

УДК 675(045)

# Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций

**СМИРНОВ ВАЛЕРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ**, кандидат экономических наук, доцент кафедры КПМГ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
E-mail: VSmirnov@fa.ru

**Аннотация.** В статье проводится анализ бизнес-моделей международных корпораций. На основе анализа делается вывод о том, что целеполагание является ключевой характеристикой бизнес-моделей. Поскольку в корпорациях существует сложная иерархия целей, то бизнес-модели предложено классифицировать как оперативные, описывающие достижение оперативных целей, тактические и стратегические.

В работе определены стратегические бизнес-модели корпораций и групп как схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, системы управления этими процессами. Также идентифицированы состав и структура стратегических бизнес-моделей корпораций.

В ходе исследования стратегических бизнес-моделей металлургических транснациональных корпораций выявлены особенности их бизнес-моделей, проведен анализ влияния стратегических целей, пространственной локализации, особенностей производственной деятельности и организации управления на величину и динамику интегральной стратегической эффективности их деятельности.

Для российских металлургических корпораций на основе результатов проведенного исследования с целью совершенствования их стратегических бизнес-моделей рекомендовано, во-первых, больше диверсифицировать деятельность, особенно на уровне конечных переделов, и, во-вторых, для повышения мотивации развития, что предполагает большую децентрализацию управления операционными звеньями при сохранении высокой степени управляемости дочерними компаниями, в дальнейшем совершенствовать такой инструментарий, как политики корпораций.

**Ключевые слова:** интегральная стратегическая эффективность, корпорация, стратегическая бизнес-модель, устойчивое развитие.

## Business Models Peculiarities and their Impact on Corporations' Development

**VALERY V. SMIRNOV**, Ph.D. in economics, associate professor of Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian  
E-mail: VSmirnov@fa.ru

**Abstract.** The article analyzes the business models of transnational metallurgical corporations. The peculiarities of business models and their impact on the efficiency and sustainable development are revealed. Proposals for improving business models of Russian steel groups are formulated.

The corporations and groups strategic business models as schematic description by different formalized and non-formalized means the processes of mission performance, achieving the strategic targets via defining the necessary resources, organizing their receiving and using, the system of managing these

processes are identified in the work as well as the contingent and the structure of corporations' strategic business models.

In the process of investigating the metallurgical transnational corporations' strategic business models the peculiarities of business models were detected, the analysis of strategic targets' impact, spatial localization, the peculiarities of manufacturing activity and organizing the management implying the size and dynamics of their activity's integral strategic efficiency was conducted.

It is recommended for Russian metallurgical corporations based on the conducted investigation aimed at improving their strategic business models, firstly: to diversify the activity on a larger scale especially at the level of final limits, and secondly, for raising the development's motivation which implies great management decentralization by operational aspects retaining the high management degree by affiliated companies later to improve such instrumentarium as corporations' policies.

**Keywords:** integral strategic performance, corporation, strategic business model, sustainable development.

**Ц**елью написания статьи является исследование стратегических бизнес-моделей международных корпораций, ориентированных на устойчивое развитие и осмысление качественной взаимосвязи между их особенностями и интегральной стратегической эффективностью деятельности.

В качестве объектов исследования выбраны две российские и две североамериканские металлургические корпорации, сравнимые по масштабам производственной деятельности и географии размещения, стратегии которых ориентированы на одновременное достижение высоких экономических, социальных и экологических показателей в настоящем и долгосрочной перспективе на основе внедрения в технологический процесс большого числа инноваций, и являющиеся прямыми конкурентами на международных рынках.

Методом исследования является метод бенчмаркинга, сопоставление различных характеристик стратегических бизнес-моделей корпораций и логическое осмысление их влияния на динамику показателя интегральной стратегической эффективности.

Термины и понятия, применяемые в процессе исследования:

- стратегическая бизнес-модель — схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, а также системы управления этими процессами;

- интегральная стратегическая эффективность — это эффективность реализации основного смысла создания и функционирования корпорации/группы, т.е. реализации миссии и достижения стратегических целей, измеряется как отношение цены/капитализации компании к собственному капиталу с учетом риска;

- группа компаний — материнская компания и все ее дочерние предприятия;

- устойчивое развитие корпорации — естественное, т.е. с присущими спадами, сокращением отдельных направлений или полным отказом от каких-то из них, общее развитие компании в долгосрочной перспективе, преимущественно в экономической, социальной и экологической сферах, способствующее комплексному социальному прогрессу.

Современное понимание сущности бизнес-моделей может быть описано определением: «Бизнес-модель представляет собой логику создания и распределения добавленной стоимости, отражающую целевой уровень обеспечения консенсуса интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса» [1]. Иными словами, бизнес-модель — это инструмент, который описывает и реализует на практике логику создания стоимости для клиентов и повышения собственной стоимости коммерческих предприятий, то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль [2].

Целеполагание является ключевой характеристикой бизнес-моделей. Поскольку в корпорациях и группах предприятий существует сложная иерархия целей, то очевидно, что бизнес-модели можно классифицировать как оперативные, описывающие достижение оперативных целей, тактические и стратегические.

Стратегические бизнес-модели корпораций и групп представляют схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, а также системы управления этими процессами.

Бизнес-модель стратегического уровня — наиболее общая, обеспечивающая возможность включения в качестве составных и детализирующих элементов бизнес-модели тактического и оперативного уровней. В качестве основных элементов она предполагает идентификацию стратегических ресурсов (необходимых для выполнения миссии предприятия или группы предприятий и достижения стратегических целей), описание важнейших организационных аспектов, а также системы стратегического управления (рис. 1).

Как показано на рис. 1, стратегические бизнес-модели в ресурсной части представлены важнейшими видами оборудования, нематериальных активов, сырья и материалов, интеллектуальными ресурсами, долгосрочными инвестициями, потребляемыми видами услуг и т.д.

Для стратегических бизнес-моделей характерно описание организационных аспектов таких объектов, как пространственная структура, производственный цикл, важнейшие применяемые технологии и процессы, цепочки создания ценностей, основные рынки сбыта, в которые интегрирована корпорация или группа, и т.д.

В части стратегического управления бизнес-модели включают субъекты, т.е. основные стейкхолдеры, объекты стратегического управления, инструменты стратегического управления, а также методы стратегического управления.

При качественной оценке эффективности стратегических бизнес-моделей корпораций и групп необходимо рассматривать их влияние не только непосредственно на интегральную стратегическую эффективность, но и на такие характеристики, как стратегические результативность, продуктивность, экономичность, социальность, экологическая безопасность, устойчивость, от которых зависит интегральная стратегическая эффективность.

По результатам производства стали в 2014 г. топ 30 мировых металлургических компаний по версии *World Steel Association* выглядел следующим образом (табл. 1).

Как видно из табл. 1, в 30 крупнейших мировых производителей стали в 2014 г. во-



Рис. 1. Структура стратегической бизнес-модели корпорации или группы предприятий

Источник: разработано автором.

Таблица 1

**Рейтинг мировых металлургических компаний – производителей стали  
за 2014 г. по версии World Steel Association [3]**

Рейтинг 2014	Компания	Млн т стали
1	<i>ArcelorMittal</i>	98,088
2	<i>Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation</i>	49,300
3	<i>Hebei Steel Group</i>	47,094
4	<i>Baosteel Group</i>	43,347
5	<i>POSCO</i>	41,428
13	<i>Nucor Corporation</i>	21,411
14	<i>HYUNDAI Steel Company</i>	20,576
15	<i>United States Steel Corporation</i>	19,732
21	<i>Novolipetsk Steel (NLMK)</i>	16,108
22	<i>Evrast Group, S. A.</i>	15,536
27	<i>Severstal JSC</i>	14,232
30	<i>Magnitogorsk Iron &amp; Steel Works (MMK)</i>	13,031

диди две североамериканские компании – *Nucor Corporation (Nucor)* и *United States Steel Corporation (US Steel)*, а также четыре российские – *Novolipetsk Steel (NLMK)*, *Evrast Group, S. A.*, *Severstal JSC*, *Magnitogorsk Iron & Steel Works (MMK)*.

Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), корпорации *United States Steel* и *Nucor* – крупнейшие российские и американские металлургические группы, производящие чугун, сталь и широкий спектр изделий из них. В своей деятельности они используют разные бизнес-модели, реализующие на практике разную логику создания стоимости. Проведем сравнение бизнес-моделей вышеупомянутых компаний по ряду важнейших характеристик, среди которых:

- выбранные миссия и стратегические цели, определяющие направление развития компаний в долгосрочной перспективе;
- пространственное расположение – характеристика, описывающая доступность рынков сбыта, сырья и материалов, трудовых ресурсов, технологий, научных исследований и т.д.;

- структура производственной деятельности, описывающая интеграционную составляющую и диверсификацию деятельности;
- особенности методов организации управления.

### Стратегические цели

Стратегия группы НЛМК предполагает одновременное достижение ряда целей. Компания собирается кардинально улучшить операционную эффективность и качество бизнес-процессов, а также повысить самообеспеченность основными видами сырья. Кроме того, предполагается укрепить позиции на ключевых рынках за счет более эффективного использования новых и модернизированных производственных мощностей [4].

Производственную эффективность планируется повышать за счет инвестиционных программ и развития производственной системы. В свою очередь развитие производственной системы предполагает реализацию инициатив по повышению эффективности технологических и вспомогательных процессов и увеличение производительности труда, а также развитие системы поддержки управления за счет

совершенствования финансового контроля и систем мотивации персонала.

Самообеспеченность сырьевыми ресурсами планируется довести до 100% самообеспеченности железорудным сырьем с одновременным применением гибкой структуры шихты и снижением потребления дорогостоящих видов ресурсов.

Стратегия группы ММК в своей основе направлена на повышение операционной и функциональной эффективности и качественный рост [5], что связано с решением таких задач, как поддержание безопасного и чистого производства, укрепление позиций на приоритетных рынках, повышение операционной и функциональной эффективности.

Группа стремится максимально минимизировать воздействие на окружающую среду благодаря реализации экологической программы. Также особое внимание руководство компании уделяет совершенствованию системы управления охраной труда и промышленной безопасности, формированию сознательного и нетерпимого отношения к нарушениям.

В качестве приоритетных рынков корпорация рассматривает внутренний рынок — Уральский и Поволжский регионы, увеличивая объемы отгрузки по этим направлениям. Сохранение и укрепление позиций низкочрезвычайно производителя — одна из ключевых задач компании, которая решается путем выпуска *cash-cost* слябов, расширения использования железосодержащих отходов производства, утилизации коксового и доменного газов, а также повышения самообеспеченности электроэнергией.

В качестве основной стратегической цели североамериканская корпорация *US Steel* рассматривает формирование дополнительной стоимости для акционеров группы посредством создания условий для устойчивого эффективного развития [6].

Для достижения поставленной цели прежде всего планируется улучшить структуру консолидированного баланса корпорации, акцентируя внимание на улучшении показателей формирования денежных потоков, притворить в жизнь ряд инициатив, направленных на повышение капитализации компании, оптимизацию

параметров ее деятельности, повышение эффективности основных бизнес-процессов (в том числе коммерческой деятельности, цепочки поставок, непосредственно производства, закупочной деятельности, внедрения инноваций), а также на улучшение процессов операционной и функциональной поддержки бизнеса.

Корпорация *Nucor* последние годы использовала многоцелевую стратегию роста, которая также была ориентирована на повышение капитализации группы [7]. В качестве основных стратегических целей корпорации были определены: постоянные оптимизация и улучшение производственных процессов, в первую очередь предполагающие реализацию стратегии, разработанной в отношении приобретения и использования сырья и материалов, обеспечение роста за счет внедрения экологически чистых технологий и использования уникальных возможностей рыночной ниши, которую занимает компания, приобретения новых бизнесов, способствующих усилению позиций в качестве диверсифицированного производителя стали и продукции из нее, расширяя международную деятельность путем установления партнерских отношений и предлагая на внешний рынок новые технологические решения.

Анализ стратегических целей четырех крупнейших мировых производителей стали показывает, что исследуемые российские компании во главу угла ставят повышение операционной эффективности, в то время как североамериканские корпорации ориентированы на повышение стоимости капитала, принадлежащего акционерам. Последние рассматривают повышение эффективности своей деятельности в качестве инструмента управления ростом капитализации.

Важной отличительной характеристикой стратегических целей североамериканских корпораций является их стремление оптимизировать диверсификацию своей деятельности, оставляя или увеличивая в составе групп активы, способствующие «привязке» крупнейших потребителей металлургической продукции. В то же время диверсификация организуется по принципу логического продолжения производственного цикла с обеспечением при этом

большей финансовой устойчивости в период турбулентности внутренней и внешней экономики и независимости от основных клиентов.

### Пространственная локализация

На рис. 2 представлены основные регионы размещения активов деятельности российских и североамериканских металлургических групп НЛМК, ММК, *US Steel* и *Nucor*. На схеме видно, что группа НЛМК сосредоточила основные активы различного назначения на территории Российской Федерации, в Европе (в том числе в Дании, Италии, Бельгии и Франции) имеется семь предприятий производственной и сбытовой специализации, в то время как в США расположены три производственные площадки.

Группа ММК разместила основные активы в России и Турции.

Североамериканские корпорации *US Steel* и *Nucor* большую часть своих производств и дочерних предприятий сконцентрировали на территории Соединенных Штатов, Канады и

Мексики. В то же время у *US Steel* имеются активы в Бразилии.

Анализ географического расположения активов четырех крупнейших мировых сталелитейных компаний показывает, что они размещают производственные мощности и другие важнейшие активы в странах происхождения их капитала. Причем для североамериканских корпораций характерно, что в регионах размещения активов они получают как собственный, так и заемный капитал. Российские компании в своей основе имеют собственный капитал российского происхождения, в то время как заемный они стараются привлекать на североамериканском и европейском финансовых рынках.

Географическое расположение активов российских и североамериканских корпораций ставит последние в более преимущественное положение с точки зрения емкости рынков, возможностей применения инновационных технологий и использования высококвалифицированных трудовых ресурсов, повышения интенсивности функционирования



Рис. 2. Фрагмент схемы пространственного расположения активов металлургических корпораций

■ – НЛМК; ○ – ММК; ▲ – *US Steel*; ◆ – *Nucor*.

Источники: [8–11].

производительных сил, оптимизации финансовых, валютных, кредитных и иных рисков, что в итоге сказывается на их более высокой результативности, продуктивности, экономичности, социальной значимости и экологической безопасности. Кроме того, североамериканские корпорации практически полностью «занимают» пространство, не предоставляя ниши для маневра иностранным конкурентам на территории США. В то же время сильной стороной локализации активов российских компаний является их привязка к низкокзатратным с точки зрения производства продукции основным переделам регионам, что также способствует достижению их стратегических целей.

### Структура производственной деятельности

Стратегическая логика организации бизнес-модели группы НЛМК основана на том, чтобы создать вертикально-интегрированную металлургическую компанию со сбалансированной цепочкой формирования стоимости, обеспечивающей контроль над всеми этапами производственного процесса — от добычи сырья до продажи конечным потребителям готовой высокотехнологичной продукции.

Ключевой особенностью бизнес-модели является максимальное использование преимуществ географического расположения активов, при которой горная добыча и производство стали, являющиеся наиболее материал- и ресурсоемкими частями горнометаллургического производства, сконцентрированы в регионах с низкими производственными затратами. При этом выпуск готовой продукции осуществляется в непосредственной близости к ее потребителям. Это позволяет компании значительно минимизировать производственные и логистические издержки, а также своевременно и гибко адаптироваться под меняющиеся потребности конечных потребителей и ситуации на ключевых рынках сбыта [12].

ММК также является металлургической компанией, где имеется производство полного цикла, которое объединяет производственные процессы технологической цепочки — от обогащения руды до продукции, считающейся

продукцией высоких переделов. У корпорации есть собственные предприятия по добыче железной руды, что частично (до 10%) обеспечивает потребности в сырье, имеются контролируемые агломерационное и коксохимическое производства.

Вертикально интегрированная бизнес-модель ММК преследует цель создания и сохранения долговременной конкурентоспособности предприятия на мировом рынке металлопродукции.

Для расширения зарубежных рынков сбыта формировалось подразделение в Турции. Металлургический комплекс за рубежом размещается на нескольких производственных территориях — в Стамбуле и Искендеруне. Такая бизнес-модель имела ряд конкурентных преимуществ, которые позволяли говорить о том, что группа ММК могла и может при определенных условиях иметь успех в части расширения рынков сбыта на границе Европы и Азии. Среди преимуществ — создание современного металлургического производства полного цикла с большой производительностью готовой продукции, которая представляет собой востребованный рынком оцинкованный прокат и прокат с полимерным покрытием; компактное географическое положение подразделения, ориентированного на поставки продукции на растущий рынок Ближнего Востока; наличие хорошей транспортной логистики и приобретение собственного порта, позволяющего обеспечивать относительную независимость от транспортной инфраструктуры Турции. При урегулировании межгосударственных проблем подразделение может быть использовано корпорацией для значительного увеличения валютной выручки, в противном случае при сохранении или нарастании политических проблем оно может приносить значительные убытки.

Североамериканская корпорация *US Steel* позиционирует себя на ключевых рынках как вертикально-интегрированный производитель проката и труб различного диаметра. При этом в своем составе корпорация имеет мощности по производству железной руды и коксующихся углей, доводя вертикальную интеграцию до

наличия в своем составе производств исходного технологического и энергетического сырья\*.

В 1980-х годах *US Steel* обладала различными активами в черной металлургии, энергетике, химической промышленности, производящей продукцию для сельского хозяйства, на транспорте и в отраслях, занимающихся добычей разнообразных полезных ископаемых. К настоящему времени компания провела объемную реструктуризацию своих активов и концентрирует деятельность преимущественно на производстве стали и продукции из нее, являясь крупнейшим американским интегрированным производителем стали. В то же время корпорация сохраняет транспортные активы и бизнес в области недвижимости. Эта линия жестко поддерживается на различных уровнях управления, позволяя уделять основное внимание увеличению объемов производства традиционных сегментов деятельности и улучшая качество их продукции.

В XXI в. *US Steel* остается лидером сегмента по производству труб на североамериканском континенте, получает до трети выручки от данного вида деятельности, производит 20% потребляемого металла автоконцернами США, поддерживает тесные связи с «Большой тройкой» — *General Motors, Ford* и *Chrysler*.

Уникальную для черной металлургии бизнес-модель разработало и успешно использует в настоящее время в своей практической деятельности североамериканская корпорация *Nucor*. Бизнес-модель этой группы в качестве основной специализации предполагает развитие компании как крупнейшего на североамериканском континенте производителя стали и продукции из нее на основе переработки железного лома и его заменителей на сравнительно небольших специализированных производствах, при этом имея долгосрочные соглашения с атомными электростанциями Соединенных Штатов, гарантируя поставку самой дешевой на континенте электроэнергии в необходимых объемах.

Группа содержит в структуре подразделения, занимающиеся непосредственно продажей

производимой продукции или закупкой и перепродажей продукции других производителей. Отдельные специализированные подразделения осуществляют продажу цветных металлов и брокерское обслуживание клиентов на рынке черных и цветных металлов.

Анализ бизнес-моделей российских металлургических компаний в части структуры производственной деятельности показывает, что они имеют вид классических металлургических комбинатов. Такая структура была характерна для организации металлургических производств в советское время и остается актуальной сегодня.

Особенностью *US Steel* по сравнению с российскими металлургическими группами является наличие в ее составе значительных инвестиций в железнодорожный и строительный бизнесы, посредством чего компания существенно диверсифицирует собственную деятельность, обеспечивая себя заказами со стороны крупнейших отраслей — потребителей ее продукции и одновременно повышая финансовую устойчивость.

Корпорация *Nucor* разработала и использует уникальную в мировой практике металлургических компаний бизнес-модель, основанную на значительном сокращении производственного цикла, характерного для металлургических комбинатов, отказавшись в значительном объеме от переделов, связанных с добычей железной руды и выплавки из нее чугуна. Кроме того, корпорация существенно диверсифицирует свою продукцию, размещая ее производство, включая уникальные виды, в том числе и с очень высокой степенью добавленной стоимости, на небольших предприятиях, которые обеспечиваются важнейшим производственным компонентом — электроэнергией по долгосрочным договорам, заключенным в рамках сотрудничества с госорганами, отвечающими за развитие атомной энергетики.

На рис. 3 представлена информация о структуре продаж анализируемых металлургических корпораций, что подтверждает вывод о

\* F 10-K. 2013. *US Steel* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com/uss/wcm/connect/0fb145fc-e58e-4da6-abc2-8148deaf6dc8/2013+Form+10-K+as+filed.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0fb145fc-e58e-4da6-abc2-8148deaf6dc8> (дата обращения: 25.04.2016).



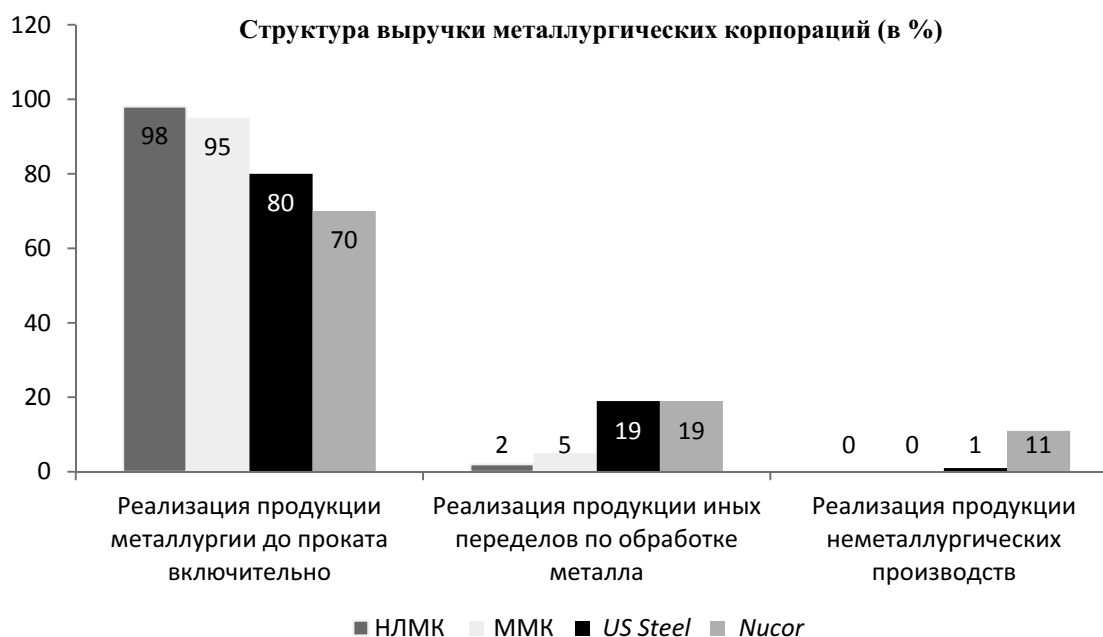


Рис. 3. Структура выручки металлургических корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor в 2014 г.

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

большей диверсификации деятельности североамериканских компаний по сравнению с российскими.

### Особенности организации управления металлургических корпораций

Необходимо отметить, что все анализируемые металлургические компании в области корпоративного управления придерживаются лучших мировых практик и высоких стандартов корпоративного управления.

Все корпорации соблюдают политику максимальной прозрачности, в полном объеме и своевременно обеспечивая акционеров и соответствующих должностных лиц необходимой информацией о деятельности для принятия решений.

И российские, и североамериканские металлургические группы в своем составе имеют по существу и функциям схожие органы корпоративного управления: совет директоров, коллегиальный исполнительный орган — правление, единоличный исполнительный орган — генеральный директор, ревизионную комиссию, аудитора.

На функционирование всей системы корпоративного управления, а также на применяемые методы управления в российских и северо-

американских компаниях в наибольшей степени влияют следующие факторы: политические, экономические и законодательные особенности, организационная структура и культура компаний, применяемые системы мотивации персонала, особенности налогообложения, другие факторы.

Анализ влияния совокупности факторов на стратегические бизнес-модели металлургических компаний позволил выявить их следующие отличительные черты, которые представлены в табл. 2.

В то же время следует обратить внимание на одну особенность системы корпоративного управления группы Nucor — высокую степень децентрализации управления операционными компаниями (в составе головного офиса этой транснациональной корпорации работает около 100 человек).

### Влияние бизнес-моделей на интегральную стратегическую эффективность металлургических корпораций

Исходные данные для определения фактической интегральной стратегической эффек-

Таблица 2

## Сравнение основных характеристик бизнес-моделей российских и североамериканских металлургических корпораций

Характеристика	НЛМК	ММК	US Steel	Nucor
Специализация	Производство стали и продукции из нее	Производство стали и продукции из нее	Производство стали и продукции из нее, участие в строительном и транспортном бизнесе	Производство стали и продукции из нее, посреднические операции, производство продукции с очень высокой долей добавленной стоимости
Контроль за производством и сбытом	Жесткий	Жесткий	Сбалансированный	Гибкий
Характер интеграции в экономику и диверсификации деятельности	Высокая степень вертикальной интеграции, диверсификации, характерная для комбинатов	Стремление к обеспечению высокой степени вертикальной интеграции (слабая обеспеченность сырьем), диверсификации, характерных для комбинатов	Высокая степень вертикальной интеграции и диверсификации деятельности	Сбалансированный подход к вертикальной и горизонтальной интеграции, высокая степень диверсификации в области переделов со значительной долей добавленной стоимости
Географическая концентрация производства	Россия. Стремление развивать производство в Европе и США	Россия. Стремление развивать производство в Азии и расширять деятельность на Ближнем Востоке	США, Канада, Мексика, Бразилия. Сокращение европейского сегмента	США, Канада, Мексика
Региональная организация продаж	Россия. Значительная доля экспорта. Стремление развивать экспортные поставки в Европу и США, увеличить их долю в общей выручке	Россия. Стремление развивать поставки, прежде всего на внутренний рынок и увеличить объемы поставок на экспорт в азиатские страны и страны Ближнего и Дальнего Востока	США, Канада. Стремление увеличить продажи в Европу и на развивающиеся рынки	США, Канада, Мексика. Стремление увеличить продажи в Европу и на развивающиеся рынки
Сырьевая направленность	Полное обеспечение себя сырьем, прежде всего железорудным и коксом	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего железорудным и ломом черных металлов	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего железорудным. Перевод технологий на использование в производственном процессе сланцевого газа	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего ломом черных металлов, а также железорудным. Перевод технологий на использование в производственном процессе сланцевого газа

Окончание табл. 2

Характеристика	НЛМК	ММК	US Steel	Nucor
Цели деятельности и устойчивое развитие	Обеспечение устойчивого развития	Поддержание долговременной конкурентоспособности на мировых рынках черных металлов	Обеспечение конкурентного повышения рентабельности акционерного капитала	Мультинаправленный рост в части оптимизации существующих бизнес-процессов; соответствия выбранной сырьевой стратегии; применения «зеленых» технологий; обеспечения на рынке положения в качестве крупнейшего и наиболее диверсифицированного в Северной Америке производителя стали и изделий из нее; обеспечение стабильного роста бизнеса компании на международном рынке
Сегментация бизнеса с целью его управления	Выделено три дивизиона ведения бизнеса по географическому принципу: «НЛМК Россия», «НЛМК Europe», «НЛМК США»	Выделено три сегмента: производство металлопродукции (Россия), производство металлопродукции (Турция), добыча угля	Выделено три основных сегмента: производство плоского проката, US Steel Europe, производство труб, а также административный и научно исследовательский	Выделено три сегмента деятельности: производство проката, производство стали и других видов продукции, добыча и производство сырья
Характер управления	Централизованный	Централизованный	Сбалансированно централизованный	Децентрализованный
Конкурентная направленность	Основные конкуренты – компании Индии, Китая, Южной Кореи, Японии, США, Европы, Бразилии	Основные конкуренты – компании Индии, Китая, Южной Кореи, Японии, США, Европы, Бразилии	Основные конкуренты – компании Китая, Индии и США	Основные конкуренты – компании Китая, Индии и США

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

тивности корпораций, функционирующих в черной металлургии, за пять лет представлены в табл. 3.

На основе данных табл. 3 определены фактические значения интегральной стратегической эффективности в динамике (рис. 4).

Данные рис. 4 позволяют говорить о том, что наиболее высокий фактический уровень интегральной стратегической эффективности был достигнут и поддерживается североамериканской стальной группой *Nucor*, при этом корпорация имеет устойчивое значение данного показателя на протяжении пятилетнего периода времени.

У российской компании НЛМК и североамериканской *US Steel* в 2010 г. наблюдалось резкое снижение капитализации, что привело к существенному, практически в 3 раза у НЛМК и в 1,5 раза у *US Steel*, снижению показателя, который затем стабилизировался в диапазоне от 1,0 до 1,5.

В компании ММК изначально интегральная стратегическая эффективность была невысокой по сравнению с анализируемыми металлургическими корпорациями — в 2010 г. на уровне 1,2. В дальнейшем значение показателя снизилось до уровня 0,4 в 2011 г. и стабилизировалось.

Логический анализ влияния бизнес-моделей компаний, функционирующих в черной

металлургии, на уровни и динамику фактических значений показателя интегральной стратегической эффективности приводит к выводу о том, что географическое расположение активов, которые размещаются в странах происхождения капитала, позволяет:

- во-первых, повысить устойчивость функционирования всех рассматриваемых корпораций к неблагоприятным воздействиям в мировой экономике;
- во-вторых, североамериканским компаниям иметь относительную более высокую капитализацию и низкую стоимость используемого как собственного, так и заемного капитала, что в конечном счете сказывается на более высоких значениях интегральной стратегической эффективности и большей устойчивости показателя в случаях ухудшения состояния мировой экономики.

В отношении структуры производственной деятельности можно сделать вывод о том, что североамериканские компании, которые имеют более диверсифицированную производственную деятельность, за счет этого также повышают устойчивость функционирования в целом и в том числе стабильность динамики показателя интегральной стратегической эффективности.

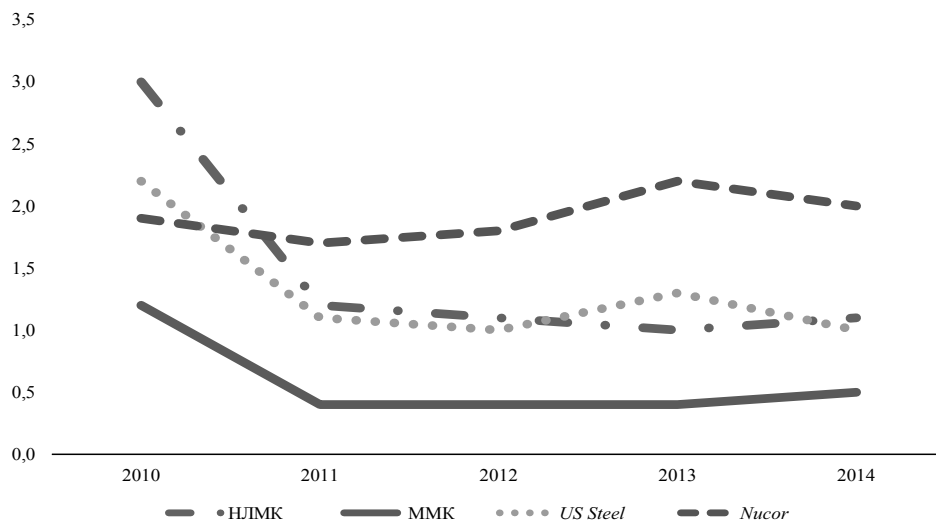
Анализ особенностей корпоративного управления российских и североамериканских

Таблица 3

Данные о собственном капитале и капитализации корпораций  
НЛМК, ММК, *US Steel*, *Nucor* (в млн долл. США)

Компания	2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация
НЛМК	9675	28 587	10 147	11 770	11 123	12 136	10 247	10 122	6323	6880
ММК	10 686	12 506	9448	4183	9820	3752	6861	2576	3942	2062
<i>U S Steel</i>	3851	8389	3500	3810	3477	3441	3375	4267	3799	3890
<i>Nucor</i>	7120	13 835	7475	12 531	7642	13 709	7646	16 986	7772	15 646

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, *US Steel*, *Nucor*.



**Рис. 4. Динамика фактических значений показателя интегральной стратегической эффективности корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor**

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

металлургических компаний позволяет говорить о том, что первые используют подходы с более высокой степенью централизации. Учитывая различия страновых условий функционирования, можно сделать вывод о том, что для российских компаний с точки зрения оптимизации численности аппарата управления, объемов управленческих расходов, повышения социальной и экологической эффективности более приемлемым является система, основанная на высокой степени централизации, которая обеспечивает необходимый уровень стабильности, гарантирует привлечение значительных ресурсов в виде собственного капитала компаний, заемного финансирования на более выгодных условиях, чем рыночные, в конечном счете способствуя росту капитализации.

В заключение следует отметить, что бизнес-модели российских и североамериканских стальных групп в целом соответствуют условиям внешней среды их функционирования и

зрелости складывающихся производственных отношений, однако российским корпорациям в настоящее время необходимо не только обеспечивать стабильность, но и ориентироваться на экономическое и социальное развитие, что, по нашему представлению, во-первых, требует большей диверсификации производственной деятельности на уровне конечных переделов, а, во-вторых, для повышения мотивации развития необходима большая децентрализация в управлении операционными звеньями. Сохранить высокую управляемость дочерними компаниями, низкий уровень управленческих расходов и высокую эффективность и скоординированность действий по достижению стратегических целей возможно при дальнейшем совершенствовании и применении такого инструмента, как разнообразные политики корпораций (в области реализации, инновационного развития, производства, маркетинга, реконструкции и капремонта и т.д.).

### Литература

1. Бариленко В., Бердников В., Гавель О., Керимова Ч. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 4. С. 246–254.
2. Харитонов Г., Климчук А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса // Транспортное дело России. 2009. № 6. С. 105–110.

3. Top steel-producing companies // World Steel Association [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html> (дата обращения: 25.04.2016).
4. Стратегия // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/docs/treeru> (дата обращения: 25.04.2016).
5. Годовые отчеты // ММК [Электронный ресурс]. URL: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (дата обращения: 25.04.2016).
6. Annual reports // United States Steel Corporation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com> (дата обращения: 25.04.2016).
7. F-10 K // Nucor [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nucor.com> (дата обращения: 25.04.2016).
8. География активов // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/ru/about/map-of-assets/> (дата обращения: 25.04.2016).
9. Структура группы // ММК [Электронный ресурс]. URL: [http://mmk.ru/about/mmk\\_group/group\\_structure/](http://mmk.ru/about/mmk_group/group_structure/) (дата обращения: 25.04.2016).
10. F-10 K // United States Steel Corporation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com> (дата обращения: 25.04.2016).
11. Annual reports // Nucor [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nucor.com> (дата обращения: 25.04.2016).
12. Годовые отчеты // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/reporting-center/annual-reports/> (дата обращения: 25.04.2016).

### References

1. Barilenko V., Berdnikov V., Gavel' O., Kerimova Ch. Analiticheskiye instrumenti razrabotki i monitoringa perspektivnykh biznes-modeley kompaniy malogo i srednego biznesa [Analytical tools of working out and monitoring the perspective business models of small and medium business companies]. *RISK: Resursi, infotmatsiya, snabzheniye, konkurentsya* — *RISK: Resources, information, supply, competition*, 2013, no. 4, pp. 246–254 (in Russian).
2. Haritonova G., Klimchuk A. Ispol'zovaniye biznes-modeley pri upravlenii kompaniy v usloviyakh krizisa [Using business models while managing a company under the conditions of crisis]. *Transportnoye delo Rosii* — *Transport affair in Russia*, 2009, no. 6, pp. 105–110 (in Russian).
3. Top steel-producing companies // World Steel Association. Available at: <https://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html> (Accessed 25 April 2016) (in English).
4. Strategiya [Strategy] // NLMK. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
5. Godovye otchety [Annual reports] // ММК. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
6. Annual reports // United States Steel Corporation. Available at: <https://www.ussteel.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
7. F-10 K // Nucor. Available at: <http://www.nucor.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
8. Geografiya aktivov [Assets geography] // NLMK. Available at: <http://nlmk.com/ru/about/map-of-assets/> (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
9. Struktura gruppy [The group's structure] // ММК. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
10. F-10 K // United States Steel Corporation. Available at: <https://www.ussteel.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
11. Annual reports // Nucor. Available at: <http://www.nucor.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
12. Godovye otchety [Annual reports] // NLMK. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).