

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25): С. 100–104.

Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25): 100–104.

Дискуссионная статья

УДК 339.977

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

Основные направления стратегического развития крупнейших компаний металлургической промышленности России

Антон Иванович Литкевич^{1,2}, Василий Сергеевич Устинов^{1,3}

1 Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия

2 litkevichai@gmail.com

3 ustinovvs@gmail.com

Аннотация. В статье проведено исследование основных стратегических направлений развития компаний металлургической промышленности России.

Ключевые слова: стратегическое планирование, металлургическая промышленность, инвестиционная деятельность.

Для цитирования: Литкевич А. И. Основные направления стратегического развития крупнейших компаний металлургической промышленности России / А. И. Литкевич, В. С. Устинов // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 100–104. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

JEL: L52, L61

Discussion article

The main directions of strategic development of the largest companies in the Russian metallurgical industry

Anton I. Litkevich^{4,5}, Vasily S. Ustinov^{4,6}

4 Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.

5 litkevichai@gmail.com

6 ustinovvs@gmail.com

Abstract. The article studies the main strategic directions of development of companies in the metallurgical industry of the Russian Federation.

Key words: strategic planning, metallurgical industry, investment activity.

For citation: Litkevich A. I. The main directions of strategic development of the largest companies in the Russian metallurgical industry. A. I. Litkevich, V. S. Ustinov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25): 100–104. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

JEL: L52, L61

Введение

Системой стратегического планирования на государственном уровне называется механизм обеспечения согласованного взаимодействия участников стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования при осуществлении разработки и реализации документов стратегического планирования, а также мониторинга и контроля реализации доку-

ментов стратегического планирования в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования с использованием нормативно-правового, информационного, научно-методического, финансового и иного ресурсного обеспечения [О стратегическом планировании.., 2014].

Одним из главных элементов процедуры формирования стратегического плана инвестиционной деятельности корпорации является стратегический анализ.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней среды и инвестиционного потенциала (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» интегрированной корпоративной структуры. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс разработки стратегического плана инвестиционной деятельности и его успешной реализации [Боумэн, 1997].

Сектор металлургической промышленности является одним из ключевых в экономике каждого развитого и развивающегося государства, он является фундаментальным для развития других отраслей — машиностроения, нефтегазовой и химической промышленности, строительства. В Российской Федерации сфера металлургии активно развивается благодаря высокому потенциалу сырьевой базы, наличию устойчивого спроса на конечную продукцию. С учётом значительного влияния на экономику страны важным элементом деятельности металлургических компаний является эффективное стратегическое планирование деятельности, основанное на качественном стратегическом анализе [Урасова, 2017].

На государственном уровне принят Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [О стратегическом планировании., 2014]. Стратегические документы развития отрасли металлургической промышленности утверждены до принятия Федерального закона действующим приказом Минпромторга России⁸.

Следует отметить, что вышеуказанные стратегии не оказывают значительного влияния на деятельность ведущих металлургических компаний, сравнимого с влиянием их крупнейших (контролирующих) акционеров и конъюнктуры рынка.

В 2019 году производство стали в России сократилось на 0,6 % (до 71,9 млн т). По итогам 2019 года Россия стала пятым производителем стали в мире после Китая, Индии, Японии и США с долей в мировом производстве около 3,8 % [Steel Statistical Yearbook., 2020].

В январе–ноябре 2020 года производство стали снизилось на 0,6 % г/г — до 65,2 млн тонн [там же]. По итогам 2020 года Минэкономразвития России ожидает снижения металлургического производства в сопоставимых ценах на 3 % г/г⁹. В 2019 году крупные российские производители стали представили обновленные стратегии развития, которые предполагают увеличение капитальных вложений в расширение и модернизацию производственных мощностей. Эти инвестиции должны привести к возобновлению роста производства стали в России.

Одним из важных элементов стратегического развития металлургических компаний является их инвестиционная деятельность.

В крупных интегрированных холдинговых структурах инвестиционная деятельность может иметь ряд особенностей:

- принятие ключевых инвестиционных решений концентрируется на уровне штаб-квартиры корпорации;
- инвестиционные приоритеты определяются исходя из общекорпоративных проблем и стратегий развития, затрагивающих интересы большинства или всех предприятий — участников интегрированной структуры;
- общекорпоративная инвестиционная программа на перспективный (3–5 и более лет) период формируется исходя из совокупности инвестиционных проектов, отвечающих приоритетам деятельности корпорации в целом;
- чем более крупной является корпорация, тем ее инвестиционная деятельность (по отношению к операционной деятельности) приобретает более самостоятельное значение, характеризуется относительно большим разнообразием источников и направлений [Касатов, 2016].

Стратегические цели ведущих металлургических компаний, имеющих активы в России, представлены в таблице.

⁸ Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года : Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839 // СПС КонсультантПлюс.

⁹ Минэкономразвития ожидает снижения металлургического производства в РФ на 3 % // ИИС «Металлоснабжение и сбыт» : [сайт]. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/119719>. Дата публикации 28.09.2020.

Таблица. Стратегические цели металлургических компаний

Компания	Стратегия	Цели
ЕВРАЗ	<p>Глобальная горно-металлургическая компания, лидер на рынках стального проката для инфраструктурных проектов с минимальной себестоимостью на всех этапах производства. Сильная и конкурентоспособная бизнес-модель ЕВРАЗа позволяет задавать стратегические приоритеты, основанные на рыночной конъюнктуре и ключевых показателях бизнеса, и успешно их реализовывать.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выплата дивидендов в соответствии с утвержденной дивидендной политикой • уровень чистого долга в среднесрочной перспективе ниже 4 млрд. долл. США • сохранение уровня долговой нагрузки «Чистый долг / EBITDA 2.0x» на протяжении цикла 	<ul style="list-style-type: none"> • охрана окружающей среды и безопасность: LTIFR (коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности) $\leq 1.0x$ • достижение вовлеченности сотрудников на уровне лидеров индустрии • увеличение доли продуктов с добавленной стоимостью • сохранение темпа внедрения улучшений в размере 3 % от общих затрат в год
Группа НЛМК	<p>Стратегический горизонт — до 2022 года, декларированы следующие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лидерство по эффективности • рост низкозатратного производства стали • портфель продаж мирового класса • лидерство в области устойчивого развития и безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> • рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год • сокращение уровня травматизма до LTIFR 0,5 • рост EBITDA в годовом выражении на \$1,25 млрд., из которых \$0,5 млрд. в год будет получено за счет программ повышения операционной эффективности без инвестиций
Северсталь	<p>Стратегия 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> • превосходный клиентский опыт • лидерство по снижению затрат • новые возможности • культура Северстали: скорость, вдохновение, сотрудничество 	<ul style="list-style-type: none"> • отрыв не менее 10 % от конкурентов по себестоимости производства стали • рост EBITDA на 10–15 % ежегодно
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	<p>Стратегия 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> • укрепление позиций на приоритетных рынках; повышение операционной и функциональной эффективности; • повышение инвестиционной привлекательности; • безопасное производство; • развитие профессионального персонала; • социальная стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение доли продаж на внутреннем рынке до 84 % • капитальные вложения Группы ММК до 2025 года планируется поддерживать в диапазоне \$0,4–0,6 млрд в год (в том числе затраты на поддержание на уровне \$0,2–0,25 млрд)
Трубная металлургическая компания (ТМК)	<p>Основной вектор Стратегии 2027 направлен на укрепление глобального лидерства ТМК в ключевых продуктовых сегментах. К 2022 году ТМК планирует увеличить долю высокотехнологичной продукции в объеме выручки Российского дивизиона до 50 % и сохранить свои позиции крупнейшего производителя премиальных соединений на российском рынке. Кроме того, дивизион намерен обеспечить ежегодное поступление дополнительной выручки по новым видам инновационной продукции в размере \$100 млн. ТМК будет наращивать свое присутствие на рынках России и США путем эффективного использования действующих и новых вводимых в эксплуатацию мощностей, а также, возможно, в составе тех или иных альянсов.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операционные: <ul style="list-style-type: none"> • укрепление лидирующих позиций в ключевых продуктовых сегментах • поддержание устойчивого финансового положения на уровне ведущих мировых производителей труб, максимизация операционного денежного потока и оптимизация портфеля активов 2. Стратегические: <ul style="list-style-type: none"> • расширение и оптимизация производственных мощностей, в том числе за счет альянсов, партнерств и приобретений • углубление долгосрочных партнерских отношений с ключевыми потребителями и совместного с ними выхода в новые регионы нефте- и газодобычи • внедрение прорывных технологий и сервисов для повышения качества продукции и оптимизации затрат

Компания	Стратегия	Цели
		<ul style="list-style-type: none">развитие комплексных проектных решений для клиентов с применением новейших IT технологий 3. ESG: <ul style="list-style-type: none">повышение уровня безопасности труда на производстве — стремление к нулевому уровню травматизмаснижение уровня выбросов загрязняющих веществ в соответствии с наилучшими мировыми стандартами индустрии, повышение энергоэффективности производственных процессов и эффективности управления образующимися отходамипридерживаться лучших практик в области корпоративного управления

Источник: таблица составлена авторами по данным официальных сайтов компаний: Евраз — URL: <https://www.evraz.com>; Грυνна НЛМК — URL: <https://nlmk.com/ru/>; Северсталь — URL: <https://www.severstal.com>; ММК — URL: <https://www.mmk.ru> и ТМК — URL: <https://www.tmk-group.ru/>.

Как видно из таблицы, компаниями выбраны различные горизонты стратегического планирования. Опубликованные пресс-релизы и выдержки из стратегических документов имеют, наряду с финансово-экономическими показателями, большое количество нефинансовых приоритетов. Особое внимание компании металлургии уделяют устойчивому развитию, включая глобальные цели устойчивого развития Организации объединенных наций, ориентируясь на рациональное использование и охрану природных ресурсов, безопасность человеческого труда.

Список источников

1. Боумэн, 1997 — Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Перевод с английского под редакцией Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с. ISBN: 0-13-284738-8 (англ.); ISBN: 5-85173-103-6 (русск.)
2. Касатов, 2016 — Касатов А. Д. Методологические аспекты в развитии системы управления инвестиционной деятельностью интегрированных корпоративных структур // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 2. С. 64–78. ISSN: 2075-1826.
3. О стратегическом планировании..., 2014 — О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 // СПС КонсультантПлюс.
4. Урасова, 2017 — Урасова А. А. Современные условия развития металлургической отрасли в регионе / А. А. Урасова, А. А. Нечаев // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2017. № 4 (22). С. 122–129. ISSN: 2307-5864.
5. Steel Statistical Yearbook..., 2020 — Steel Statistical Yearbook 2020 concise version : A cross-section of steel industry statistics 2010–2019 / World Steel Association, 2020. 43 p. URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:5001dac8-0083-46f3-aadd-35aa357acbcc/SSY%25202020_concise%2520version.pdf.

References

1. Bowman K. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. Translated from English under the editorship of L. G. Zaitsev, M. I. Sokolova. Moscow : Banki i birzhi, UNITI Publ., 1997. 175 p. ISBN: 0-13-284738-8 (English); ISBN: 5-85173-103-6 (Russian) (in Rus.).
2. Kasatov A. D. Metodologicheskiye aspekty v razvitii sistemy upravleniya investitsionnoy deyatel'nost'yu integrirovannykh korporativnykh struktur [Methodological aspects in the development of the investment management system of integrated corporate structures]. *Menedzhment i biznes-administrirvaniye* [Management and business administration]. 2016; 2: 64–78. ISSN: 2075-1826 (in Rus.).
3. O strategicheskome planirovanii v Rossiyskoy Federatsii [On strategic planning in the Russian Federation] : Federal Law No. 172-FZ dated 06/28/2014. *SPS ConsultantPlus* (in Rus.).
4. Urasova A. A. Sovremennyye usloviya razvitiya metallurgicheskoy otrasli v regione [Modern conditions for the

development of the metallurgical industry in the region]. A. A. Urasova, A. A. Nechaev. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy]. 2017; 4(22): 122–129. ISSN: 2307-5864 (in Rus.).

5. Steel Statistical Yearbook 2020 concise version : A cross-section of steel industry statistics 2010–2019 / *World Steel Association*, 2020. 43 p. URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:5001dac8-0083-46f3-aadd-35aa357acbcc/SSY%25202020_concise%2520version.pdf.

Информация об авторах:

Литкевич Антон Иванович — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), направление подготовки «Менеджмент», ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Устинов Василий Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Институт МИРБИС; старший научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН (ИНП РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва 117418, Россия. РИНЦ AuthorID: 180341.

Information about the authors:

Litkevich Anton I. – graduate student, direction of training "Management", Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia.

Ustinov Vasily S. – Candidate of Sci. (Econ.), Docent, Institute MIRBIS; Senior Researcher of the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (IEF RAS), 47 Nakhimovskiy prospect, Moscow 117418, Russia. Author ID (RCSI): 180341.

Статья поступила в редакцию 20.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.

The article was submitted 12/20/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.