

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПАО ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Остапенко В.В. Email: Ostapenko640@scientifictext.ru

Остапенко Вадим Вячеславович – бакалавр,
направление: экономика,
Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург

Аннотация: в статье анализируются конкурентные преимущества одной из самых известных и успешных компаний, представляющих металлургическую отрасль России. Основной акцент сделан не только на анализе существующих сильных сторон компании, но и на выявлении новых. В этих целях были использованы отраслевой анализ с помощью модели пяти рыночных сил М. Портера и Матрица General Electric / McKinsey. Данные инструменты позволили достичь конкретных результатов в процессе исследования. Таким образом было выявлено, что для металлургического рынка России характерен низкий уровень конкуренции и объяснены его возможные причины. Более того, были определены наиболее перспективные направления по видам металлов, в которые, по мнению автора, необходимо инвестировать.

Ключевые слова: анализ, конкуренция, конкурентоспособность, металлургическая отрасль, рынок, привлекательность рынка.

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF JSC MMC “NORILSK NICKEL”

Ostapenko V.V.

Ostapenko Vadim Viacheslavovich – Bachelor,
DIRECTION: ECONOMICS,
ST. PETERSBURG STATE UNIVERSITY, ST. PETERSBURG

Abstract: in the article competitive advantages of one of the most known and successful companies representing the metallurgical branch of Russia are analyzed. The main focus is not only on analyzing the existing strengths of the company, but also on identifying new ones. For this purpose, industry analysis was used using the five market forces model M. Porter and the General Electric / McKinsey Matrix. These tools have made it possible to achieve concrete results in the research process. Thus, it was revealed that the Russian metallurgical market is characterized by a low level of competition and its possible causes are explained. Moreover, the most promising directions for the types of metals were identified, to which, according to the author, it is necessary to invest.

Keywords: analysis, competition, competitiveness, metallurgy, market, market attractiveness.

УДК 33

Рыночная конкуренция вынуждает компании искать оптимальные способы производства, которые позволят производить продукцию высокого качества при сравнительно небольших затратах на ее производство и реализацию. В современных условиях такое соперничество предполагает модернизацию технологий и средств производства и требует существенных капиталовложений.

Как внутриотраслевая, так и международная конкуренция в конечном итоге способствуют научно-техническому прогрессу, поскольку стимулируют производителей к внедрению инновационных технологий и выпуску новых видов продукции, к использованию современных ресурсов. Более того конкуренция способствует «отмиранию» экономически неэффективных форм и методов организации производства. И напротив, компании, преуспевшие в конкурентной борьбе, приобретают устойчивые конкурентные преимущества, как на внутриотраслевом, так и на международном уровне. [1, с. 200]

Компания ГМК «Норильский никель» долгое время ведет ожесточенную борьбу на рынке металлургии в России. И лишь в 2016 году компания добралась до вершины, среди крупнейших металлургических предприятий в стране. Однако, даже, несмотря на сравнительно не большое количество серьезных игроков в отрасли, «Норникелю» приходится использовать все активнее свои конкурентные преимущества и выявлять новые, чтобы не только оставаться в лидерах внутри страны, но и активно бороться на международных рынках.

Таблица 1. Модель 5 рыночных сил М. Портера

1. Угроза появления новых игроков	1. Наличие барьеров для входа на рынок 2. Стратегия компании ГМК «Норильский никель» до 2025	1. Существует несколько позиций, которые ограничивают вход на рынок, такие как: высокие затраты на инвестирование, лицензии,
-----------------------------------	---	--

	<p>года, предполагающая огромные инвестиции, которые в том числе направлены на сохранение и развитие рыночных позиций.</p> <p>3. Высокая роль государства в регулировании ситуации в отрасли.</p> <p>4. «Норникель» – монополист в освоении и реализации палладия.</p>	<p>большой стартовый капитал, ограниченность месторождений.</p> <p>2. Сама по себе отрасль достаточно дорогостоящая, требующая периодических, но существенных капиталовложений (например, до 2025 года «Норникель» планирует инвестировать в развитие порядка 90 млрд. руб.).</p> <p>3. Роль государства в горнодобывающей промышленности высока, что создает дополнительные барьеры на вход.</p> <p>4. На данный момент «Норникель» – монополист относительно такого металла как палладий, стратегия 2025 предполагает наращивание объемов этого металла.</p>
<p>2. Рыночная власть потребителей</p>	<p>1. Безусловно, рынок находится в сильной зависимости от потребителя.</p>	<p>1. Основными потребителями отрасли являются производители нержавеющей стали, поэтому все ценообразование и общее состояние мирового рынка цветных металлов зависит от сталелитейной промышленности.</p> <p>2. Как говорил директор Центра конъюнктурных исследований НИИ ВШЭ Георгий Остапкович: «Норильский никель» может формировать цену, невзирая ни на кого». Как уже отмечалось ранее, «Норникель» обладает монопольной властью.</p> <p>3. Если брать во внимание рынки металлов, за исключением палладия, то тут возможна угроза ухода части потребителей к конкурентам.</p>
<p>3. Уровень конкурентной борьбы</p>	<p>1. Как уже отмечалось ранее, на рынке не высокий уровень конкурентной борьбы.</p>	<p>1. В металлургической отрасли существует небольшое количество таких крупных компаний, как «Норникель», поэтому рынок разделен между ними практически поровну, за исключением «Русала» и «Норильского никеля» - они заняли «львиную» долю рынка.</p> <p>2. Явным конкурентным преимуществом компании является возможность самостоятельно регулировать цены (например, немного повесить цены).</p> <p>3. «Норникель» обладает уникальными месторождениями, что так же обеспечивает конкурентное преимущество.</p>
<p>4. Рыночная власть поставщиков</p>	<p>1. Приходится говорить о том, что значительная роль в функционировании всей отрасли отводится поставщикам «Норникеля», но и от компании эти самые поставщики зависят не меньше.</p>	<p>1. Поставщики могут назначить высокую цену, например, на оборудование или вовсе отказаться от любого сотрудничества. Однако «Норникель» сегодня - это хороший имидж и</p>

		сформировавшийся репутационный капитал. Более того, проведение регулярных тендеров на поставку оборудования и оказание услуг, обеспечивают желание многих поставщиков работать с компанией.
1. Угроза появления товаров-заменителей	1. Существует реальная угроза вытеснения никеля, меди и т.д. из определенных отраслей товарами-субститутами	1. По мнению старшего аналитика ИК «ФИНАМ» Владимира Сергеевского, высокую конкуренцию никелю в производстве нержавеющей стали составляет феррохром, литий, титан. Однако в некоторых случаях никель не заменим, как например компонент любой электроники.

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сделать вывод, что на металлургическом рынке России уровень конкуренции достаточно низкий. Об этом говорят следующие результаты:

1. наличие серьезных барьеров входа новых игроков;
2. потребители не собираются отказываться от взаимодействия с компанией ввиду высокой степени доверия и ее большой доле на рынке;
3. низкий уровень конкурентной борьбы, ввиду небольшого количества конкурентов;
4. компания проводит тендеры и, пользуясь своим авторитетом, заставляет бороться поставщиков за сотрудничество с ней, что способствует появлению альтернатив в выборе поставщиков;
5. уровень угрозы товаров-заменителей средний, но компания может, не без труда, нивелировать данную угрозу, постепенно наращивая объемы палладия, так как именно этот металл в настоящее время очень востребован, например, в вооружении.

Чтобы лучше понять конкурентоспособность ГК «Норильский никель» обратимся к еще одному инструменту менеджмента, такому как Матрица General Electric / McKinsey. Отметим, что все баллы были выставлены автором, после проведения анализа информации о компании, рынке и их особенностях, посредством экспертного метода.

Таблица 2. Привлекательность рынка и конкурентная позиция компании на рынке по видам металла

№	Товар	Привлекательность рынка (по шкале от 1 до 9, 1-наименьшая привлекательность, 9-наибольшая привлекательность)	Конкурентная позиция компании на рынке (по шкале от 1 до 9, 1-наименее слабая позиция, 9-наиболее сильная позиция)	Доля в выручке, %
1.	Никель	9	9	50%
2.	Медь	6	4	26%
3.	Платина	8	6	12%
4.	Палладий	8	9	11%
5.	Золото	8	1	1%

Источник: составлено автором.

Автором было проведено исследование, которое показало, что «Норникель» имеет сильную зависимость от рынка цветных металлов. В частности это касается никеля и меди, поэтому, используя экспертный метод оценки, были выставлены соответствующие баллы. Рынок никеля оценен в 9 баллов по привлекательности и конкурентному позиционированию, так как компания в этом направлении представляет собой естественную монополию (конкурентов больших нет, а, по мнению аналитиков ИК «Финам», «Норникель» полностью контролирует сегмент). Что касается меди, то здесь сегмент выглядит не однозначным, так как рынок насыщен большим количеством компаний (Русал, Алроса, Акрон холдинг и др.), следовательно, большая конкуренция. В связи с этими факторами привлекательным рынок меди назвать нельзя, но так как компания имеет четверть доли в выручке от этого цветного металла, то ей выставлен балл 6. Что касается палладия, то здесь приходится говорить о том, что «Норникель» единственный крупный представитель, занимающийся этим видом металла. Направление

очень привлекательное, так как палладий активно используется в строительстве военной техники, космических аппаратов, а это госконтракты. Выставлен балл 9, так как существует один нюанс: металл дорогой и его использование ограничивается вышеперечисленными направлениями. Золото – направление интересное, в России этим металлом занимаются мало по геологическим соображениям, плюс трудности возникают в конкуренции с зарубежными компаниями, которые плотно заняли сегмент и в настоящее время конкурировать с ними достаточно проблематично.

Таблица 3. Оценка привлекательности рынка цветных металлов

№	Факторы привлекательности рынка	А	В	С
		Относительный вес (значимость) фактора, %	Величина фактора привлекательности (по шкале от 1 до 9, 1-наименьшее значение фактора, 9-наибольшее значение фактора)	Абсолютная оценка фактора привлекательности, $C=A*B/100\%$
1.	Рост рынка	25%	9	2,25
2.	Размер рынка	13%	7	0,91
3.	Барьеры входа и выхода	19%	1	0,19
4.	Сезонность	9%	3	0,27
5.	PEST-воздействия	23%	5	1,15
6.	Уровень конкуренция	11%	5	0,55
Итого:		100 %		
Величина привлекательности рынка				5,18

Источник: составлено автором.

В таблице 3 была оценена привлекательность рынка цветных металлов в целом, по основным факторам, о которых говорилось в параграфе 2.1. Рынок цветных металлов в нашей стране растет – это факт, о котором говорят аналитики. Из этого следует, что он очень привлекателен. Размер рынка для нашей страны достаточно скромный, ранее было отмечено автором, что уровень конкуренции небольшой, однако этот фактор является, скорее, следствием больших барьеров на вход и выход. Что касается PEST воздействия, этому фактору был выставлен балл 5. Дело в том, что большинство факторов воздействия, рынок, в лице компаний, может нивелировать, приложив усилия. Особенно уверенно можно говорить об этом применительно к металлургической отрасли.

Таблица 4. Оценка конкурентной позиции компании на рынке

№	Факторы конкурентоспособности компании (критические факторы успеха - КФУ)	А	В	С
		Относительный вес (значимость) фактора, %	Величина фактора конкурентоспособности (по шкале от 1 до 9, 1-наименьшее значение фактора, 9-наибольшее значение фактора)	Абсолютная оценка фактора конкурентоспособности, $C=A*B/100\%$
1.	Доля рынка	19%	7	1,33
2.	Тенденции изменения доли рынка	24%	9	2,16
3.	Качество продукции	17%	8	1,36
4.	Издержки производства	14%	7	0,98
5.	Уровень менеджмента	19%	8	1,52
6.	Гибкость компании	7%	6	0,42
...	...			
Итого:		100 %		
Величина конкурентной позиции компании на рынке				7,77

Таким образом, таблица 4 подтверждает, что компания является одним из лидеров рынка. «Норникель» имеет большое количество преимуществ, в таблице были представлены некоторые из них.

		Привлекательность рынка		
		Высокая (7-9)	Средняя (4-6)	Низкая (1-3)
Конкурентная позиция товара	Высокая (7-9)	Никель Палладий	2	4
	Средняя (4-6)	Платина	Медь	7
	Низкая (1-3)		Золото	9

Рис. 1. Модель матрицы GE/McKinsey

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания ГМК «Норильский никель» по основным видам деятельности занимает высокую конкурентную позицию с показателем 7,77, а рынок цветных металлов имеет среднюю привлекательность по множеству причин, о которых было сказано ранее. Особое место в успехах компании играют никель, палладий и платина, в этих направлениях компании следует действовать очень агрессивно, так как нужно сохранять существующие позиции и развиваться дальше. Медь занимает среднее положение, так как, именно, этим металлом занимаются подавляющее число компаний и конкуренция сильнейшая. Золото видится, как возможность для компании, однако этот цветной металл не привлекает компанию, так как ставка сделана на никель и палладий. Более того, автор работы, не рекомендовал бы, инвестировать в направления золото и медь в целях наращивания объемов, так как, эти металлы олицетворяют высочайшего уровня конкуренцию. Например, палладий выглядит более привлекательным и прибыльным направлением, тем более что «Норникель» здесь пока не имеет конкурентов, чем, безусловно, нужно пользоваться уже сегодня.

Список литературы / References

1. Разумовская Е.А., Воронов Д.С., Ерыпалов С.Е., Разумовский Д.Ю. Финансово-экономический механизм оценки конкурентоспособности компаний металлургической отрасли // *Фундаментальные исследования*, 2017. № 3 . С. 200-204. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41420/> (дата обращения: 22.11.2017).
2. Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» 2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ar2016.nornik.ru/ru#year-overview/> (дата обращения: 26.11.2017).
3. ИК «Финам». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.finam.ru/> (дата обращения: 27.11.2017).