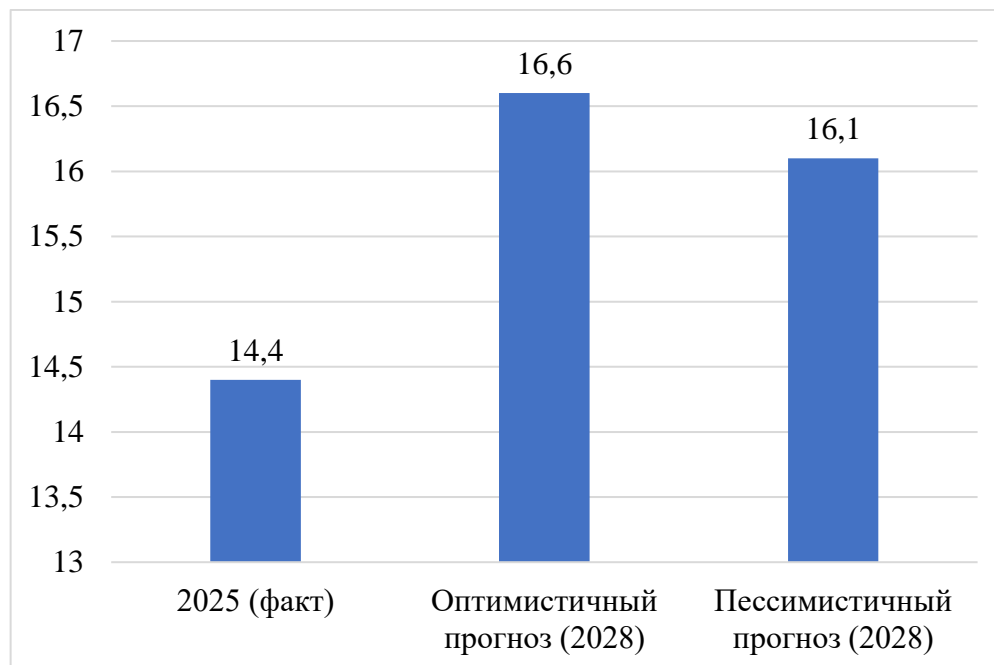


Рисунок 4 – Прогноз роста производительности труда к 2028 году, млн. руб./чел. [Составлено автором на основе проведенного анализа.]

Рост производительности труда на 12-15% к 2028 году благодаря внедрению новых систем мотивации, цифровизации процессов планирования и управления, обучения персонала работе на новом оборудовании.

**Заключение.** Проведённое исследование развития производственного потенциала ПАО «ГМК «Норильский никель» позволило сформулировать следующие выводы.

По теоретической части:

1. Производственный потенциал – сложная многокомпонентная динамическая система, включающая производственную, материальную, кадровую, технико-технологическую и информационную составляющие. Их сбалансированное развитие – необходимое условие устойчивости предприятия.

2. На формирование и использование потенциала влияют внешние (экономические, научно-технические, рыночные, нормативно-правовые) и

внутренние (инвестиционная политика, система управления, кадровый капитал) факторы. Ключевое значение имеет баланс экстенсивных и интенсивных факторов.

3. Для комплексной оценки потенциала необходимо сочетание ресурсного, результативного и интегрального подходов с использованием стоимостных методов, показателей эффективности (фондоотдача, производительность) и факторного анализа.

По практической части:

4. ПАО «ГМК «Норильский никель» обладает уникальной сырьевой базой, полным производственным циклом и мощным производственным потенциалом. За 2023–2025 гг. основные средства выросли на 26,9% (до 1 728,2 млрд руб.), собственный капитал – на 54,4% (до 1 051,7 млрд руб.).

5. Выявлены ключевые проблемы: критический износ активной части основных средств (машины и оборудование – 62,2%); устойчивое снижение фондоотдачи (–28,6% за три года); разрыв между ростом фондовооружённости (+32,9%) и снижением производительности труда (–5,7%); стратегические риски, связанные с переносом части мощностей в Китай.

6. Факторный анализ показал, что повышение фондоотдачи до уровня 2023 года позволит увеличить годовую выручку на 459 млрд руб. (40% от фактической выручки 2025 г.) без дополнительных капитальных вложений.

7. Разработан комплекс рекомендаций по четырём направлениям: обновление парка оборудования, повышение эффективности использования ОС, рост производительности труда, управление стратегической трансформацией. Реализация мероприятий позволит снизить износ активной части до 50–52%, повысить фондоотдачу на 15–20%, увеличить производительность труда на 12–15% к 2028 году.

Таким образом, цель работы достигнута. Результаты могут быть использованы руководством компании для совершенствования системы управления производственным потенциалом, планирования инвестиционных программ и повышения общей эффективности производственной деятельности.