

УДК 338.45:669:330.322(045)

*В.С. Васильцов, М.С. Красовский, А.В. Сушинская***ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ  
В КОНТЕКСТЕ СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

В условиях беспрецедентных геополитических санкций в отношении России на первый план в развитии хозяйствующих субъектов выходит актуализация стратегических целей и задач для перестройки всех экономических взаимосвязей. Это, прежде всего, относится к инвестиционной политике системообразующих звеньев отечественной экономики, в том числе и предприятий черной металлургии. В статье проводится анализ экономической сущности инвестиционной политики и ее составных элементов. Предложено рассматривать инвестиционную политику как ключевой элемент экономической стратегии металлургических компаний, ориентированный на непрерывный процесс внедрения инноваций. С помощью расширенного маркетингового инструмента PESTEL-анализа было проведено исследование параметров внешней инвестиционной среды ПАО «Северсталь». Это позволило точнее идентифицировать существующие экзогенные ограничения эффективной реализации инвестиционной политики. Использование метода SWOT-анализа дало возможность рассмотреть сильные и слабые стороны инвестиционной среды, а также проблемы компании и определить их взаимосвязи. Полученные результаты анализа легли в основу четырех протостратегий, которые характеризуются как предварительные версии существующих стратегических целей ПАО «Северсталь» и учитывают выявленные преимущества и недостатки инвестиционной среды. Предложенные протостратегии основываются на учете влияния комбинации факторов из внешней и внутренней среды для минимизации негативного действия выявленных угроз. Сейчас металлургия должна развиваться за счет повышения эффективности инвестиционной политики, роста уровня интеграции с генеральной стратегией компаний, что позволит не снижать инвестиционную активность, не смотря на сокращение инвестиций и ограничения импорта оборудования.

*Ключевые слова:* инвестиционная политика; инвестиционная среда; PESTEL-анализ; SWOT-анализ; протостратегии; металлургические компании; бизнес-система; основные производственные фонды.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-21-30

В настоящее время российские металлургические компании переживают нелегкие времена. Так, на фоне громадного санкционного давления, сильного рубля и серьезных логистических сбоев выпуск стали в России становится все более невыгодным [1]: за первую полугодие 2022 г. выпуск чугуна в России сократился на 2,7 %, стали – почти на 10 %; стального проката выпустили меньше на 4,6 %. Правительство готовит к утверждению стратегию развития отрасли до 2030 г., направленную на восстановление объемов производства [2].

Обваливающийся финансовый рынок и неустойчивая динамика выпуска грозит сворачиванию инвестиционных проектов, что обуславливает необходимость поиска направлений повышения эффективности инвестиционной политики. Решение этой проблемы должно опираться на совершенствовании методов анализа внешней и внутренней инвестиционной среды металлургических компаний. В качестве объекта исследования выбрано ПАО «Северсталь» как один из лидеров металлургической отрасли по объемам продаж, доли продукции с высокой добавленной стоимостью (HVA) и инвестиционной привлекательности.

Для уточнения методологии следует провести категориальный анализ понятийного аппарата и методов исследования инвестиционной политики. Уточнение сущности категории «инвестиции» и ее производных, таких как, например, инвестиционная политика, не утратившая актуальность даже после вступления нашей страны на путь рыночного развития.

По сложившемуся стереотипу инвестиционную политику предприятия в теории и практике хозяйствования рассматривают преимущественно как «элемент финансовой стратегии компании» [3], исходя из упрощенного, на наш взгляд, понимания категории «инвестиции» в качестве денежных вложений с целью получения прибыли, без акцента на важность выбора объекта инвестирования и обоснования того, как и почему выбранная инновация позволит увеличить прибыль компании.

В нашей стране попытка первого рыночного определения инвестиций предпринята в Основах законодательства об инвестиционной деятельности в СССР, принятых Верховным Советом СССР в 1990 г., где под инвестициями предложено понимать «все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результа-

те которой образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект» [4]. Смысл такого понимания инвестиций дошел и до наших дней, но существует проблема недооценки второй части определения инвестиций, которая переносится и на односторонний подход к сущности инвестиционной политики предприятия – недооценивается необходимость обоснования востребованности инновации и оценки готовности предприятия к ее освоению.

Предлагается методический подход к формированию инвестиционной политики, характеризующий целевую установку, как стороннего вкладчика, так и самоинвестора, состоящую в обосновании эффективных объектов размещения вложений на основе анализа инновационно-технологического потенциала предприятия.

Полагаем, что финансово-ориентированное определение инвестиционной политики металлургической компании, согласно которому это составная часть финансовой стратегии предприятия, включающая мероприятия, обеспечивающие выгодное вложение заемных, собственных и других средств в инвестиции с целью обеспечения финансовой устойчивости. Такое определение необходимо уточнить и дополнить, исходя из того, что финансовые потоки эффективны тогда, когда они являются денежным выражением материальной составляющей металлургического предприятия – его реальных факторов производства и ресурсов, ведь именно они должны приносить прибыль компании [5]. Поэтому определение инвестиционной политики должно, наряду с финансовой составляющей, включать в себя положение о том, что она заключается в выборе и реализации наиболее рациональных путей расширения инновационно-технологического потенциала металлургического предприятия [6].

Определяющим условием эффективной инвестиционной политики является ее инновационность, т. к. для того, чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятию необходимо постоянно внедрять новшества. Этот процесс может реализовываться по следующим основным направлениям:

- внедрение в производство нового оборудования, технологий, материалов;
- освоение новых видов и модернизация продукции;
- применение новых средств и методов организации и управления производством;
- внедрение информационных технологий и киберсистем;
- применение новых способов продвижения товаров и поиска инвесторов.

Инвестиционную политику металлургического предприятия следует рассматривать в рамках комплекса финансового и факторного подходов как составную часть экономической политики, проводимую в виде установления масштабов и структуры финансовых вложений с учетом необходимости обновления оборудования и технологий.

Под инновационно-инвестиционной политикой необходимо понимать комплекс управленческих решений, который призван описывать масштабы, соотношения и ключевые направления вложений в процессе развития производства как внутри, так и вне предприятия [7] в целях снижения инвестиционных рисков, получения прибыли и решения социальных и экологических проблем на инновационной основе.

Далее перейдем к характеристике инвестиционной среды ПАО «Северсталь» как ключевого индикатора состояния инвестиционной политики. Если исходить из факторного подхода к разработке инвестиционной политики, то наиболее комплексно и всесторонне, на наш взгляд, состояние внутренней инвестиционной среды металлургического предприятия может быть охарактеризовано такой экономической категорией, как инновационно-технологический потенциал, представляющий собой способность предприятия сформировать такую комбинацию ресурсов, которая позволит регулярно обновлять производство и повышать его эффективность [8]. В нашем исследовании это не распространяется в управлении инновациями ресурсный подход к структуре инновационно-технологического потенциала, рассматривающий потенциал как простую совокупность ресурсов, а определенная их пропорция, комбинация факторов производства, а также организационная система и система управления, нацеленные на эффективное использование имеющихся ресурсов, дополненная результативным подходом к анализу потенциала [9].

Результативный подход позволяет выразить эффективность инновационно-технологического потенциала в виде новых или усовершенствованных видов продукции, повышении ее качества и т. п. Применительно к металлургическому производству практическим примером могут служить увеличение процента «выхода» железа относительно используемого металлосодержащего сырья; усовершенствование технологии обработки готовых изделий для снижения доли брака и т. п. Запланированные объемы улучшений могут выражаться как в денежном эквиваленте (снижение себестоимости, рост

прибыли), так и в натуральных показателях производства (изменение объемов; ассортимента); в относительных показателях (рентабельность, фондоотдача); и в индикативных значениях (измерение социального, экологического и других эффектов).

При разработке инвестиционной политики промышленные предприятия используют разнообразные методы анализа инвестиционной среды, такие как PEST-анализ и его модификации [10], метод Мескона [11], SWOT-анализ и его модификации [12], матрица Вильсона, GAP-анализ и другие. В целях совершенствования методов прединвестиционного анализа для решения вопросов эффективной оценки внешней инвестиционной среды металлургического предприятия авторами предлагается использовать такой инструмент исследования на макроэкономическом уровне, как SWOT-анализ, так и PESTEL-анализ. PESTEL представляет собой дополненный актуальными факторами PEST-анализ, в котором, наряду с четырьмя группами анализа и классификации факторов внешней инвестиционной среды объекта исследования добавлены ее правовые (L–Legal) и экологические параметры (E–Environmental or Ecological) [13].

Инвестиционная политика ПАО «Северсталь» должна быть направлена на улучшение действующих основных фондов путем дооснащения действующих производств современным оборудованием с целью сохранения лидерских позиций по рентабельности производства в отрасли черной металлургии, несмотря на множество негативных мультипликационных факторов. Инвестиционные денежные потоки ПАО «Северсталь» за три последних года представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Динамика инвестиционных потоков ПАО «Северсталь» за 2019–2021 гг., млн. долл.**

Показатель	2019	2020	2021	Относительные изменения, %		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
Приобретения основных средств	1157	1256	1068	8,56	-14,97	-7,69
Приобретение нематериальных активов	61	71	89	16,39	25,35	45,90
Приобретение финансовых инвестиций	55	20	17	-63,64	-15,00	-69,09
Чистый отток денежных средств при приобретении дочернего предприятия	0	19	0	100,00	-100,00	0,00
Чистое поступление от продажи дочернего предприятия	215	0	0	-100,00	0,00	-100,00
Поступления от выбытия основных средств и нематериальных активов	15	5	6	-66,67	20,00	-60,00
Поступления от выбытия финансовых инвестиций	21	7	9	-66,67	28,57	-57,14
Проценты полученные	4	10	5	150,00	-50,00	25,00
Дивиденды полученные	6	6	9	0,00	50,00	50,00
Чистые денежные потоки, направленные на инвестиционную деятельность	1012	1338	1145	32,21	-14,42	13,14

Источник: разработано авторами на основе [14, с. 77].

ПАО «Северсталь» сокращает свои инвестиции. Так, в 2021 г. компания снизила денежные потоки на инвестиционную деятельность на 14,42 % или 193 млн долл. Общее снижение инвестиционных потоков произошло за счет сокращения показателя: «вложение и приобретение основных средств». Инвестиционные потоки в модернизацию и приобретение основных средств снизились на 14,97 % (188 млн долл.). За весь анализируемый период снижение составило 7,69 % или 89 млн долл.

Компания снижает инвестиции в основные производственные фонды в ожидании рецессии на мировых рынках сырья и стали. Данная инвестиционная политика является оптимальной в нынешней конъюнктуре рынка, когда спрос регулируется не только всемирным потреблением, но и санкциями на определенные компании Российского происхождения. В действующей конъюнктуре рынка не целесообразно производить работы по обновлению ОПФ, т. к. стоимость зарубежных материалов для реконструкций и обновлений ОПФ значительно выросла, следовательно, срок окупаемости инвестиций увеличивается.

Необходимо проанализировать внешнюю инвестиционную среду и выявить факторы, влияющие на инвестиционную политику ПАО «Северсталь». Для этого воспользуемся таким методом как PESTEL-анализ (табл. 2).

Таблица 2

**PESTEL-анализ внешней инвестиционной среды ПАО «Северсталь»**

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление территориальных зон экономического развития для реализации инвестиционных проектов.</li> <li>2. Поддержка Российских металлургов государственными субсидиями</li> <li>3. Интенсификация протекционизма международной торговли.</li> <li>4. Возрастающее давление санкций.</li> <li>5. Геополитические риски и неопределенность развития продуктовых рынков.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная поддержка инвестиционных программ в металлургической отрасли.</li> <li>2. Увеличение производительности и капитализации благодаря инвестиционной политике.</li> <li>3. Нестабильность цен и валютных курсов.</li> <li>4. Замедление темпов роста добычи.</li> <li>5. Перерасход средств в рамках капиталоемких проектов с учетом недоступности и многократное увеличение цен на материалы.</li> <li>6. Ограниченный доступ к рынку капитала.</li> <li>7. Невозможность обеспечения еврооблигаций в иностранной валюте.</li> <li>8. Заморозка зарубежных активов.</li> <li>9. Значительное обесценение активов на фоне санкций (снижение привлекательности для инвесторов и кредитодателей).</li> </ol>
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие социальной инфраструктуры путем создания благоприятной среды для развития персонала.</li> <li>2. Создание обучающих центров, ориентированных на различные возрастные группы.</li> <li>3. Развитие социальных проектов, выделение грантов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиции в развитие технологического потенциала (НИОКР).</li> <li>2. Инвестиции в развитие информационной безопасности для не допуска утечки ноу-хау.</li> <li>3. Инвестиции в инновации – ключ к повышению производительности и рыночной капитализации.</li> <li>4. Недостаточный объем инноваций в горно-металлургическом секторе.</li> <li>5. Отсутствие возможности использовать зарубежные технологии металлургической и горнодобывающей отраслей.</li> </ol>
Экологические факторы (E)	Правовые факторы (L)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение углеродного следа благодаря инвестиций в очищающие технологии.</li> <li>2. Инвестиции в улучшение переработки вторсырья.</li> <li>3. Давление со стороны общественных организаций, защищающих права экологии.</li> <li>4. Загрязнение воздуха, воды и почвы.</li> <li>5. Изменение климата.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление государственного регулирования металлургической отрасли.</li> <li>2. Развитие патентного права при разработке новых технологий.</li> <li>3. Усиление контроля со стороны государства за исполнением фискальной политики НДС.</li> <li>4. Внешний контроль над уровнем цен со стороны ФАС.</li> </ol>

Источник: разработано авторами на основе: [15-19].

ПАО «Северсталь» находится под давлением множества внешних факторов: политических, экономических, социальных технологических др., т. к. работает на международном рынке и поставляет готовую продукцию и сырье на зарубежные продуктовые и сырьевые рынки.

Экономические факторы также оказывают существенное влияние на деятельность компании. Одной из тенденций в металлургической отрасли сегодня является продажа непрофильных активов и сокращение капиталовложений, чтобы в первую очередь восстановить ухудшившиеся финансовые показатели и поддерживать рентабельность. Так, группа компаний «Евраз» продала непрофильный актив в США, для поддержания финансового состояния [20]. ПАО Северсталь закрыла сделку по продаже непрофильного актива «Нева Металл», данный актив предоставлял услуги по фрахтовке грузов в порту

Санкт-Петербурга [21]. Можно заметить достаточно ограниченный доступ к рынку капитала, особенно ситуация обострилась после ввода санкций и установлении запрета привлечения российскими компаниями иностранного капитала и погашений текущих еврооблигаций в иностранной валюте. В связи со сложностью получения капитала первоочередным для компаний является эффективное расходование собственных средств. Одним из выходов в сложившейся ситуации для ПАО «Северсталь» может быть отказ от дивидендной политики компании для сохранения денежных средств внутри для реинвестирования и поддержания текущей ликвидности компании на перспективу.

Успешное функционирование компании металлургической отрасли зависит от ее высококвалифицированного персонала: благодаря людям металлургические компании добиваются поставленных результатов. В настоящее время социальные факторы развития современного общества жизненно необходимы. Социальная защищенность работников со стороны металлургических компаний и государства оказывает значительное влияние на их продуктивное функционирование и вовлеченность в производственный процесс. Предприятия металлургии с начала 2022 г. открыли 6 тыс. новых вакансий. Средняя зарплата сотрудника металлургической отрасли увеличилась на 10 тыс. руб. или 17,5 % по отношению к предыдущему году и составила 67,2 тыс. руб. [22]. Металлургические компании заинтересованы в новых сотрудниках благодаря увеличению выпуска готовой продукции. Эксперты металлургической отрасли обсуждают актуальную проблему – нехватку человеческого капитала [23]. Металлургические компании вместе с государством пытаются решить проблему нехватки человеческого капитала в отрасли, создавая центры развития и переквалификации кадров различных возрастных групп, так ПАО «Северсталь» открывает инновационно-технологический парк «Кванториум» для детей и подростков с целью развития подрастающего поколения и появления заинтересованности построения будущей карьеры в металлургической отрасли [24]. Металлургические компании активно инвестируют в социальную жизнь, способствуя решению проблем незащищенных слоев населения благодаря созданию социальных программ и грантов. ПАО «Северсталь» развивает более двенадцати социальных программ и грантов поддержки граждан, показывая свою вовлеченность в социальную жизнь общества [18]. Металлургические компании заинтересованы в поддержке и развитии социального общества, что может дать толчок для успешного развития и функционирования компаний.

Правовые факторы оказывают значительное влияние на деятельность компаний, особенно в металлургической отрасли. В последнее время дополнительное давление на отрасль оказало ужесточение фискальной политики – из-за повышения налога на добычу полезных ископаемых с 01 января 2022 г. компаниям необходимо перестраивать свою ценовую политику с появлением новых изменений в налоговом законодательстве РФ и соблюдать его исполнение [15]. В отрасли активно применяется антимонопольное законодательство, при его нарушении компаниям-нарушителям применяются различные виды негативных санкций. ФАС в 2022 г. признала металлургов виновными в целенаправленном завышении цен и оштрафовала совокупно на 60 млрд рублей [19; 25]. Выявление правовых рисков на раннем этапе и контроль исполнения всех норм является важной задачей каждой компании металлургической отрасли для сохранения имиджа компании и снижения возможности получения убытков из-за штрафов и взысканий.

Для эффективного осуществления своей деятельности и выполнения стратегических целей необходимо не только анализировать влияние внешней инвестиционной среды и факторов, оказывающих на нее влияние, но также учитывать внутреннюю структуру компании и выделять сильные стороны и конкурентные преимущества компании, а также учитывать возможные потери и угрозы. Все внутренние процессы компании заключены в бизнес-систему ПАО «Северсталь». Бизнес-система «Северстали» – это совокупность мер и инициатив, направленных на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ за счет безупречной производственной деятельности, организации труда и клиентоориентированности в условиях внешнеполитического давления, ресурсных войн [26].

Для анализа инвестиционной среды ПАО «Северсталь» во взаимосвязи с внутренними и внешними факторами воспользуемся SWOT-анализом [27]. Ценность данного метода заключается в том, что он является интуитивным методом оценки огромного объема информации (табл. 3).

На базе проведенного анализа необходимо составить несколько типов протостратегий (предварительных стратегий, основанных на результатах расширенного SWOT-анализа внешнего и внутреннего пространства компании), оценить каждую по шкале от 1 до 5 (где 1-наименее привлекательная стратегия; 5-наиболее привлекательная стратегия) и выбрать наиболее приоритетные для компании стратегии:

1. SO-стратегии (Strengths-Opportunities) определяют то, как компания использует свои силы при реализации возможностей. Сочетание сильных сторон компании и ее возможностей позволяет развивать новые партнерские схемы, которые привлекут новых клиентов и укрепят сотрудничество с текущими клиентами. Компания занимается самоинвестированием, внешняя долговая нагрузка низкая. Меры государственной поддержки могут помочь компании увеличить свою долю на внутреннем рынке, снизить издержки.

Таблица 3

**SWOT-анализ инвестиционной среды ПАО «Северсталь»**

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежегодное проведение годовой инвестиционной программы, направленной на поддержание производства и его развитие.</li> <li>2. Запущен активный процесс импортозамещения материалов и технологий.</li> <li>3. Низкая долговая нагрузка.</li> <li>4. Большой удельный вес собственных источников финансирования.</li> <li>5. Лидерство по издержкам среди флагманов отечественной металлургии.</li> <li>6. 60-70 % продаж приходится на внутренний рынок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение государственных субсидий в рамках стратегии развития металлургии до 2030 г.</li> <li>2. Импорт материалов и технологий из Азии.</li> <li>3. Реализация проектов в РФ, стимулирующих потребление металла.</li> <li>4. Приобретение долей в компаниях, производящих аналоги импортных запчастей, оборудования, сырья, материалов.</li> <li>5. Потенциальное повышение курса доллара;</li> <li>6. Обнуление акциза.</li> </ol>
Слабые стороны (W)	Угрозы (Т)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность создания и внедрения отечественных технологий и оборудования.</li> <li>2. Снижение акционерной стоимости компании (TSR).</li> <li>3. Временная отмена выплаты дивидендов.</li> <li>4. Снижение выручки, EBITDA.</li> <li>5. 30-40 % продаж приходилось на европейский и американский рынок, который в текущее время закрыт из-за санкций, что снижает прибыль и валютные поступления.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Санкционное давление.</li> <li>2. Закрытие рынка ценных бумаг развитых стран.</li> <li>3. Зарубежные компании отказываются сотрудничать с Северсталью, отменили совместные инвестиционные проекты.</li> <li>4. Сильный рубль.</li> <li>5. Угроза остановки поставок ТМЦ, технологий, запчастей и оборудования из-за рубежа.</li> <li>6. Высокий уровень конкуренции на внутреннем рынке, усиление позиций существующих конкурентов и появление новых.</li> <li>7. Снижение цен на металлургическую продукцию.</li> <li>8. Сокращение спроса на внешнем и внутреннем рынках.</li> <li>9. Мировое снижение спроса на металлургическую продукцию.</li> <li>10. Сложности в обслуживании долга из-за санкционных ограничений – компания не смогла осуществить выплату купонного дохода в размере \$12,6 млн держателям еврооблигаций с погашением в 2024 году.</li> <li>11. Делистинг глобальных депозитарных расписок.</li> </ol>

Источник: разработано авторами на основе: [28-32].

### 1.1. Переориентация экспорта производимой продукции на рынок Азии – 5.

Лидерство по издержкам позволяет рассмотреть менее маргинальные рынки, такие как Азия, что позволит не только открыть новые каналы сбыта, но и создаст возможности для реализации инвестиционных проектов и поставки импортного оборудования. Нарботка клиентской базы в Азии при сильном рубле важна, т. к. при повышении курса доллара эти рынки становятся более маргинальными для всех металлургов.

1.2 Участие в проектах по разработке месторождений и обработке редких металлов, входящих в состав ферросплавов – 4. В жидкую сталь, которая является основой любого произведенного продукта, входит множество редких металлов. Многие из них закупались за рубежом, и в текущий момент доступ к ним ограничен. Участие в проектах по разработке месторождений и обработке редких металлов, входящих в состав ферросплавов, обеспечит предприятие необходимым сырьем, сделает бо-

лее независимым и устойчивым к внешним изменениям, усилит вертикальную интеграцию. Также стоит отметить, что ПАО «Северсталь» сможет использовать редкие металлы как для собственных нужд, так и для продажи другим компаниям.

1.3 Переориентация на рынок B2C – осуществление деятельности в качестве металлотрейдера – 3. Также сильные стороны ПАО «Северсталь» позволяют выйти на новый для металлургов рынок B2C, занять место в нише металлотрейдеров на внутреннем рынке, реализовывать произведенную продукцию конечным клиентам в городах присутствия компании с помощью инструментов интернет-магазина. Эти решения укрепят позицию компании на рынке, откроют новый рынок сбыта, увеличат загрузку производственных мощностей.

2. WO-стратегии (Weaknesses-Opportunities) – это варианты того, как компания будет использовать имеющиеся возможности в качестве путей преодоления внутренних слабостей.

2.1 Участие в государственных тендерах, выполнение государственных заказов.

В условиях ограничения рынков сбыта выполнение государственных заказов увеличивает свою привлекательность для компании. Маржа с государственных сделок ниже, чем маржа от сделок на внутреннем и внешнем рынке, но в текущих условиях выполнение государственных заказов может выступить поддержкой компании, повлияет на снижение простоев, снизит затоваривание складов готовой продукцией, принесет компании дополнительную выручку, обеспечит загрузку производственных мощностей – 4.

2.2 Приобретение долей в профильных компаниях (производители запчастей, оборудования, сырья, материалов и др.) – 5. На внутреннем рынке и рынке Азии, возможно осуществить приобретение долей в компаниях, производящих аналоги импортных запчастей, оборудования, сырья, материалов. Такая стратегия позволит наладить стабильные поставки необходимых ТМЦ и материалов, снизит риски сворачивания и/или остановки производства.

2.3 Привлечение инвестиций из Азии – 2. Азиатское направление может стать не только направлением сбыта, но и направлением привлечения инвестиций, что может повысить стоимость ценных бумаг компании и расширить перечень проектов, входящих в инвестиционную программу. В нестабильное время эффективным инструментом будут являться длинные соглашения, которые позволяют зафиксировать цену на продукцию и обеспечат стабильную реализацию объемов.

3. В ходе обработки следующей комбинации результатов расширенного SWOT-анализа появляются ST-стратегии (Strengths-Threats), основанная на учете сильных сторон компании, которые определяют возможные варианты использования сил для избегания угроз, число которых у ПАО «Северсталь» в настоящее время непрерывно растет. Главными угрозами остаются все новые и новые санкции, которые ограничивают деятельность компании, и сильный рубль, который делает зарубежные рынки непривлекательными для сбыта.

3.1 Укрепление позиции компании на внутреннем рынке – 3. В таких условиях, когда осложняется импорт оборудования и технологий и закрыт доступ к внешним источникам финансирования, и меняется структура зарубежных сбытовых рынков, на первый план выходят снижение издержек и долга. Растущая доля продаж на внутренний рынок должна обеспечить доход. Здесь также будут актуальны длинные соглашения, которые обеспечат сотрудничество с отечественными партнерами на срок более 1-3 года, что обеспечит стабильный сбыт продукции.

3.2 Инвестирование в проекты, которые быстро окупаются и приносят эффект – 5.

Сокращение годовой инвестиционной программы в текущих макроэкономической ситуации – необходимая мера. В таких условиях, когда осложняется импорт оборудования и технологий и закрыт доступ к внешним источникам финансирования, и меняется структура зарубежных сбытовых рынков, на первый план выходят снижение издержек и долга. ПАО «Северсталь» имеет низкий уровень долговой нагрузки и способна к самоинвестированию. Инвестиционную программу необходимо направить на реализацию инвестиционных проектов, направленных на поддержание производства и на проекты, которые быстро окупаются и приносят эффект «здесь и сейчас».

4. Аналогичным образом определяются WT-стратегии (Weaknesses-Threats), в которых сопоставляются слабости и угрозы, стоящие перед организацией, и генерируются идеи по минимизации слабостей и противодействию угрозам. В совокупности слабости и угрозы увеличивают риск подрыва производственной деятельности компании, снижают инвестиционную привлекательность.

4.1 Сокращение затрат: отказ от аутсорсинга, приостановка деятельности неэффективных подразделений – 4. Сокращение издержек становится на первое место. Эффективными мерами будут от-

каз от аутсорсинга, сокращение постоянных статей затрат. Необходимо сделать ранжирование услуг сторонних организаций, выявить те, от которых можно отказаться без последствий для производства. Также в текущих условиях важно приостановить деятельность тех подразделений, которые генерируют расходы, не создавая доходы – например, прекратить деятельность рабочих групп по приостановленным инвестиционным проектам.

4.2 Запросы на поддержку государства – 2. Например, металлурги могут объединиться и сделать запрос на снижение железнодорожных тарифов. Большой объем продукции перевозится именно ж/д транспортом. За последнее время ж/д тариф значительно вырос, соответственно, у металлургов выросли транспортные расходы. Специальный сниженный ж/д тариф для металлургов окажет поддержку, снизит затраты.

Данные стратегии используются в качестве предварительных заготовок в последующей работе по формулированию общей стратегии и инвестиционной политики металлургических компаний. Наиболее приоритетными направлениями для укрепления позиции ПАО «Северсталь» являются переориентация экспорта производимой продукции на рынок Азии; инвестирование в проекты, которые быстро окупаются и приносят эффект; приобретение долей в профильных компаниях (производители запчастей, оборудования, сырья, материалов и др.).

Стремительно меняющаяся ситуация на рынке металлов в последние годы, даже месяцы, обусловлена беспрецедентным давлением на отечественную экономику из-за геополитических санкций. Это обуславливает деформацию параметров инвестиционной среды отрасли, что делает ее развитие неустойчивым и мультиплицирует растущие риски. И если еще недавно Правительство РФ принимало меры по увеличению фискальной нагрузки на металлургов из-за их высоких сверхдоходов, то на сегодняшний день необходим комплекс мероприятий, ориентированных на увеличение выпуска и изменения структуры производимой продукции и активизации процесса перевооружения металлургических компаний.

Минпромторг России прогнозирует, что на адаптацию к санкциям и восстановление российской металлургии потребуется около восьми лет, как следует из проекта стратегии развития металлургической промышленности до 2030 г. [33]. От грамотного подхода к ведению деятельности и возможности быстро адаптировать инвестиционную политику под изменившуюся конъюнктуру напрямую зависит, как скоро компании смогут вернуться на прежний уровень развития.

Исследование теоретических и прикладных аспектов повышения эффективности разработки и реализации инвестиционной политики металлургических предприятий России показало острую потребность в совершенствовании ее методологической основы. В работе уточнено понятие инвестиционной политики металлургического предприятия, где акцент был смещен с ресурсно-финансового подхода на утилитарный, производственный подход, предполагающий усиление внимания инвестиционного менеджмента к обоснованию и выбору объектов финансовых вложений. Ключевой целью при этом должно выступать снижение инвестиционных рисков. С помощью PESTEL-анализа на макроуровне были исследованы условия и обстоятельства повышения эффективности обновления производства на основе оценки параметров резко меняющейся внешней инвестиционной среды ПАО «Северсталь» и уточнен перечень основных факторов, определяющих условия формирования и реализации инвестиционной политики предприятия. Результаты проведенного SWOT-анализа были формализованы в актуальные протостратегии, которые должны стать базисом для повышения эффективности текущей инвестиционной политики компании и стратегии ее развития в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Северсталь», «ММК» и «НДМК»: как металлургический сектор России переживает санкции // «Открытый журнал». URL: <https://journal.open-broker.ru/analitika/kak-metallurgicheskij-sektor-rossii-perezhivaet-sankcii/> (дата обращения: 25.09.2022).
2. Бодров В. Перегрузка 2022: как спасти металлургию в России // ФедералПресс 04.09.2022.
3. Sharpe W., Alexander G., Bailey J. Investments // Prentice Hall, 1998. – 962 p.
4. Ведомости СНГ и ВС СССР. 1990. № 51. Ст. 1109. URL: <https://naukaprava.ru/catalog/1/127/153/45543/> (дата обращения: 25.09.2022).
5. Стоянова Е. С., Быков Е.В., Бланк И.А. Управление оборотным капиталом. М.: Перспектива, 2007. 127 с.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 512 с.



7. Yashalova N.N., Ruban D.A., Vasil'tsov V.S. (2017) Information policy in the environmental sphere as a factor in the development of the national economy // Scientific and Technical Information Processing. Vol. 44. Iss. 4. P. 291–296. DOI: 10.3103/S0147688217040165.
8. Исследование инновационно-инвестиционной активности предприятий (на примере ОАО «Северсталь») Васильцова В.М. Васильцов В.С. Егорушкин А.О. (2014) // Записки горного института. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-innovatsionno-investitsionnoy-aktivnosti-predpriyatiy-na-primere-ooo-severstal> (дата обращения 15.09.2022).
9. Антоненко И.В. Типология и классификация инновационного потенциала экономической системы // Проблемы современной экономики. 2010. № 2 (34). С. 33–37.
10. Gürel E., Tat M. Swot analysis: a theoretical review // The Journal of International Social Research. 2017. Vol. 10. Iss. 51. P. 994–1006. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832.
11. Hadhri W., Arvanitis R., M'henni H. Determinants of innovation activities in small and open economies: The Lebanese business sector // Journal of Innovation Economics. 2016. Vol. 21. P. 77–107. DOI: 10.3917/JIE.021.0077
12. Kharlamov A.V., Kharlamova T.L. (2019) Sustainable Development of the Russian Economy in the Context of Global Instability / Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020 – IBIMA. P. 822–830. – URL: <https://yadi.sk/d/2Нacy2CZM8EPjg>.
13. Городничная Е. В. PESTEL-анализ как инструмент стратегического управления развитием промышленных предприятий // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2020. № 9. С. 200–205. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43786721> (дата обращения: 30.09.2022).
14. Официальный годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2021 год. URL: <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/> (дата обращения: 25.09.2022).
15. Путин объявил о повышении НДС для металлургов // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/08/2021/610d77829a7947493960a08f> (дата обращения: 07.11.2022).
16. Российских металлургов поддержат государственными субсидиями // Бизнес.ру. URL: <https://www.business.ru/news/32779-rossijskih-metallurgov-podderjat-gosudarstvennymi-subsidiyami> (дата обращения: 29.10.2022).
17. «Северсталь» передает городу объекты социального комплекса // Наш Череповец. URL: [http://www.cher-city.ru/node/Severstal\\_peredaet\\_gorodu\\_obekty](http://www.cher-city.ru/node/Severstal_peredaet_gorodu_obekty) (дата обращения: 29.10.2022).
18. Социальные проекты // Сайт ПАО «Северсталь». URL: <https://chemk.severstal.com/crs/social-policy/sotsialnye-proekty/> (дата обращения: 28.10.2022).
19. ФАС оштрафует «Северсталь», НЛМК и ММК за монопольно высокие цены // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/10/02/2022/6201455b9a79471ce47e9228> (дата обращения: 07.11.2022).
20. Евраз продает непрофильный трубный актив в США. // Investing.com. URL: <https://ru.investing.com/news/stock-market-news/article-157198> (дата обращения: 26.09.2022).
21. «Северсталь» продала стивидорную компанию «Нева-Металл» // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/862363> (дата обращения: 01.10.2022).
22. Средняя предлагаемая зарплата металлургов выросла на 10 тыс. руб. // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5460443> (дата обращения: 30.10.2022).
23. Металлургической отрасли не хватает 60 тысяч сотрудников // Таймырский телеграф. URL: <https://www.ttelegraf.ru/news/metallurgicheskoy-otrasli-ne-hvataet-60-tysyach-sotrudnikov/> (дата обращения: 06.11.2022).
24. «Северсталь» получила награду «Инвестор региона» за создание интерактивной зоны в рамках детского технопарка «Кванториум» // Официальный сайт «Северсталь». URL: <https://chemk.severstal.com/press-centr/news/severstal-poluchila-nagradu-investor-regiona-za-sozdanie-interaktivnoy-zony-v-ramkakh-detskogo-tekhn/> (дата обращения 07.11.2022).
25. ФАС признала металлургов виновными в завышении цен // ФАС РФ. URL: <https://fas.gov.ru/publications/23531> (дата обращения: 07.11.2022).
26. Бизнес система ПАО «Северсталь» // Официальный сайт ПАО «Северсталь». URL: <https://chemk.severstal.com/about/business-system/> (дата обращения: 26.09.2022).
27. Гладких Я.Н. SWOT-анализ как элемент стратегического планирования организации // Контентус. 2017. № 5 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-element-strategicheskogo-planirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 25.09.2022).
28. Крупнейший мировой производитель труб больше не хочет сотрудничать с ПАО «Северсталь» // Вся.рф. URL: <https://cher.all-rf.com/news/2022/04/14/35/krupnejshij-mirovoj-proizvoditel-trub-bolshe-ne-hochet-sotrudnichat-s-severstalyu> (дата обращения: 26.09.2022).
29. Обнуление акциза // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/30/05/2022/6294be829a7947c3759239ae> (дата обращения: 02.10.2022).
30. «Северсталь» не выплатила купон по евробондам-2024 ввиду санкций // РБК. URL: [https://quote.rbc.ru/news/short\\_article/632461b19a7947604c0caf28](https://quote.rbc.ru/news/short_article/632461b19a7947604c0caf28) (дата обращения: 26.09.2022).
31. «Северсталь» не смогла выплатить купон по евробондам-2024 ввиду санкций // Официальный сайт ПАО «Северсталь». URL: <https://severstal.com/rus/media/archive/severstal-soobshchaet-o-zavershenii-avtomaticheskoy-konvertatsii-gdr/> (дата обращения: 26.09.2022).

32. Увеличение государственных субсидий в рамках стратегии развития металлургии до 2030 // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/16/06/2022/62ab0c8e9a7947297b652025> (дата обращения: 26.09.2022).
33. Минпромторг отвел восемь лет на восстановление экспорта металлургов // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/03/08/2022/62e912a79a794744d2ec40fc> (дата обращения: 25.09.2022).

Поступила в редакцию 27.10.2022

Васильцов Виталий Сергеевич, доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Экономики и управления» Института «Бизнес школа»,  
E-mail: 3297@rambler.ru

Красовский Максим Сергеевич, аспирант  
кафедры «Экономики и управления» Института «Бизнес школа»  
E-mail: Krasovskii.MS@gmail.com

Сушинская Алина Владимировна, студент  
E-mail: avsoloveva2@chsu.ru

ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет»  
162600, Россия, г. Череповец, пр. Советский, 10

*V.S. Vasil'tsov, M.S. Krasovskiy, A.V. Sushchinskaya*

**INVESTMENT POLICY OF A METALLURGICAL COMPANY IN THE CONTEXT  
OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-21-30

In the context of unprecedented geopolitical sanctions against our state, the actualization of strategic goals and objectives for the restructuring of all economic relationships comes to the fore in the development of economic entities. This, first of all, refers to the investment policy of the backbone links of the domestic economy, including ferrous metallurgy enterprises. The article analyzes the economic essence of investment policy and its constituent elements. The authors propose to consider the investment policy as a key element of the economic strategy of metallurgical companies, focused on the continuous process of innovation. With the help of the extended marketing tool PESTEL–analysis, a study of the parameters of the external investment environment of PJSC «Severstal» was conducted. This made it possible to more accurately identify the existing limitations of the effective implementation of the company's investment policy. Using the SWOT analysis method made it possible to consider the strengths and weaknesses of the company's investment environment and determine their relationship. The obtained results of the analysis formed the basis of four protostrategies, which are characterized as preliminary versions of the existing strategic goals of PJSC «Severstal» and take into account the identified advantages and disadvantages of the investment environment. The proposed protostrategies are based on taking into account the influence of a combination of factors from the external and internal environment to minimize the negative effects of the identified threats. Currently, the metallurgical industry should develop due to the timely updating of investment policy in accordance with the strategy of the companies, which will not reduce investment activity despite the problems in attracting investment and restrictions on equipment imports.

*Keywords:* investment policy; investment environment; PEST analysis; SWOT analysis; protostrategies; metallurgical companies; business system; fixed assets.

Received 27.10.2022

Vasil'tsov V.S., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor at Department of "Economics and Management" of the Institute "Business School"  
E-mail: 3297@rambler.ru

Krasovskiy M.S., postgraduate student at Department of Economics and Management  
of the Institute "Business School"  
E-mail: Krasovskii.MS@gmail.com

Sushinskaya A.V., student  
E-mail: avsoloveva2@chsu.ru

Cherepovets State University  
Sovetskiy Ave., 10, Cherepovets, Russia, 162600