

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

«Резервы повышения конкурентоспособности предприятия»

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 412 гр экономического факультета

по направлению 38.03.01 Экономика

профиль «Экономика предпринимательства»

Хайруллаева Зафара

Научный руководитель:

Д.э.н., профессор

Г.А.Черемисинов.

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

Е.В. Огурцова

Саратов, 2026

Введение. Конкуренция играет важную роль в рыночных отношениях, она стимулирует развитие экономики и всех участников рынка. Благодаря этому производители сырья контролируют друг друга, а их борьба за потребителя ведет к снижению цен, снижению себестоимости продукции, повышению качества продукции и развитию научно-технического прогресса.

Высокая конкурентоспособность предприятия в настоящее время указывает не только на её устойчивое положение в рыночной структуре, но и непосредственно отражает профессионализм, творческий потенциал бизнесмена, реализацию предпринимательских способностей. Это связано с тем, что начало коммерческой деятельности для предпринимателей на сегодняшний день усложняется относительно высокой насыщенностью рынка разнообразной продукцией, непрерывным развитием технологий. В связи с этим, у большинства производителей возникают вопросы о том, как успешно сохранить и укрепить конкурентные позиции в современной рыночной среде. Решить данную проблему может разработка ряда актуальных и устойчивых конкурентных преимуществ, предполагающая выбор предпринимателем наиболее эффективной конкурентной стратегии развития бизнеса в виде идей и разработок, внедренных в процесс создания товаров и услуг.

Существенный вклад в развитие теории конкурентных преимуществ и конкурентоспособности внесли такие зарубежные ученые, как А. Смит, Д. Рикардо, А. Маршалл, Э. Хекшер, Б. Олин, которые рассматривали роль факторов производства в формировании конкурентных преимуществ. В последние годы тему исследовали М. Портер, В. Чан Ким, Рене Моборн, Г. Хэмел, К. К. Прахалад, которые уделяли внимание роли инноваций и информационных технологий в формировании конкурентных преимуществ предприятия и достижении фирмой конкурентоспособности. Данному вопросу посвящены такие работы современных ученых, как М. Портер «Конкуренция», В. Чан Ким и Рене Моборн «Стратегия Голубого океана» и многие другие.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что анализ конкурентоспособности, выявление и формирование необходимых конкурентных преимуществ предприятия является первоочередным условием успешного выхода производителя на рынок и улучшения финансовых показателей бизнеса в современных условиях.

Цель выпускной квалификационной работы является изучение понятий конкурентоспособности предприятия и резервов её повышения на основе проведения анализа конкурентоспособности ПАО «ГМК Норникель».

В соответствии с указанной целью в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть значение и необходимость повышения конкурентоспособности предприятия в современной экономике;
- проанализировать способы и резервы повышения конкурентоспособности с учетом реализации конкурентных преимуществ предприятия;
- дать оценку конкурентоспособности современных российских предприятий;
- дать характеристику деятельности ПАО «ГМК Норникель»;
- проанализировать резервы конкурентоспособности ПАО «ГМК Норникель»;
- определить пути повышения конкурентоспособности и стратегию развития ПАО «ГМК Норникель».

Для достижения поставленных целей и решения поставленных задач в рамках данной работы использовались следующие методы: анализ и синтез научно-методической литературы, анализ статистических данных, графический метод, сравнительный анализ, метод прогнозирования.

Структура работы соответствует логике исследования и включает в себя введение, 2 главы, заключение и список использованных источников.

Предметом исследования являются экономические отношения, которые складываются в результате формирования конкурентоспособности современных предприятий и нахождения резервов её повышения. Объектом исследования выступает ПАО «ГМК Норникель». Методологической базой выпускной квалификационной работы стали статьи отечественных и зарубежных специалистов.

При написании настоящей работы были использованы материалы из различных источников, в том числе, периодические издания, материалы научных конференций, монографий, научные труды исследователей и материалы с сайтов. Структурно выпускная квалификационная работа представлена введением, в котором обозначена проблема, обоснована актуальность работы, поставлена цель и выделены задачи для решения поставленной цели.

Основное содержание работы.

В настоящее время в условиях обостренной международной обстановки в деятельности компании происходят изменения. Компанию «Норникель» не затронули санкции, однако предприятие пересматривает инвестиционные обязательства, и некоторые плавильные мощности планируется перевести в Китай. В манифесте «Наши ценности» миссия компании формулируется следующим образом: «Эффективно использовать природные ресурсы и акционерный капитал для обеспечения человечества цветными металлами, делающими мир более надежным и помогающими воплощать надежды людей на технологический прогресс и развитие».

К основным ценностям компании относятся:

- надежность: способность принимать любые вызовы и сохранять успешность своей деятельности;
- ответственность: готовность исполнять обязательства, принимать обоснованные решения, отвечая за их результат;
- эффективность: достижение необходимых результатов в срок при оптимальных затратах;

- развитие: обновление и рост производства, внедрение передовых технологий, повышение квалификации сотрудников;
- профессионализм: эффективное выполнение своей работы с высоким результатом;
- сотрудничество: совместное достижение работниками компании поставленных целей.

Основные производственные активы компании расположены в трех зонах:

- Заполярный филиал (полуостров Таймыр);
- Кольский полуостров;
- Забайкальский край.

Кроме того, в Финляндии в городе Харьявалта располагается дочернее предприятие «Норникеля». Завод занимается переработкой никельсодержащего российского и зарубежного сырья. Логистические и сбытовые связи охватывают не только территорию РФ, но и многие зарубежные регионы. Продукция «Норникеля» поставляется в 34 страны мира (Азия, страны СНГ, Европа, США).

В 2024 году «Норникель» занимал шестое место среди самых прибыльных компаний России по версии журнала Forbes. Консолидированная выручка предприятия составляла 16,9 млрд долларов США, чистая прибыль — 5,9 млрд долларов США, объем капитальных вложений увеличился на 55%, чистый оборотный капитал вырос до 4 млрд долларов США.

Говоря о сегодняшнем состоянии ПАО Норникель надо сказать, что не смотря на все внешние ограничения компания продолжает занимать лидирующие позиции на своем рынке как внутри страны, так и за её пределами. Внедрение инновационных инструментов — важнейшая составляющая эффективности бизнес-процессов и производственной безопасности компании. «Норникель» продолжает непрерывно работать

над обеспечением технологического суверенитета и разрабатывает ИТ-инициативы для поддержки ключевых направлений своей деятельности.

говоря о сегодняшнем состоянии ПАО Норникель надо сказать, что не смотря на все внешние ограничения компания продолжает занимать лидирующие позиции на своем рынке как внутри страны, так и за её пределами. Внедрение инновационных инструментов — важнейшая составляющая эффективности бизнес-процессов и производственной безопасности компании. «Норникель» продолжает непрерывно работать над обеспечением технологического суверенитета и разрабатывает ИТ-инициативы для поддержки ключевых направлений своей деятельности.

Говоря о ресурсах предприятия и его себестоимости можно сказать, что на начало 2025 года Норильский никель остаётся одной из крупнейших горнодобывающих компаний в мире по запасам никеля, меди и платиноидов. Основные месторождения компании сосредоточены в Полярном дивизионе (Таймыр и Норильск) и Кольском дивизионе. Только в Полярном дивизионе доказанные и вероятные запасы составляют около 1,37 млрд тонн руды, содержащих примерно 9,46 млн тонн никеля и 16,2 млн тонн меди, а также огромные запасы палладия и платины. Это один из крупнейших ресурсных портфелей в мире. Чтобы понять масштаб – при нынешнем уровне добычи никеля около 200 тысяч тонн в год, этих запасов Норникелю хватит на десятилетия даже без открытия новых месторождений.

Главная особенность руд компании – высокое содержание металлов и их комплексность: из одной тонны добытой руды получают не только никель, но и медь, палладий, платину, кобальт. Это даёт компании дополнительный доход и позволяет компенсировать колебания цен на никель.

В 2024 году совокупные операционные затраты составили около 5,1 млрд долларов, что даже немного меньше, чем годом ранее.

Можно проанализировать и производственные результаты предприятия за 2024-2025.

Таблица 1-Производственные результаты Норникеля за 2024-2025. [23]

Показатель	1 полугодие 2024	2 полугодие 2024 (расчетное)	2024 год, всего	1 полугодие 2025
Производство никеля, тонн	90 405	114 662	205 067	86 850
Производство меди, тонн	218 575	213 953	432 528	213 189
Производство палладия, тыс. унций	1 480	1 282	2 762	1 399
Производство платины, тыс. унций	356	311	667	335

В 2024 году компания произвела 205 тыс. тонн никеля, 432 тыс. тонн меди и почти 2,8 млн унций палладия. В первом полугодии 2025 года объёмы немного снизились – до 87 тыс. тонн никеля и 213 тыс. тонн меди, что на 3–4 % меньше прошлогоднего уровня. Это не падение, а скорее стабилизация: компания перераспределяла запасы и перенастраивала оборудование под новые технологические цепочки после ухода западных поставщиков.

По итогам 2024 года Норникель показал уверенный рост ключевых финансовых показателей, несмотря на сохраняющееся давление издержек и масштабную инвестиционную программу.

Таблица 2- Финансовые результаты 2024-2025 (в млн.долл) [23]

Показатель	1 полугодие 2024	2 полугодие 2024 (расчетное)	2024 год, всего	1 полугодие 2025
Выручка (Revenue)	5 611	6 924	12 535	6 464
ЕБИТДА	2 354	2 842	5 196	2 633
Чистая прибыль (Net profit)	829	986	1 815	842
Операционные денежные затраты (Cash operating costs)	2 465	2 664	5 129	2 555
Капитальные вложения (CAPEX)	969	1 469	2 438	1 113
Чистый долг (Net debt)	8 600	-14	8 586	10 500

Годовая выручка компании выросла до 12,5 млрд руб., увеличившись на 23% по сравнению с первым полугодием. Основными драйверами стали повышение мировых цен на металлы, в первую очередь на никель и медь, а также рост объемов продаж после восстановления экспортной логистики. В

первом полугодии 2025 года компания сохраняет положительную динамику, зафиксировав выручку 6,5 млрд руб.

В целом, можно провести анализ конкурентных преимуществ ПАО «ГМК «Норильский никель» К факторам конкурентоспособности компаний горно-металлургического сектора можно отнести региональные горно-геологические и природно-климатические условия, а также высокое содержание полезных компонентов в добываемой руде. Структура организации бизнеса и низкие издержки за счет эффекта масштаба также формируют конкурентные преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ горно-металлургических компаний можно группировать в четыре группы: производственно-инфраструктурные, функциональные, ценностные, вид получаемого эффекта. Далее в таблице представлена группировка конкурентных преимуществ и их источников.

«Норникель» обладает внушительным набором уникальных конкурентных преимуществ, среди которых есть как ресурсные, так и технологические и компетентностные. К ключевым факторам конкурентоспособности компания относит уникальную ресурсную базу и обеспеченность запасами на многие десятилетия. До недавнего времени данные преимущества считались основополагающими, однако в условиях меняющихся трендов требуется их переосмысление. Целесообразно также отметить и проблемные места объективного характера, негативно отражающиеся на конкурентоспособности компании, что в большей степени связано с влиянием внешних факторов.

Таблица 3- Конкурентные преимущества ПАО «ГМК «Норильский никель»

Типология конкурентных преимуществ	Конкурентные преимущества ПАО «ГМК «Норильский никель»
<i>Производственно-инфраструктурные</i>	
Внешние	– Горные и металлургические производства расположены в инфраструктурно развитом Норильском промышленном районе и
	включают крупнейшие медно-никелевые месторождения. – Приближенность активов Компании к Северному морскому пути
Внутренние	– Полный цикл производства металлов (добыча, обогащение, плавка, рафинирование, аффинаж, сбыт). – Высокий уровень автоматизации производственных процессов (до 80 %). – Уникальные собственные обслуживающие активы: энергетические активы ¹ , глобальная сбытовая сеть, проектно и исследовательские подразделения, речной транспорт, портовые терминалы и арктический морской флот. Более 1 тыс. экспертов в области инжиниринга и проектирования
<i>Функциональные</i>	
Природно-климатические	– Уникальная ресурсная база (9 рудников с обеспеченностью ресурсами более 75 лет при текущем уровне добычи). – Доказанные и вероятные запасы составляют 1293 млн т
Инновационные	– Наличие собственного научного института «Гипроникель». – Применение новых технологий на обогатительных мощностях (машинное зрение, цифровой двойник оператора флотации и т.д.), рудниках (беспилотные шахтные автосамосвалы). – Автоматизированный мониторинг температурного состояния грунтов и фундаментов на 165 объектах. – Программа «Технологический прорыв 2.0», в рамках которого развиваются цифровые технологии ²
Торгово-маркетинговые	– Налаженная система сбыта и прямые отношения с крупнейшими потребителями, включая потребителей никеля и металлов платиновой группы. – Развита система обратной связи с потребителями. – Широкий ассортимент выпускаемой продукции. – Широкая география экспортных поставок
Организационно-экономические	– Вертикальная интеграция. – Уникальная система оценки поставщиков. – Высокий уровень взаимодействия с отечественными поставщиками – доля российских компаний 95 %. – Развитие современного инструментария проектирования и управления. – Высоко результативная система управления цепочками поставок
Социально-	– Политика учета интереса коренных народов, в том числе на по-

Типология конкурентных преимуществ	Конкурентные преимущества ПАО «ГМК «Норильский никель»
культурные	луострове Таймыр. – Высокий уровень социальных инвестиций (более 1 млрд долл. США). – Поддержка социально-экономического развития г. Норильска, в том числе открытие медицинских центров для жителей регионов присутствия
<i>Ценностные</i>	
Качество товара	Высокое содержание ценных компонентов в добываемой руде
Цена товара	Низкие издержки продукции по сравнению с конкурентами (за счет уникальных горно-геологических условий)
<i>По виду эффекта</i>	
Экономический	Устойчивая позиция по уровню рентабельности EBITDA в отрасли (2 место среди мировых компаний)
Экологический	– Реализация «Серной программы» ¹ и «Серной программы 2.0.». – Планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании. – Цели по снижению интенсивности производственных парниковых выбросов (на 37 % до 2028 г.). – Создан Центр экологического мониторинга. – 99 % отходов производства являются неопасными. – 47 % составила доля электроэнергии из возобновляемых источников. – 85 % составила доля повторно и многократно используемой воды. – Компания обеспечивает безопасность хвостохранилищ, отслеживает состояние гидротехнических сооружений
Социальный	– Хороший социальный пакет в отрасли, включающий, например, ежегодную индексацию заработной платы (в 2022 г. – на 10 – 20 %), оплачиваемое добровольное медицинское страхование, и т.д. – Система поддержки развития женщин в горнодобывающей промышленности. – Программы для студентов вузов и молодых сотрудников – выпускников профильных образовательных учреждений России. – Программы оздоровления, спортивные, жилищные, пенсионные программы. – Система социального партнерства

Таблица составлена автором на основе данных [22, 23]

Заключение. Анализ элементов классификации конкурентных преимуществ позволяет прийти к выводу о том, что устойчивые конкурентные преимущества формируются на пересечении использования внешних возможностей и внутренних уникальных свойств предприятия. Внешние возможности создают необходимые условия (общепринятый набор ценностей для потребителей), а привлечение ее внутренних ресурсов позволяет предложить потребителю уникальную дополнительную ценность по

отношению к конкурентам, которая будет отличать предприятие на рынке, то есть достаточные условия для получения им устойчивых конкурентных преимуществ.

Современные условия функционирования российских предприятий характеризуются активной трансформацией моделей управления, масштабным внедрением цифровых технологий, повышающих уровень конкурентоспособности бизнеса в условиях жесткой конкуренции и нестабильности экономики. Данный трансформационный период характеризуется существенным влиянием клиентов и сотрудников на конкурентное положение фирм, поскольку основные вызовы для деятельности организаций заключаются в снижении терпимости потребителя к лишней информации и процессам, а также сокращении клиентской и кадровой численности [18].

Деятельность компании ПАО «ГМК Норникель» связана с разведкой полезных ископаемых, добычей, производством и сбытом цветных и драгоценных металлов, а также с сопутствующими научно-техническими разработками. Минерально-сырьевая база компании создается за счет уникальных активов России.

Составляющие конкурентоспособности ПАО «ГМК Норникеля» можно начать с ресурсной базы компании, это:

- уникальная минерально-сырьевая база с высокими запасами полиметаллических руд (никель, медь, платина, палладий). Доказанные и вероятные запасы руды в Полярном дивизионе составляют около 1,37 млрд тонн;
- длительный срок отработки месторождений — более 70 лет при текущем уровне добычи;
- комплексность добычи: из одной тонны руды получают не только никель, но и медь, палладий, платину, кобальт, что приносит дополнительный доход и позволяет компенсировать колебания цен на отдельные металлы.

Также к ресурсам предприятия относятся технологические и инновационные решения, это -внедрение ИИ и машинного обучения на всех этапах производства — от геологоразведки до выплавки металлов. Это позволяет оптимизировать процессы, повысить безопасность и эффективность.

К факторам конкурентоспособности компаний горно-металлургического сектора можно отнести региональные горно-геологические и природно-климатические условия, а также высокое содержание полезных компонентов в добываемой руде. Структура организации бизнеса и низкие издержки за счет эффекта масштаба также формируют конкурентные преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ горно-металлургических компаний можно группировать в четыре группы: производственно-инфраструктурные, функциональные, ценностные, вид получаемого эффекта.

На сегодня ГМК «Норникель» также поддерживает экологически ответственное производство металлов и на протяжении многих лет и инвестирует значительные ресурсы в сокращение вредных выбросов на своих предприятиях. Значительная часть этих усилий направлена на реализацию Серной программы — крупнейшей и наиболее важной экологической инициативы «Норникеля», которая позволит существенно сократить выбросы диоксида серы в Норильском промышленном регионе. Еще один пункт программы – создание системы экологического мониторинга в Норильске. В первую очередь это мониторинг воздуха. В 2023 г в заполярном городе было установлено 16 станций, контролирующих чистоту атмосферы. Они оборудованы разными датчиками: и погодными, и теми, что определяют концентрацию различных загрязняющих веществ, в том числе диоксида серы.