

УДК 675(045)

Сравнительный анализ эффективности деятельности промышленных групп в новой парадигме стратегического управления

СМИРНОВ ВАЛЕРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ,

кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

E-mail: vaallera@rambler.ru

АННОТАЦИЯ

В статье представлены материалы сравнительного анализа эффективности деятельности четырех крупнейших в мире металлургических групп. Данный анализ выполнялся одновременно по направлениям экономической, социальной и экологической эффективности, что является редкостью для современных публикуемых научных работ из-за различия форматов отчетности и методологии формирования данных. Поэтому анализ проводился на основе выбранных сопоставимых экономических (выручка, EBITDA, рентабельность EBITDA), социальных (количество работающих, финансирование оплаты труда, безопасность профессиональной деятельности) и экологических (объемы инвестиций в экологические программы, динамика показателей загрязнения атмосферы и водных ресурсов) показателей, во многом определяющих соответствующие виды эффективности и которые были получены из наиболее достоверных источников – проаудированных годовых и финансовых отчетов. Сводный анализ эффективности деятельности групп выполнялся на основе расчета показателей интегральной стратегической эффективности.

В результате проведенного исследования автор пришел к выводу: несмотря на то, что отдельные виды эффективности деятельности компаний или групп могут быть максимальны, например экономическая (в данном исследовании измеренная по показателю рентабельности EBITDA), это не гарантирует наивысшего уровня общей эффективности, измеряемого показателем интегральной стратегической эффективности. Максимальная общая эффективность достигается тогда, когда удастся обеспечить сбалансированно высокий уровень экономической, социальной и экологической эффективности.

Ключевые слова: интегральная стратегическая эффективность, системный анализ эффективности, социальная эффективность, управление эффективностью, экологическая эффективность, экономическая эффективность.

Comparative Analysis of Industrial Groups Performance in a New Paradigm of Strategic Management

VALERY V. SMIRNOV,

PhD in Economics, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: valeryvsmirnov@rambler.ru

ABSTRACT

The article presents a comparative analysis of the performance of the four world largest steel groups. The simultaneous analysis of economic, social and environmental efficiency is made, which can be rarely found in modern scientific papers because of the differences in reporting formats and methodologies for data generation. This is the reason why the analysis was conducted on the basis of certain selected comparable economic (revenues, EBITDA, EBITDA margin), social (number of employees, labour financing, job safety) and environmental (investments in environmental programs, dynamics of atmospheric and water pollution indicators) ratios and indicators, which largely determine the correspondent types of efficiency and were obtained from the most reliable sources such as audited annual and financial reports. To make the combined analysis of the groups' performance integral strategic performance indicators were calculated.

The author draws the conclusion that though certain types of efficiency of companies or groups activities can be at their maximum (for example, economic efficiency which is measured in terms of the EBITDA margin in this study) this does not guarantee the highest level of overall efficiency, which is measured by an integral strategic performance indicator. The maximum overall efficiency is achieved when it becomes possible to ensure a high balanced level of economic, social and environmental performance.

Keywords: *integral strategic performance, system performance analysis, social efficiency, performance management, ecological efficiency, economic efficiency.*

Стратегическое, системное, ситуативное управление, основанное на применении динамических способностей предприятия и постулатов теории управления изменениями, предполагает понимание и практическое использование механизма, обеспечивающего раскрытие его потенциала для реализации миссии и достижения стратегических целей, а следовательно, управления интегральной стратегической эффективностью. При этом в условиях, когда показатель зависит от значительного числа факторов, большое значение приобретает позитивная синергетика их взаимодействия, рассматриваемая как коллективное взаимодействие статических и динамических явлений в закрытых и открытых многокомпонентных системах с кооперативным взаимодействием между их элементами [1, с. 161].

В экономическом смысле термин «синергия» был впервые употреблен И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компаний [2]. Он же объяснил необходимость использования синергии в стратегическом планировании при разработке корпоративной стратегии и связал с этими проблемами выделение стратегических зон хозяйствования.

Э.А. Смирнов, развивая идеи Г. Хакена и И. Ансоффа, сформулировал для организаций закон синергии, в соответствии с которым для любого предприятия имеется такой набор

элементов и порядок их сочетания, при которых совокупный потенциал будет значительно выше либо существенно меньше суммы потенциалов, принадлежащих отдельным элементам, входящим в состав предприятия [3]. При таком понимании вопросов развития и управления промышленными системами, в том числе металлургическими группами, рассматриваются внутренний и внешний, вертикальный и горизонтальный синергетические эффекты, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Учет особенностей синергетического подхода в рамках новой парадигмы стратегического управления промышленными предприятиями и их группами во взаимосвязи с практикой организации деятельности и управления позволяет говорить о необходимости анализа экономической, социальной и экологической эффективности для понимания динамики их интегральной стратегической эффективности. Для этого проведем анализ основных показателей, по которым можно выполнить сравнение и которые содержатся в годовых отчетах всех компаний, существенно влияющих на экономическую, социальную и экологическую эффективность, и в завершении рассчитаем и сопоставим фактическую интегральную стратегическую эффективность на примере металлургических групп «ММК», «НЛМК», US Steel и Nucor.

Основными и относительно легко сравнимыми показателями, определяющими экономическую эффективность металлургических групп, являются:

- объем продаж;
- EBITDA;
- рентабельность EBITDA.

Реализуя свои стратегические цели, группа «ММК» демонстрировала следующую динамику вышеназванных экономических показателей.

Тенденция изменения выручки группы «ММК» представлена на *рис. 1*.

Основными факторами, обеспечившими негативную динамику выручки в рассматриваемом периоде, явились падение цен на продукцию материнской компании группы «ММК», а также отрицательное влияние изменения курсов валют.

На фоне снижения выручки группы показатель EBITDA и ряд важнейших экономических показателей демонстрировали динамику, отраженную в *табл. 1*.

Существенный рост значений показателей EBITDA в 2014 г., который достиг 1 607 млн долл. США, или увеличился на 31,4% к 2013 г.,

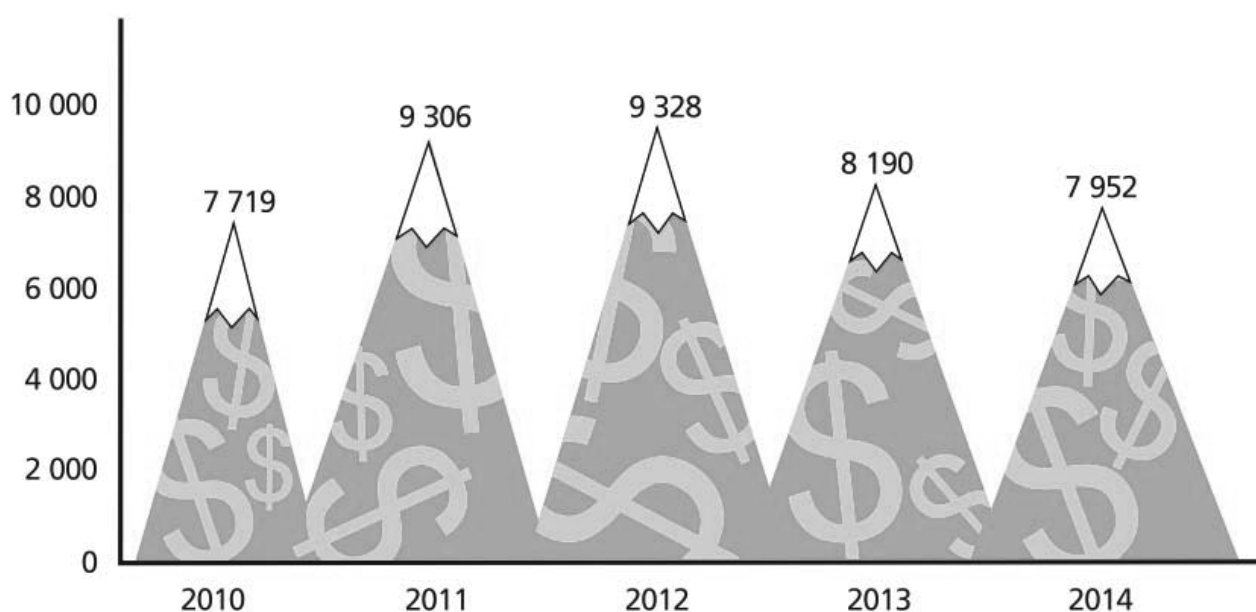


Рис. 1. Динамика выручки группы «ММК», млн долл. США [4, с. 28]

Таблица 1

Динамика важнейших экономических показателей группы «ММК», млн долл. США [4, с. 29]

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Операционная прибыль	610	365	273	174	803
Амортизация	826	887	952	969	746
Убыток от выбытия основных средств	159	70	118	79	57
Доля в прибыли зависимых компаний	11	14	20	1	1
EBITDA	1 606	1 336	1 363	1 223	1 607
Рентабельность EBITDA (margin), %	21	14,3	14,6	14,9	20,2

и рентабельности EBITDA (margin), увеличившейся на 5,3% по сравнению с уровнем 2013 г., был связан с ростом операционной прибыли (табл. 2), обусловленным опережающим снижением затрат группы по сравнению с сокращением выручки и амортизационных отчислений, связанных с обесценением основных средств, проведенным по итогам 2013 г. При этом уменьшение финансовых расходов было обусловлено сокращением долга компании в 2014 г. на 593 млн долл. США.

Значительный рост отрицательной курсовой разницы наблюдался в связи с тем, что основные обязательства группы были номинированы в долларах США и евро, а доходы — в российских рублях и турецких лирах. При этом за 2014 г. курсы доллара США и евро существенно выросли относительно российского рубля (на 72 и 52% соответственно).

Группа «НЛМК» в рассматриваемом периоде имела динамику финансово-экономических показателей, представленную в табл. 3.

В феврале 2014 г. группа анонсировала новый этап развития, который может характеризоваться окончанием инвестиционной фазы развития, существенным снижением капитальных

вложений, повышением уровня операционных показателей, укреплением позиций на стратегических рынках России, Европы и США, а также концентрацией внимания на решении задачи повышения эффективности бизнеса.

Несмотря на снижение в 2014 г. выручки на 4,7% по сравнению с 2013 г., 2014 г. для группы «НЛМК» в целом был связан с улучшением ключевых экономических показателей — EBITDA возросла на 58%, чистая прибыль — более чем в четыре раза. Столь значительные успехи были связаны с полученными курсовыми разницеми, так как основная часть выручки группы «НЛМК» номинирована в иностранной валюте [5].

Изменение продаж группы US Steel в рассматриваемом периоде характеризовалось данными, представленными на рис. 2.

Группа US Steel, находясь в состоянии трансформации, в 2014 г. смогла несущественно (на 0,5%) увеличить объем продаж по сравнению с 2013 г., при этом показатели EBITDA и рентабельности EBITDA имели положительную динамику в 2014 г. (рис. 3 и 4). EBITDA возросла более чем в два раза по сравнению со значением аналогичного показателя в 2013 г., а рентабельность EBITDA — на 12%.

Таблица 2

**Динамика операционной прибыли группы «ММК»,
долл. США [4, с. 33]**

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	Отклонение 2014 от 2013 (+/-)
Операционная прибыль	610	365	273	174	803	629
Финансовые расходы	(140)	(190)	(223)	(181)	(173)	8
Финансовые доходы	8	15	12	8	13	5
Курсовая разница	(24)	(118)	35	(152)	(622)	(470)
Прочие доходы-расходы	(164)	(213)	(153)	(2 584)	(75)	2 509
Прибыль (убыток) до налогообложения	290	(141)	(56)	(2 735)	(54)	2 681
Налог на прибыль	(58)	16	(31)	306	10	(296)
Прибыль (убыток) за период	232	(125)	(87)	(2 429)	(44)	2 385
Доля меньшинства	(22)	(5)	(3)	(29)	(1)	28
Доля акционеров материнской компании	254	(120)	(84)	(2 400)	(43)	2 357

Таблица 3

Динамика финансово-экономических показателей группы «НЛМК» [6, с. 59]

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Выручка, млн долл. США	8 351	11 729	12 157	10 909	10 396
ЕБИТДА, млн долл. США	2 322	2 254	1 900	1 505	2 383
Рентабельность ЕБИТДА, %	27,8	19,2	15,6	13,8	22,9
Чистая прибыль, млн долл. США	1 255	1 358	596	189	845
Дивиденды к чистой прибыли, %	30	28	20	35	37
Инвестиции, млн долл. США	1 463	2 048	1 453	756	560
Свободный денежный поток, млн долл. США	-32	-243	371	421	1 155
Чистый долг, млн долл. США	1 454	3 555	3 574	2 704	1 590
Чистый долг / ЕБИТДА	0,63	1,58	1,89	1,8	0,67

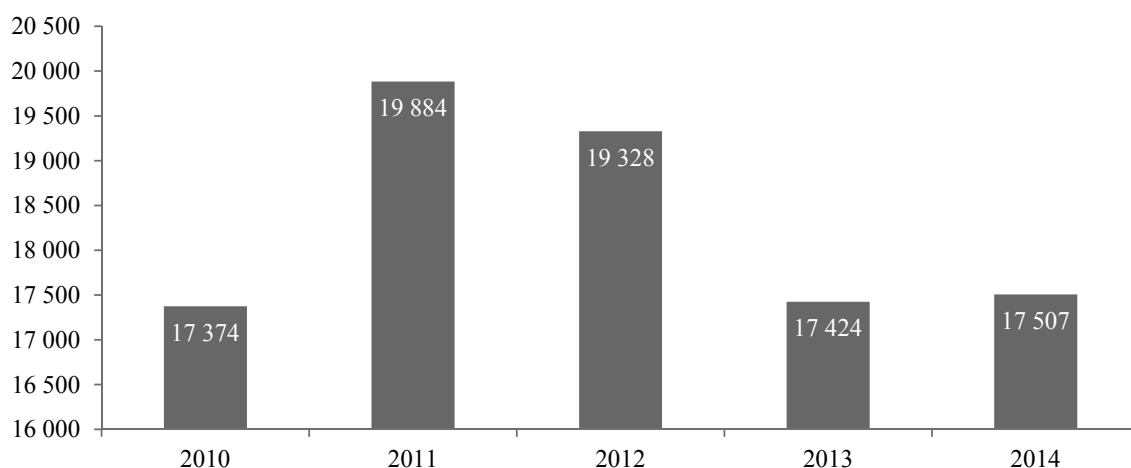


Рис. 2. Динамика продаж группы US Steel, млн долл. США [7, с. 7]

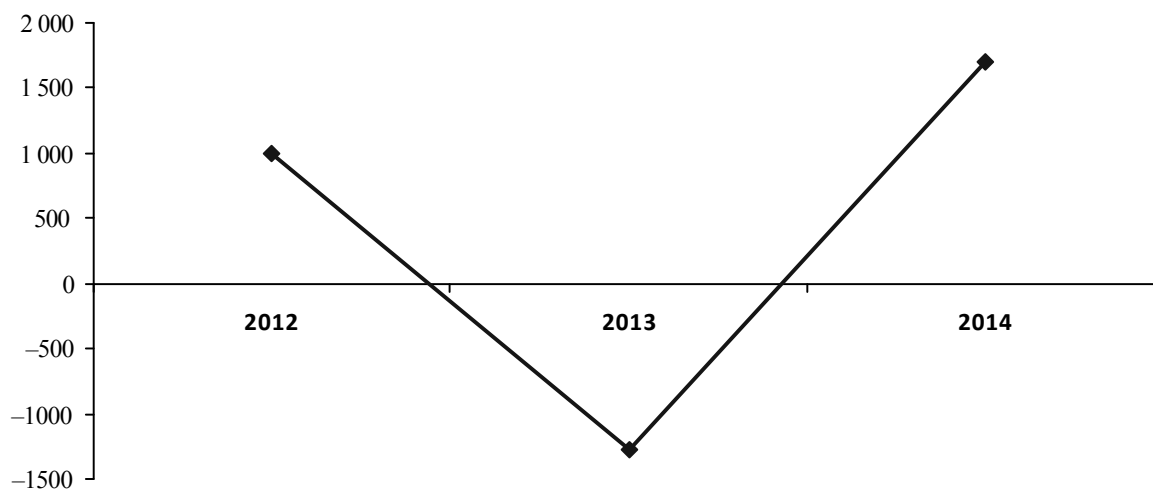


Рис. 3. Динамика показателя ЕБИТДА группы US Steel, млн долл. США

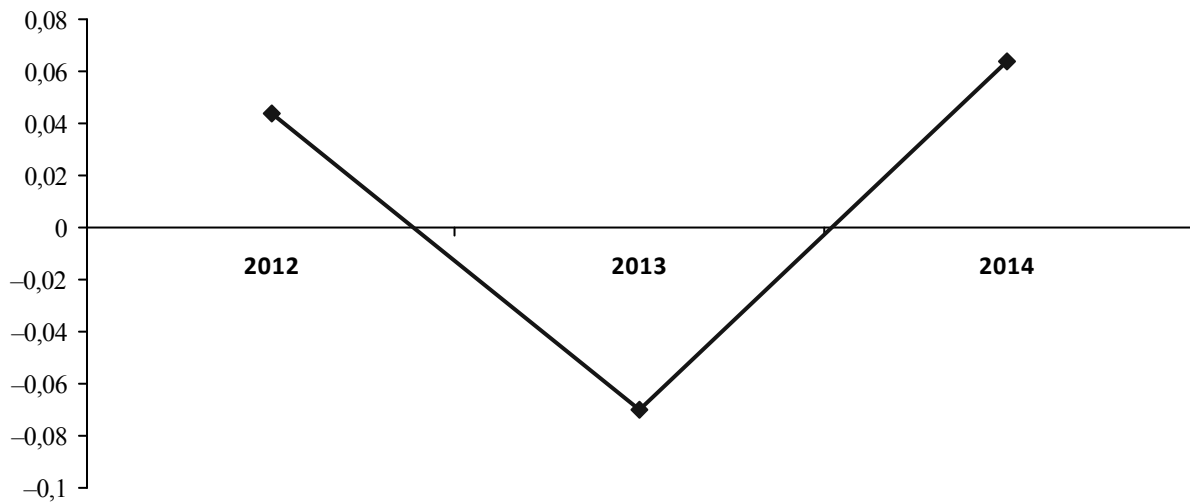


Рис. 4. Динамика показателя рентабельности EBITDA группы US Steel, % [7]

Незначительный рост выручки и положительное изменение показателей EBITDA и рентабельности EBITDA в 2014 г. по сравнению с 2013 г. у группы US Steel были связаны с кризисом, начавшимся в стальной отрасли США благодаря экспорту китайскими производителями своей продукции по демпинговым ценам, что в свою очередь было вызвано кризисом перепроизводства стали и продукции из нее в стране, а это вызвало необходимость проведения мероприятий по оптимизации затрат и реструктуризации бизнеса, которые были осуществлены относительно успешно.

Динамика продаж североамериканской стальной группы Nucor представлена на рис. 5.

Как видно из приведенных на рис. 5 данных, группа Nucor в 2014 г. увеличила объем продаж на 11% по сравнению с 2013 г. Увеличение продаж стало результатом значительных инвестиционных вложений в размере 6 000 млн долл. США, произведенных с 2007 по 2013 г. Основным объемом инвестиций был направлен на совершенствование продуктовой линейки и структуры производственных затрат группы. Продуктовый ряд группы совершенствовался с позиций расширения выпуска продукции с высокой долей добавленной стоимости и высокой рентабельности [9, с. 1].

Описанная инвестиционная политика повлияла и на улучшение показателя EBITDA

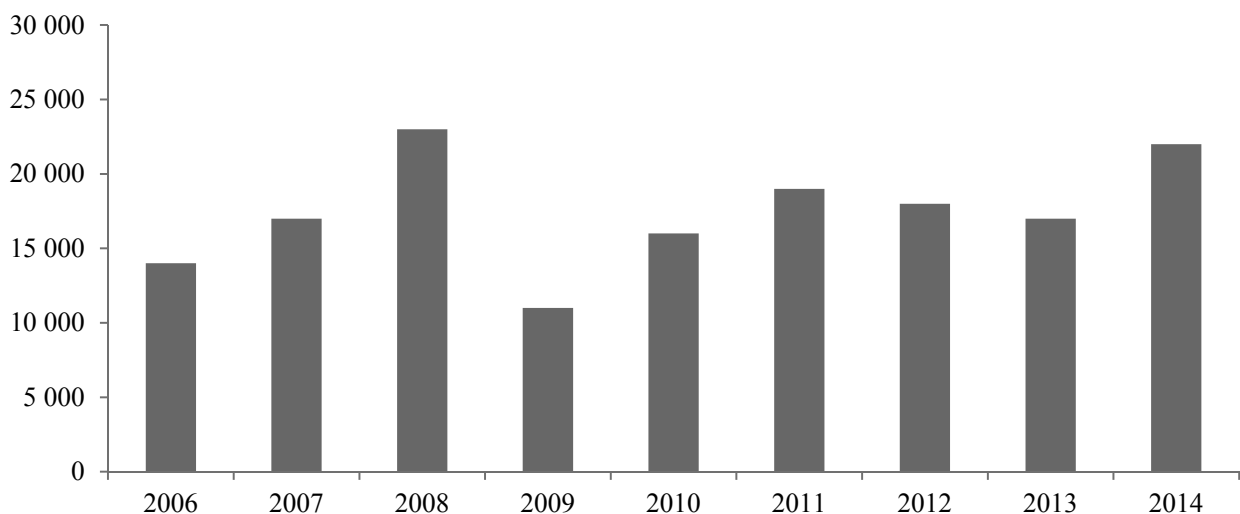


Рис. 5. Динамика продаж группы Nucor, млн долл. США [8, с. 43]

группы в 2014 г. по сравнению с предыдущим отчетным периодом (табл. 4) и показателя рентабельности EBITDA (рис. 6).

Сравнение динамики и значений финансово-экономических показателей двух крупнейших российских и двух крупнейших североамериканских стальных групп позволяет сделать следующие промежуточные выводы.

Во-первых, показатель реализации продукции российских групп «ММК» и «НЛМК»

демонстрировал в 2014 г. отрицательную динамику, в то время как в этом же периоде североамериканские компании имели положительные изменения показателя.

Во-вторых, значение показателя EBITDA в 2014 г. по сравнению с 2013 г. в группе «ММК» увеличилось на 32%, в «НЛМК» — на 58%, одновременно у группы US Steel значение показателя увеличилось на 132%, а у группы Nucor — на 35%, при том, что выручка североамериканских

Таблица 4

Динамика важнейших экономических показателей группы Nucor

Показатель, млн долл. США	2012	2013	2014	2015
Доходы	19 429	19 052	21 105	16 439
ЕБИТДА	1 636	1 539	2 085	1 577
Чистый доход	504	488	714	357
Прибыль на акцию	1,58	1,52	2,22	1,11
Изменения, %				
Доходы	-2,97	-1,94	10,78	-22,11
ЕБИТДА	-18,93	-5,93	35,48	-24,36
Прибыль на акцию	-35,51	-3,79	46,05	-50,00

Источник: составлено на основании [8 и 9].

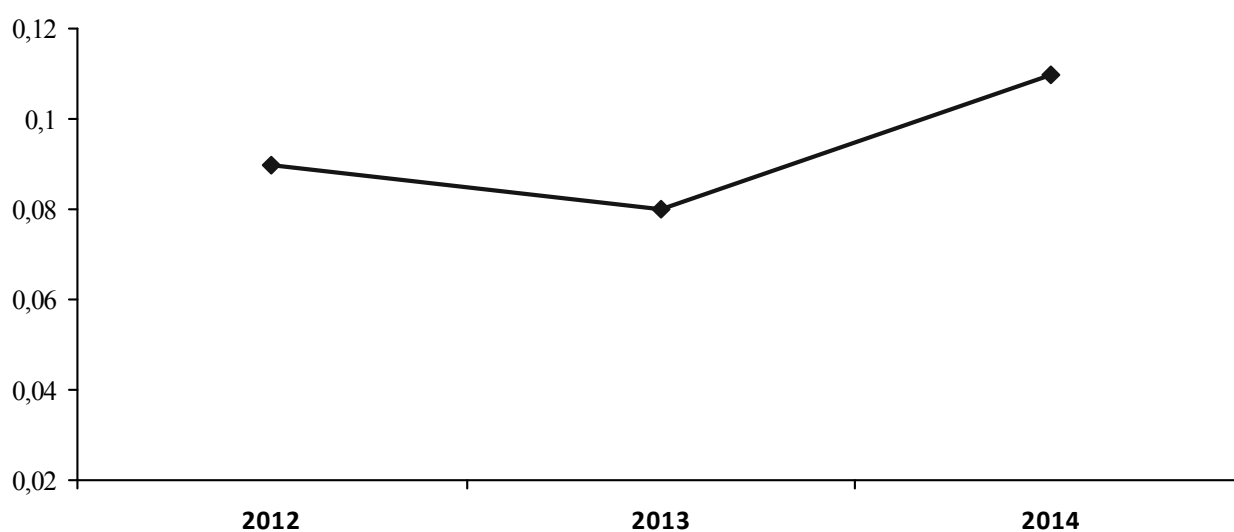


Рис. 6. Динамика показателя рентабельности EBITDA группы Nucor

Источник: составлено на основании [9].

компаний в абсолютных показателях превышала аналогичные показатели российских групп.

В-третьих, показатель рентабельности EBITDA в 2014 г. у российских групп был выше, чем у североамериканских, что свидетельствует о том, что экономическая эффективность российских групп, измеренная по данному показателю, в целом была более высокой.

В процессе анализа отчетности российских и североамериканских металлургических групп было определено, что основными показателями, по которым можно было бы осуществлять сравнение экологической эффективности их деятельности, являются:

- объемы инвестиций в экологические программы;
- загрязнение атмосферы;
- загрязнение водных ресурсов.

С 2004 г. группа «ММК» внедрила и успешно применяет систему экологического менеджмента, основанную на сертификации в соответствии со стандартами ISO 14001, а также поддерживает ее функционирование существенными инвестициями (рис. 7).

Хорошо продуманная стратегия в области экологии и значительные инвестиции в экологические программы позволили снизить воздействие на окружающую среду, в том числе валовые выбросы загрязняющих веществ

в атмосферу (см. рис. 8 — валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в 2014 г. по сравнению с 2013 г. сократились более чем на 900 т и составили 219,1 тыс. т) и валовые сбросы загрязняющих веществ в водные объекты (см. табл. 5 — валовые сбросы загрязняющих веществ в водные объекты в 2014 г. относительно 2013 г. сократились на 14,3 тыс. т, т.е. на 14%, и составили 90 тыс. т). Было переработано на специализированных установках 11,2 млн т текущих и отвальных металлургических шлаков, в качестве вторичных материальных ресурсов использовано 2,26 млн т промышленных отходов, а на технический этап рекультивации отработанных железорудных карьеров — 9,3 млн т отходов производства; удельное энергопотребление по группе «ММК» составило 6,08 Гкал/т стали и снизилось от уровня 2013 г. на 0,19 Гкал/т стали.

Группа «НЛМК», реализуя экологические программы, инвестировала в охрану окружающей среды с 2007 по 2014 г. около 1 млрд долл. США (рис. 9).

В результате сделанных инвестиций группе удалось в период с 2007 по 2014 г. снизить удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу на 46% (рис. 10).

С 2007 г. группа более чем в 54 раза сократила сбросы отходов в водные объекты (рис. 11),

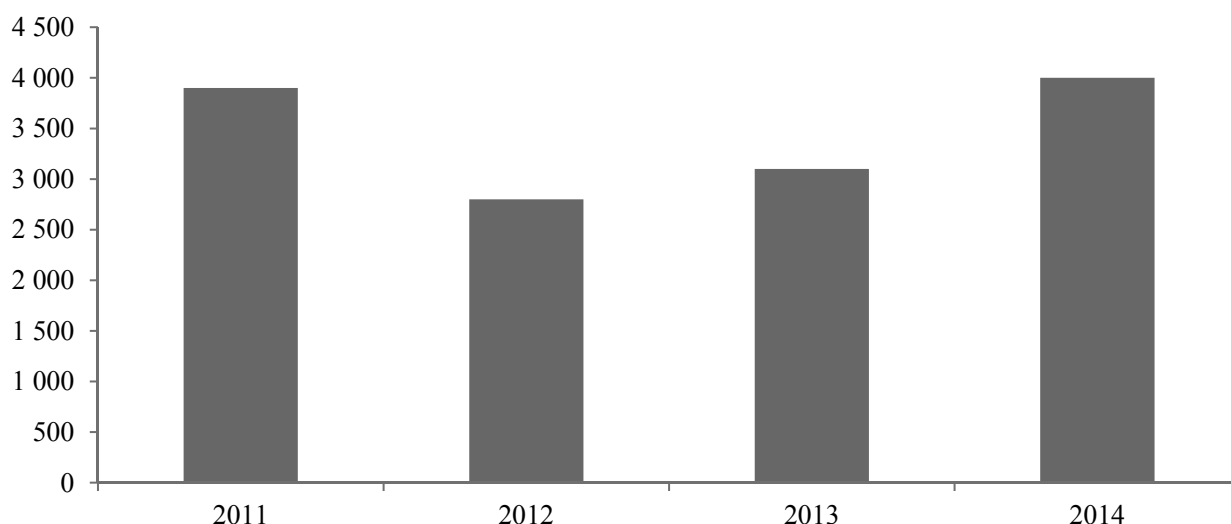


Рис. 7. Динамика инвестиций группы «ММК» в природоохранные мероприятия, млн руб.

Источник: составлено по данным годовых отчетов группы «ММК» за 2011–2014 гг.

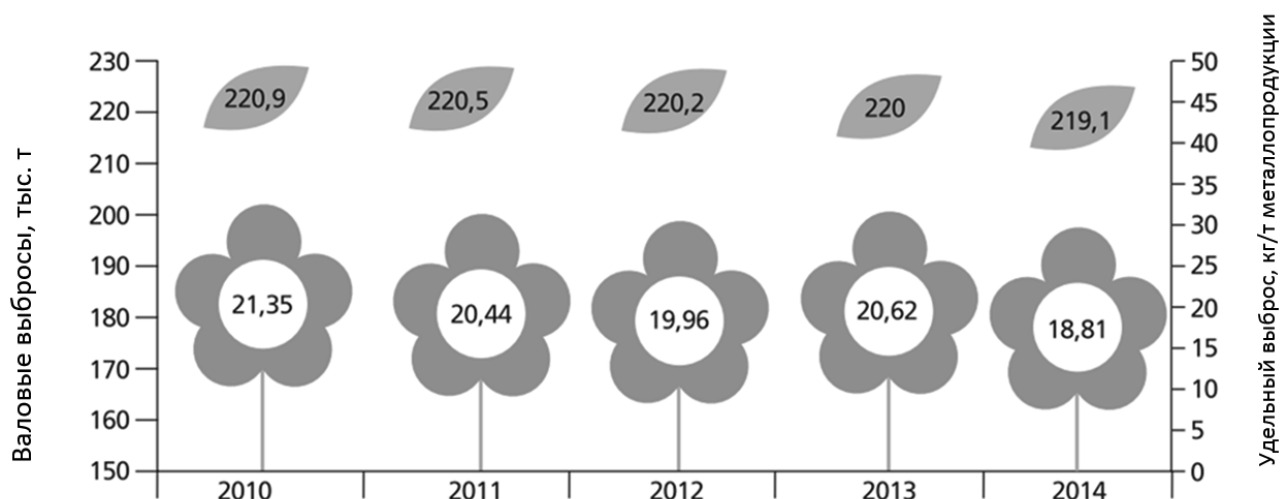


Рис. 8. Динамика выбросов загрязняющих веществ в атмосферу группы «ММК» [10, с. 52]

Таблица 5

Сбросы основных загрязняющих веществ группой «ММК» в водные объекты, т/год [10, с. 53]

№ п/п	Загрязняющее вещество	2013	2014
1	Железо общее	58,7	56,3
2	Марганец	8,1	7,14
3	Нефтепродукты	70,1	42,63
4	Сульфаты	40 597,4	23 346,6
5	Фториды	195,9	256,5
6	Цинк	33,2	31
Валовые сбросы		104 310,6	90 036,8

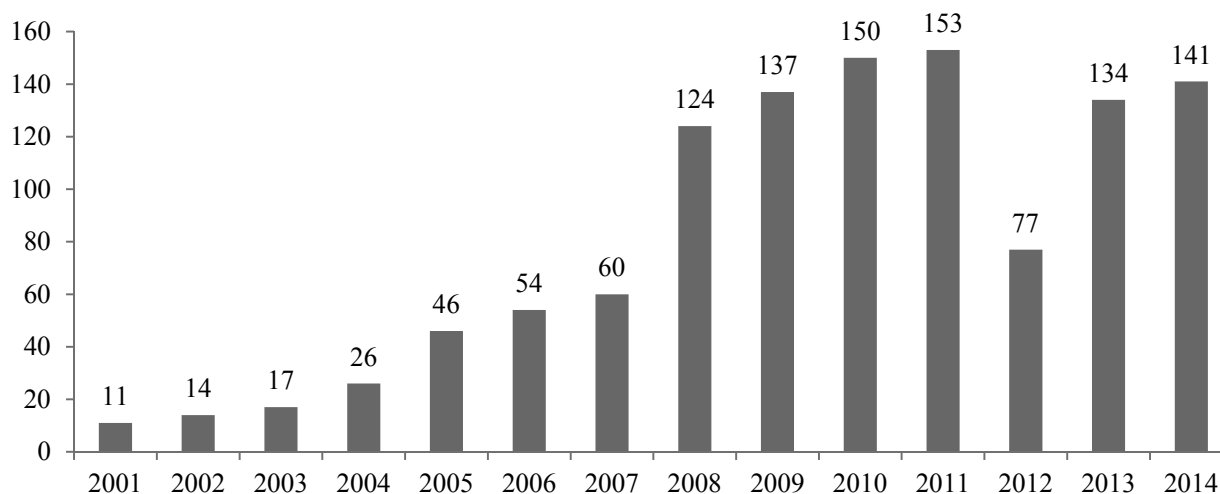


Рис. 9. Динамика инвестиций группы «НЛМК» в природоохранные мероприятия, млн долл. США [11]

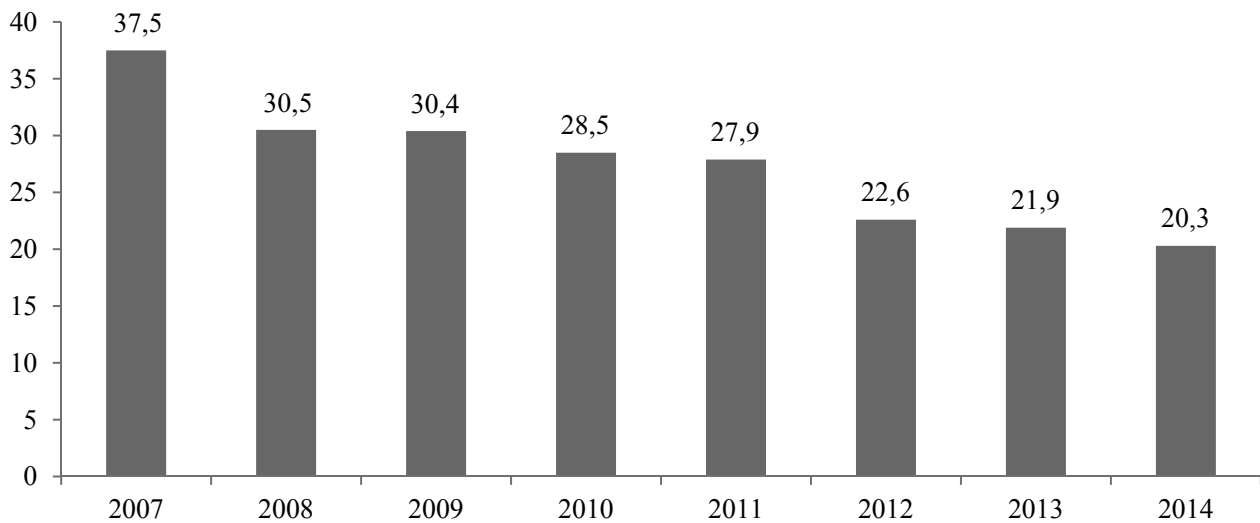


Рис. 10. Динамика снижения удельных выбросов предприятий группы «НЛМК», кг/т стали [12]

при этом на отдельных производственных объектах полностью прекратила их загрязнение, в том числе на липецкой производственной площадке, на которую приходится около 80% производства группы, при этом в настоящее время на предприятиях «Алтай-Кокс», «Стойленский ГОК», «НЛМК-Калуга» и «ВИЗ-Сталь» работают по технологии замкнутого водооборота.

Североамериканская группа US Steel в своей деятельности так же, как и группа «ММК», внедрила на всех основных производственных объектах стандарт ISO 14001. При этом корпорация увеличивала, начиная с 2012 г., инвестиции в природоохранные мероприятия (табл. 6), добиваясь соблюдения норм национальных экологических стандартов США. Основные инвестиции направлялись на североамериканские предприятия с целью приобретения и модернизации оборудования и технологий. В результате инвестиционный процесс в 2014 г. в «зеленые» технологии был заморожен на уровне 2013 г., при этом группе удалось добиться соблюдения норм природоохранного законодательства.

Группа Nucor также в своей практической деятельности использует экологические стандарты серии ISO 14001. Динамика затрат, носящих капитальный характер, представлена на рис. 12, из которого следует, что корпорация последовательно наращивала свои расходы с 2007 по 2013 г. на охрану окружающей среды. Затраты капитального характера за вышеуказанный период возросли с

20 до 65 млн долл. США, т.е. в 2013 г. возросли более чем в три раза к уровню 2007 г. В одном только 2013 г. корпорация реализовала 9 525 мероприятий, связанных с соблюдением экологических стандартов США. Однако анализ экологической и социальной отчетности показывает, что группа очень рационально использует свои ресурсы в области соблюдения экологических стандартов, направляя их только в тех размерах, которые требуются для поддержания деятельности корпорации в части экологии в соответствии с принятыми в Северной Америке стандартами.

Подводя промежуточные итоги анализа экологических аспектов деятельности крупнейших российских и североамериканских стальных групп, можно отметить следующее.

Во-первых, начиная с 2012 г. российские компании наращивали инвестиции, связанные с природоохранной деятельностью, в то время как американская US Steel в 2014 г. уже начала сокращать их объем.

Во-вторых, российские металлургические группы финансировали экологические мероприятия, которые, с одной стороны, были связаны с соблюдением государственных экологических стандартов, а с другой — они сами разрабатывали и согласовывали с представителями региональной власти уникальные проекты, добиваясь в этой части значительных успехов. В это же время североамериканские производители стали осуществлять

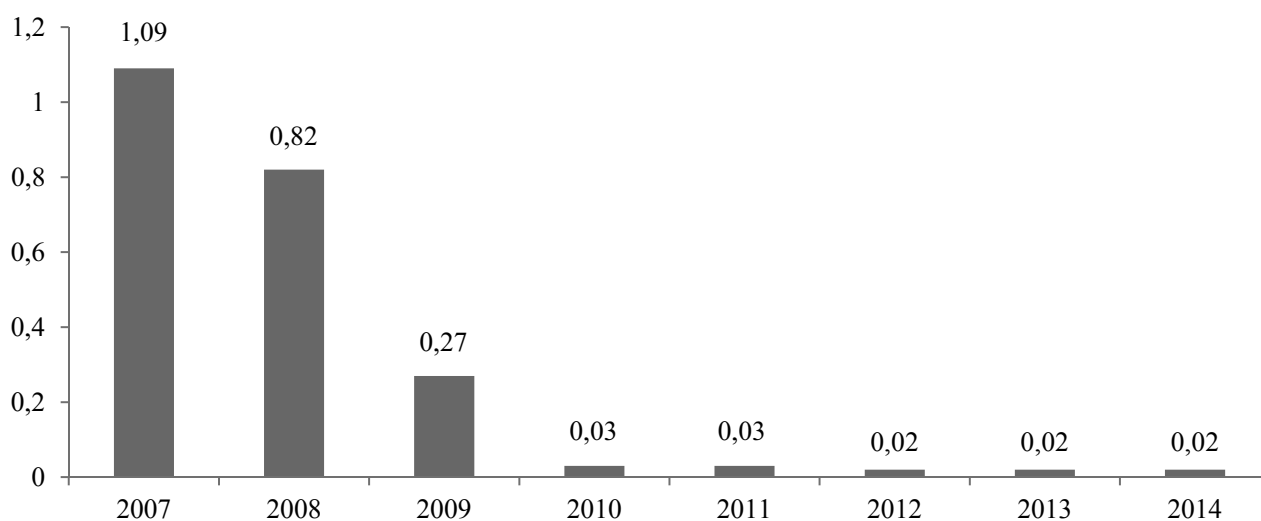


Рис. 11. Динамика снижения удельных сбросов в водные объекты группы «НЛМК», кг/т стали [13]

Таблица 6

Динамика инвестиций группы US Steel в природоохранные мероприятия, млн долл. США [7]

Показатель	2012	2013	2014	2014 к 2013, %
Северная Америка				
Инвестиции в оборудование и технологии	48	51	47	92,2
Соблюдение законодательства, в том числе				
Инвестиции в оборудование и технологии	303	322	347	107,76
Рекультивация	22	56	34	60,71
Итого	372	429	429	100
Европа				
Инвестиции в оборудование и технологии	5	13	36	276,9
Соблюдение законодательства, в том числе				
Инвестиции в оборудование и технологии	14	16	14	87,5
Рекультивация	7	9	8	88,9
Итого	26	38	58	152,6
Всего	398	467	487	104,3

финансирование экологических проектов исключительно в рамках поддержания соответствия действующему законодательству. Динамика полученных результатов свидетельствует

о том, что и российские, и североамериканские группы успешно справлялись с задачами соблюдения природоохранного законодательства своих стран.

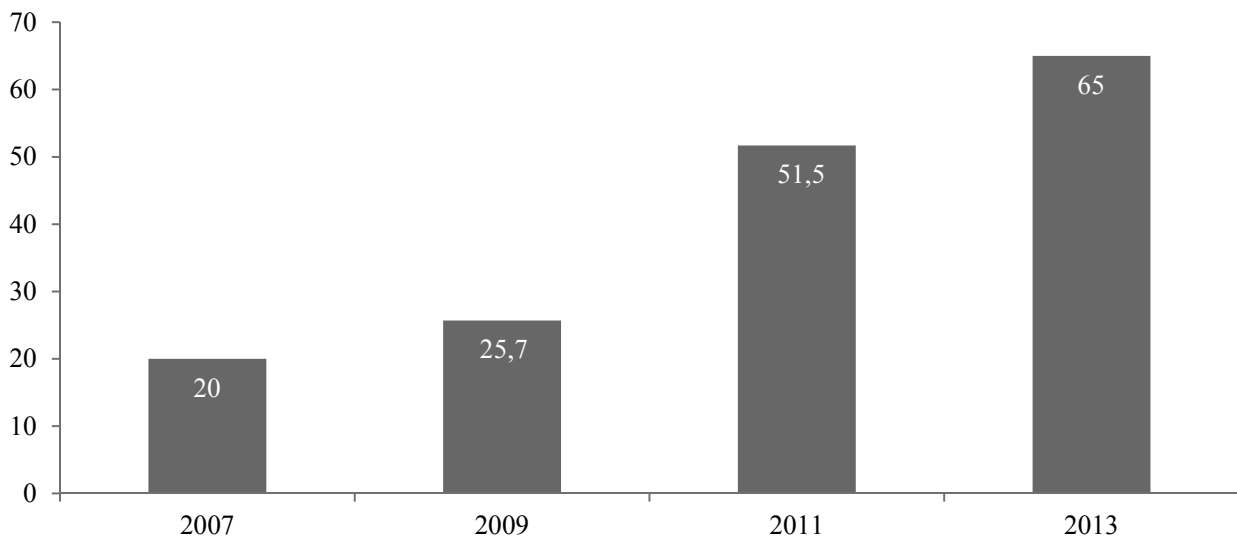


Рис. 12. Динамика затрат капитального характера группы Nucor на охрану окружающей среды, млн долл. США [14]

Как показали дальнейшие исследования, при анализе вопросов социальной эффективности деятельности российских и североамериканских металлургических групп возможно использование ряда показателей, среди которых основными являются следующие:

- количество работающих;
- финансирование оплаты труда;
- безопасность профессиональной деятельности.

В 2014 г. в группе «ММК» среднегодовая численность составляла 20 029 человек при среднемесячной оплате в 47 190 руб., при этом последняя была на 4% выше, чем в 2013 г. (табл. 7).

Группа «ММК» создала негосударственный пенсионный фонд (НПФ), который использовался в 2014 г. для решения корпоративных задач по социальной поддержке работников при достижении ими пенсионного возраста, обновления кадрового состава и дополнительной мотивации добросовестного отношения к профессиональным обязанностям. Показатели работы НПФ группы «ММК» представлены в табл. 8.

Однако наряду с общей благополучной ситуацией в области материального стимулирования и обеспечения сотрудников, ситуацию с охраной труда можно характеризовать следующими данными: в группе в 2014 г. по

сравнению с 2013 г. ухудшилась ситуация с производственным травматизмом — общий уровень производственного травматизма возрос на 15%, увеличилось количество тяжелых несчастных случаев.

В 2014 г. среднесписочная численность персонала группы «НЛМК» составляла 60,1 тыс. человек (–3% по сравнению со среднесписочной численностью 2013 г.), из которых 56,4 тыс. человек работали на российских активах, 2,5 тыс. человек трудились в европейских дивизионах, около 1,0 тыс. человек — в США и около 0,2 тыс. человек — в других странах мира, где расположены активы группы (в том числе в Индии, Китае и др.) [17, с. 20]. В 2014 г. рост среднемесячной заработной платы сотрудников компании составил 11%. На российских активах группы «НЛМК» среднемесячная заработная плата достигла 44 тыс. руб. (или 1,15 тыс. долл. США) [17, с. 22]. Группа в послекризисный период начиная с 2012 г. увеличивала объем инвестиций в социальные проекты (рис. 13).

Помимо материального вознаграждения за труд, группа «НЛМК» активно использовала систему нематериального стимулирования сотрудников. Элементами данной системы являются: возможности для карьерного развития сотрудников; профессиональные конкурсы и соревнования; личные и коллективные поощрения

Таблица 7

Основные показатели по труду в группе «ММК» [15, с. 51]

№ п/п	Показатель	2013	2014	2014 к 2013, %
1	Среднесписочная численность персонала, человек	21 329	20 029	94
2	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11 706 290	11 373 668	97
3	Среднемесячная заработная плата, руб.	45 554	47 190	104
4	Прожиточный минимум для трудоспособного населения по Челябинской области (IV квартал), руб.	7 424	8511	115
5	Коэффициент превышения прожиточного минимума	6,1	5,5	90

Таблица 8

Основные показатели работы НПФ группы «ММК» [16, с. 56]

№ п/п	Показатель	2013	2014	2014 к 2013, %
1	Охват работников негосударственным пенсионным обеспечением, процент от общей численности	35,3	36,2	102,5
2	Перераспределенные взносы группы «ММК» на счета работников при увольнении на пенсию, млн руб.	21,3	21,8	102,3
3	Личные взносы работников группы «ММК», млн руб.	21,6	17,0	78,7
4	Получают дополнительную негосударственную пенсию бывшие работники группы, человек	3 189	2 598	81,5
5	Средний размер негосударственной пенсии, руб.	1 241	1 408	113,5
6	Количество работников в возрасте свыше 55 лет (женщины) и 60 лет (мужчины) на конец года составляет, человек	290	218	75,2
7	Средняя сумма единовременного взноса при увольнении на пенсию, тыс. руб.	58,9	70,3	119,4
8	Среднесписочная численность работников, человек	21 329	20 029	93,9
9	Среднесписочная численность работников, вносящих взносы, человек	6 010	4 949	82,4
10	Среднемесячный личный взнос по работникам, вносящим взносы, руб.	300	286	95,3

и награждения. Все категории персонала могут пользоваться следующими видами корпоративной социальной поддержки: добровольным медицинским страхованием; возмещением морального вреда в результате полученной травмы на производстве; выплатами и льготами

родителям (в связи с рождением детей, уходом за детьми до 3 лет и др.); возможностями для занятий физкультурой и спортом; организованными культурно-массовыми мероприятиями; возможностями оздоровления и отдыха работников и членов их семей; дополнительным

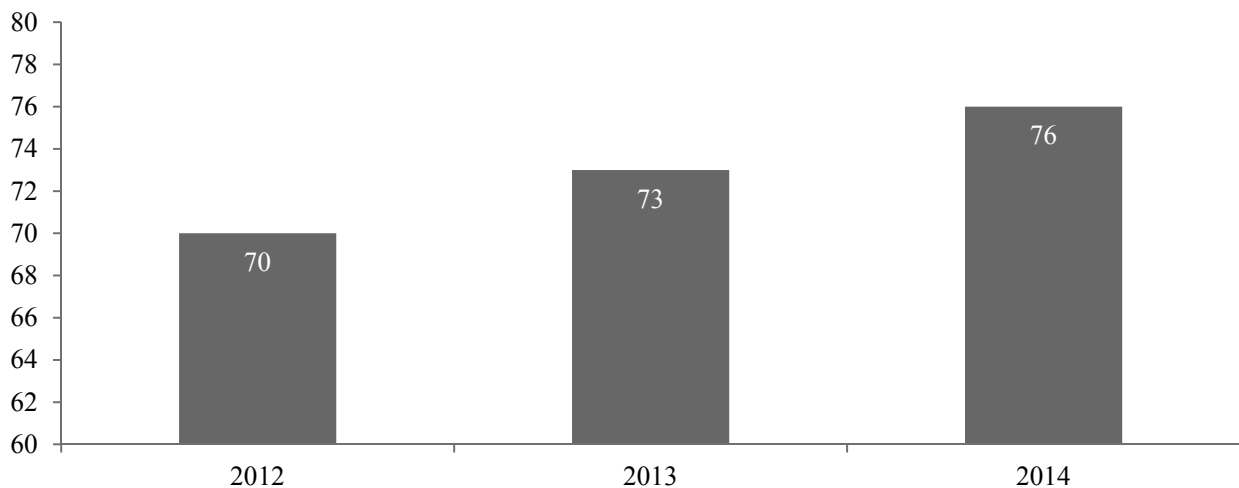


Рис. 13. Динамика инвестиций группы «НЛМК» на социальные нужды и развитие регионов присутствия, млн долл. США [17, с. 12]

питанием работников; мерами по обеспечению занятости и социальной защиты.

Группа «НЛМК» добилась значительных результатов и в области снижения производственного травматизма — коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности (LTIFR на 1 000 000 отработанных часов) среди сотрудников снизился: по группе «НЛМК» — на 22%; на зарубежных активах — на 13%; на российских активах — на 36%.

В группе US Steel в 2014 г. работали 35 500 человек, из которых 23 000 человек трудились на американских активах и 12 500 — в Европе.

Размеры оплаты на американских и европейских предприятиях отличались. В то же время уровень оплаты превышал аналогичный показатель российских предприятий не менее чем на 75–80%. В 2014 г. имело место сокращение персонала. В том числе и по этой причине в целом по компании фонд оплаты труда в течение 2014 г. снизился в совокупности на 947 млн долл. США.

В группе значительное внимание уделялось вопросам социального и пенсионного обеспечения, важным инструментом решения которых является коллективный договор с участием профсоюзной организации. В соответствии с договором сотрудники — члены профсоюза получали единовременные выплаты, а также индексировалась заработная плата (на 2% в 2013 г. и на 2,5% в конце 2014 г.), выплачивались надбавки

к пенсиям, рассчитываемые на основе полученной прибыли.

Группа US Steel работает над повышением производственной безопасности, расценивая этот аспект деятельности как одну из составляющей конкурентоспособности, стратегии в целом и социальной эффективности. Динамика коэффициента количества дней без травматизма свидетельствует о достигнутых положительных результатах — в группе имело место улучшение показателя в течение 2014 г. на 27% по сравнению с предыдущим отчетным периодом (рис. 14).

В группе Nucor в 2014 г. работало во всех подразделениях 23,6 тыс. человек. По сравнению с 2013 г. количество занятых в 2014 г. увеличилось на 6% [8, с. 3]. Тенденция на увеличение числа занятых на предприятиях корпорации сохраняется с 2010 г. Средняя заработная плата приблизительно была на уровне среднеотраслевых показателей США.

В головном офисе этой крупнейшей мировой транснациональной корпорации в 2014 г. работало чуть более 100 человек. При этом основная часть работающих во всех подразделениях группы Nucor не являлась членами каких-либо профсоюзных организаций. Тем не менее корпорация в 2014 г. производила существенные отчисления в пенсионный план (фонд) сотрудников и фонд стимулирования труда, образуемый за счет распределения

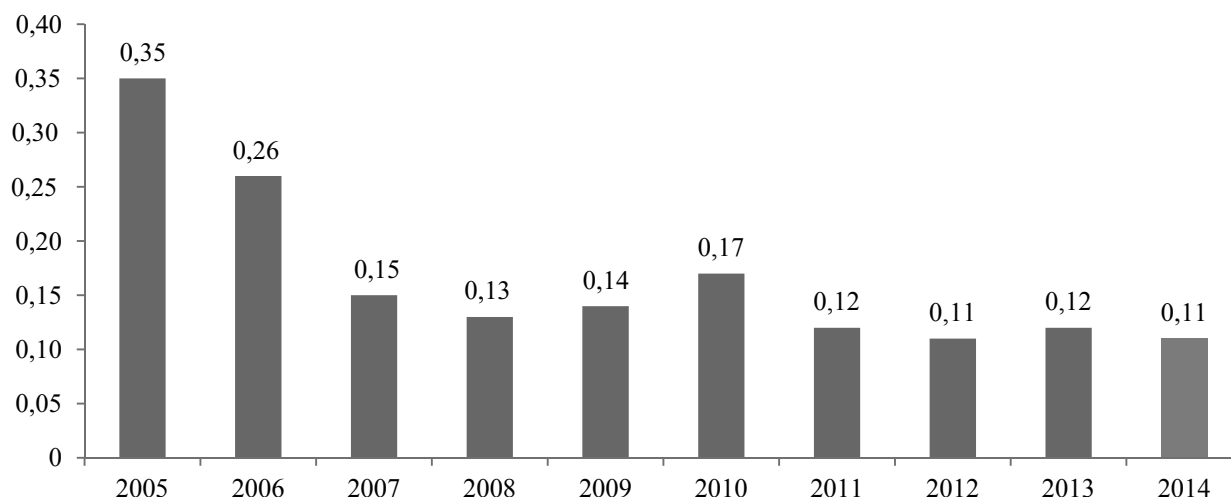


Рис. 14. Динамика коэффициента количества дней без травматизма группы US Steel [7, с. 13]

полученной прибыли, — 110,1 млн долл. США в 2014 г. и 71,7 млн долл. США в 2013 г., т.е. размер отчислений в упомянутые социальные фонды корпорации за год увеличился на 53,6%. Также группа направляла средства в фонды, используемые на лечение персонала: в 2013 г. сумма отчислений составила 9,9 млн долл. США, а в 2014 г. она увеличилась на 42,4% до 14,1 млн долл. США.

Корпорация уделяла значительное внимание и расходовала ресурсы на обеспечение безопасности труда. Согласно данным отчета за 2013 г. (компания публикует отчетность в области устойчивого развития каждые 2 года) с 2011 г. начата программа Beyond Zero (ниже нуля). В ходе реализации этой программы группа Nucor добилась результатов в области охраны труда, значительно лучших чем в среднем по отрасли на территории США, где ситуация с охраной труда в целом положительно отличается от ситуации у китайских и индийских производителей — основных конкурентов американских компаний на мировом и внутреннем рынках. Согласно приведенным в отчете за 2013 г. данным коэффициент количества дней без травм в производственных подразделениях корпорации Nucor выглядел более чем в два раза лучше, чем в среднем по отрасли в США [14, с. 11].

Делая краткий обзор результатов анализа социальной эффективности работы российских

и американских корпораций, можно прийти к следующим выводам.

Во-первых, российские компании в 2014 г. сокращали персонал, тем самым снижали количество рабочих мест, что негативно сказывалось на их социальной эффективности. Одновременно североамериканские группы увеличивали число рабочих мест, положительно влияя на занятость населения и его доходы.

Во-вторых, уровень средней заработной платы в российских стальных группах был относительно средней заработной платы по стране выше, но существенно ниже, чем на североамериканских предприятиях, которые также имели среднеотраслевой уровень оплаты, характерный для Северной Америки.

В-третьих, дополнительные выплаты персоналу, производимые в пенсионные фонды или за счет чистой прибыли в североамериканских корпорациях, были выше, чем в российских, которые по возможности предпочитали осуществлять стимулирование результатов деятельности за счет нефинансовых источников.

В-четвертых, и российским, и североамериканским корпорациям удалось добиться положительных тенденций в области охраны труда.

Обобщая итоги исследований эффективности деятельности четырех крупнейших металлургических групп в экономической, экологической и социальной областях нами были сделаны следующие выводы:

Таблица 9

**Показатели и расчет интегральной стратегической эффективности
металлургических групп на 31.12.2014**

Корпорация	Капитализация, млн долл. США	Собственный капитал, млн долл. США	Интегральная стратегическая эффективность
НЛМК	6 880,2	6 257,0	1,1
ММК	2 062,3	3 942,0	0,5
US STEEL	3 890,2	3 799,0	1,0
NUCOR	15 646,9	7 772,5	2,0

- в экономической области более эффективной оказалась российская группа «НЛМК», которая имела более высокие значения показателя рентабельности EBITDA (при этом эффективность деятельности во многом была обеспечена снижением курса рубля по отношению к резервным валютам);

- в экологической — американские компании, ограничивающие использование средств соблюдением норм природоохранного законодательства, в отличие от российских, которые направляли средства на финансирование разнообразных проектов, добивались результатов, обеспечивающих им возможность расширения деятельности и получения дополнительных доходов, имели эффективность приблизительно такую же, как и российские корпорации;

- социальная эффективность, оцениваемая по количеству и динамике изменения рабочих мест, уровню средней заработной платы сотрудников, отчислениям в социальные фонды, достигнутой динамике в области безопасности труда, в американских корпорациях была выше, чем у российских групп.

Синергетическое взаимодействие различных факторов, влияющих и определяющих экономическую, экологическую и социальную эффективность исследуемых металлургических групп, можно измерить посредством расчета интегральной стратегической эффективности их деятельности, которая может быть рассчитана согласно следующей формуле:

$$U = \frac{C \times P_1}{E \times P_2},$$

где U — интегральная стратегическая эффективность;

C — капитализация группы или корпорации;

E — собственный капитал группы или корпорации;

P_1 и P_2 — риски, рассматриваемые как вероятности достижения соответствующего уровня капитализации и размеров собственного капитала, определяемые для целей стратегического планирования.

Показатели для расчета интегральной стратегической эффективности исследуемых корпораций представлены в *табл. 9*. Поскольку для расчета используются фактические данные (не прогнозные), то показатели вероятности равны единицам.

Из данных *табл. 9* видно, что максимальное значение показателя интегральной стратегической эффективности имеет группа Nucor, отличающаяся сбалансированностью всех трех видов эффективности по направлениям (экономической, социальной и экологической), которые не являются максимальными в исследованной выборке корпораций, но находятся на уровне не хуже, чем у половины исследованных компаний. В то же время наихудший показатель интегральной стратегической эффективности имеет группа «ММК», экономическая эффективность которой, измеренная по показателю рентабельности EBITDA, является одной из самых высоких. В связи с этим мы делаем вывод, что управление эффективностью металлургических групп, в частности и транснациональных корпораций, в целом заключается в том, чтобы гармонизировать различные виды эффективности, уделяя первостепенное внимание экономической, социальной и экологической составляющим.

Литература

1. *Ерзнкян Б.А.* От синергетической экономики к экономической синергетике // Экономическая наука современной России. 2010. № 2. С. 161–171.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 580 с.
3. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации. М.: Аудит: Юнити, 1998. 375 с.
4. Обзор финансового состояния. Годовой отчет группы «ММК» 2014. 77 с. URL: <http://www.asmarketing.ru/novosti/analiz-situatsii-na-mirovyih-ryinkah-chernyih-metallov-i-syiry-a-v-aprele-2012-g.html> (дата обращения: 28.04.2016).
5. НЛМК. Forbs. URL: <http://www.forbes.ru/node/244799> (дата обращения: 28.04.2016).
6. Результаты за 5 лет. Годовой отчет группы «НЛМК» 2014. 60 с. URL: <http://nlmk.com/upload/iblock/f9a/f9a479ff42cdaead52b29ffb94af3413.pdf> (дата обращения: 28.04.2016).
7. FORM 10-K. US Steel ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. 105 p. URL: <https://www.ussteel.com/uss/wcm/connect/4f9ee9c0-1115-4d85-a49a-9a19a8b71cd8/U.%2BS.%2BSteel%2B2014%2BAnnual%2BReport%2Band%2BForm%2B10-K.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f9ee9c0-1115-4d85-a49a-9a19a8b71cd8> (дата обращения: 28.04.2016).
8. Nucor ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2015. 98 p. URL: [file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/84199_NUC_2015_Annual_Report_FINAL_LR%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/84199_NUC_2015_Annual_Report_FINAL_LR%20(1).PDF) (дата обращения: 28.04.2016).
9. FORM 10-K. Nucor ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. 99 p. URL: [file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/10109132%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/10109132%20(1).pdf) (дата обращения: 28.04.2016).
10. Природоохранная деятельность. Годовой отчет группы «ММК» 2014. 77 с. URL: http://mmk.ru/upload/iblock/def/Annual_report_MMK_2014_rus2.pdf (дата обращения: 28.04.2016).
11. Ключевые экологические показатели. Сайт группы «НЛМК». URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators/> (дата обращения: 28.04.2016).
12. Охрана атмосферного воздуха. Сайт группы «НЛМК». URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators/> (дата обращения: 28.04.2016).
13. Бережное отношение к водным ресурсам. Сайт группы «НЛМК». URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators/> (дата обращения: 28.04.2016).
14. Sustainability report. Nucor 2013. 96 p. URL: http://www.nucor.com/sustainability/2013/download/Nucor_SustainabilityReport13.pdf (дата обращения: 28.04.2016).
15. Развитие персонала. Социальный отчет «ММК» за 2014 г. 94 с. URL: <http://mmk.ru/upload/medialibrary/8fb/ММК%202014%20nfo.pdf> (дата обращения: 28.04.2016).
16. Негосударственное пенсионное обеспечение. Социальный отчет «ММК» за 2014 г. 94 с. URL: <http://mmk.ru/upload/medialibrary/8fb/ММК%202014%20nfo.pdf> (дата обращения: 28.04.2016).
17. Персонал группы «НЛМК». Социальная ответственность и безопасность «НЛМК» за 2014 г. 41 с. URL: <http://nlmk.com/upload/iblock/2014.pdf> (дата обращения: 28.04.2016).

References

1. *Erznkian B.A.* From synergetic economy to economic synergy. Ekonomicheskaja nauka sovremennoi Rossii — Economic science of modern Russia, 2010, no. 2, pp. 161–171 (in Russ.).
2. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika — Economics, 1989, 580 p. (in Russ.).
3. *Smirnov E.A.* Osnovy teorii organizatsii [Fundamentals of the theory of organization]. Moscow, Audit, Iuniti — Audit, Unity, 1998, 375 p. (in Russ.).
4. *Obzor finansovogo sostoianiia. Godovoi otchet gruppy «ММК»* [Review of financial position. Annual Report of the “ММК” group, 2014], 77 p. URL: <http://www.asmarketing.ru/novosti/analiz-situatsii-na-mirovyih-ryinkah-chernyih-metallov-i-syiry-a-v-aprele-2012-g.html> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).

5. NLMK. Forbs. [NLMK. Forbs.] URL: <http://www.forbes.ru/node/244799> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
6. Rezul'taty za 5 let. Godovoi otchet gruppy «NLMK» 2014 [The results for five years. Annual Report of the “NLMK” group, 2014], 60 p. URL: <http://nlmk.com/upload/iblock/f9a/f9a479ff42cdaead52b29ffb94af3413.pdf> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
7. FORM 10-K. US Steel ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. 105 p. URL: <https://www.ussteel.com/uss/wcm/connect/4f9ee9c0-1115-4d85-a49a-9a19a8b71cd8/U.%2BS.%2BSteel%2B2014%2BAnnual%2BReport%2Band%2BForm%2B10-K.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f9ee9c0-1115-4d85-a49a-9a19a8b71cd8> (accessed: 28.04.2016).
8. Nucor ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2015. 98 p. URL: [file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/84199_NUC_2015_Annual_Report_FINAL_LR%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/84199_NUC_2015_Annual_Report_FINAL_LR%20(1).PDF) (accessed: 28.04.2016).
9. FORM 10-K. Nucor ANNUAL REPORT For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. 99 p. URL: [file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/10109132%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LPLibrary/Downloads/10109132%20(1).pdf) (accessed: 28.04.2016).
10. Prirodookhrannaia deiatel'nost'. Godovoi otchet gruppy «MMK» 2014 [Environmental activities. Annual Report of the “MMK” group, 2014], 77 p. URL: http://mmk.ru/upload/iblock/def/Annual_report_MMK_2014_rus2.pdf (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
11. Kliuchevye ekologicheskie pokazateli. Sait gruppy «NLMK» [Key Sustainability Indicators. The web-site of the “NLMK” group]. URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators/> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
12. Okhrana atmosfernogo vozdukhha. Sait gruppy «NLMK» [Atmospheric air protection. The web-site of the “NLMK” group]. URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
13. Berezhnoe otnoshenie k vodnym resursam. Sait gruppy «NLMK» [Careful attitude towards water resources. The web-site of the “NLMK” group]. URL: <http://nlmk.com/ru/responsibility/ecology/key-indicators/> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
14. Sustainability report. Nucor 2013, 96 p. URL: http://www.nucor.com/sustainability/2013/download/Nucor_SustainabilityReport13.pdf (accessed: 28.04.2016).
15. Razvitie personala. Sotsial'nyi otchet «MMK» za 2014 g. [Staff development. Social CMI report for the year 2014], 94 p. URL: <http://mmk.ru/upload/medialibrary/8fb/MMK%202014%20nfo.pdf> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
16. Negosudarstvennoe pensionnoe obespechenie. Sotsial'nyi otchet «MMK» za 2014 g. [Non-governmental pension provision. Social CMI report for the year 2014], 94 p. URL: <http://mmk.ru/upload/medialibrary/8fb/MMK%202014%20nfo.pdf> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).
17. Personal gruppy «NLMK». Sotsial'naia otvetstvennost' i bezopasnost' «NLMK» za 2014 g. [The staff of the “NLMK” group. Social responsibility and safety of “NLMK” for the year 2014], 41 p. URL: <http://nlmk.com/upload/iblock/2014.pdf> (accessed: 28.04.2016) (in Russ.).