

## СУЩНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ РОССИИ И США, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПЕРСПЕКТИВУ ИХ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** Управление экономическими изменениями, определяющими долгосрочную перспективу развития крупных предприятий черной металлургии, не возможно без понимания сущности этих изменений. Данная тема является актуальной не только для самих предприятий, но и для государств, в которых они присутствуют, поскольку эти предприятия являются системообразующими, влияющими на социальное развитие регионов и общество.

**Ключевые слова:** управление изменениями, устойчивое развитие, черная металлургия.

**Summary.** Management of economic change determining long-term development of steel companies isn't possible without understanding the nature of these changes. This issue is highly actual not only for companies but also for states where they locate business as the steel companies influence on the development of socio-economic systems.

**Keywords:** change management, steel industry, sustainable development.

**Анотація.** Управління економічними змінами, що визначають довгострокову перспективу розвитку великих підприємств чорної металургії, не можливе без розуміння сутності цих змін. Дана тема є актуальною не тільки для самих підприємств, але і для держав, в яких вони присутні, оскільки ці підприємства є системоутворюючими, що впливають на соціальний розвиток регіонів та суспільство.

**Ключові слова:** управління змінами, сталий розвиток, чорна металургія.

**Вступление.** Представления об устойчивом общественном развитии начали складываться после выхода в свет в 1972 г. монографии Д. Медоуза «Пределы роста», которая поставила перед социумом проблему экологической безопасности будущего. Непосредственно термин «устойчивое развитие» впервые был применен в докладе, подготовленном Комиссией ООН в 1987 г. под руководством Премьер-министра Норвегии Г. Х. Брундланда. В докладе «Our common future» устойчивое развитие определялось как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. В настоящее время под устойчивым развитием понимается стабильное, сбалансированное социально-экономическое развитие, не разрушающее окружающую природную среду и обеспечивающее непрерывный прогресс общества.<sup>1</sup>

Промышленные предприятия металлургического комплекса во всех странах мира с одной стороны являются важнейшей составляющей экономического и социального развития общества, с другой стороны непосредственно создают угрозу для экономического, социального и экологического развития социума, поэтому в деятельности этих предприятий крайне необходимо сбалансированное и взаимосвязанное решение экономических, экологических и социальных проблем, которое возможно лишь при понимании сущности протекающих изменений.

---

<sup>1</sup> Гранберг А.Г., Данилов-Данильян В.И. и др. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке. М.: Экономика. 2002.с. -31.

**Постановка задачи.** Изменения на любых предприятиях, в том числе и черной металлургии, носят перманентный характер, при том, что их динамика различна. Она зависит от географических особенностей, экономического состояния макро- и микросреды, правовой сферы, общественно политических отношений, инвестиционного климата и т.д.

Анализ экономических изменений, которые определяют долгосрочную устойчивость развития предприятий черной металлургии в настоящее время показал, что к ним относятся изменения вызванные сделками слияний и поглощений. Целью настоящего исследования является выявить сущность изменений и сделать рекомендации, которые позволили бы обеспечить устойчивое развитие самих предприятий и общества в целом.

**Результаты.** Динамичная политика ОАО «НЛМК» в области слияний и поглощений и управления собственными активами рассматривается предприятием в качестве неотъемлемой составляющей стратегии устойчивого роста. Так в рамках политики слияний и поглощений в 2008 г. ОАО «НЛМК» приобрело 100 % долю владения в «NLMK Indiana» сделав первоначальный платеж в размере 190,4 млн. дол., а оставшуюся сумму в размере 161,0 млн. дол., заплатив американским банкам в качестве возврата займов «NLMK Indiana» в соответствии с условиями договора купли-продажи. Фактический контроль над этой компанией предприятие приобрело лишь в 2010 г., что позволило в рамках выбранной стратегии существенно диверсифицировать продуктовый портфель и увеличить продажи готовой продукции на североамериканском рынке.

Также в 2007 г. ОАО «НЛМК» достигла соглашение о приобретении 100 % долей в трейдинговых компаниях «Novexco (Ciprus) Ltd.», Кипра и «Novex Tracing (Swiss) S.A.», Швейцария за 119,9 млн. дол. Обе компании приобретались в рамках одного договора купли-продажи и имели в качестве основных активов единую клиентскую базу. Над этими приобретениями предприятие также получило полный контроль только в 2010 г., что позволило ОАО «НЛМК» создать международную торговую структуру, улучшить контроль над экспортными поставками и увеличить присутствие компании на ключевых европейских рынках сбыта.

В 2010 г. предприятие приобрело ООО «ВМИ Ресайклинг Групп», владеющей активами для сбора и переработки лома черных металлов мощностью 500 тыс. т. лома в год, расположенных в Московской области, за 28,4 млн. дол., что также позволило предприятию повысить эффективность самообеспеченности сырьем.

В 2011 г. ОАО «НЛМК» заключило соглашение по приобретению 50 % доли в «Steel Invest and Finance» у «Duferco Group». Стоимость приобретаемых активов на период заключения сделки составляла около 600 млн. дол., уплачиваемых в рассрочку четырьмя равными ежегодными траншами. Целью приобретения «SIF S.A.» являлось обеспечение сбалансированности 40 % роста сталеплавильных мощностей увеличением количества прокатных активов.<sup>2</sup>

Также в апреле 2011 г. ОАО «НЛМК» анонсировало решение о продаже 100 % доли в уставном капитале ООО «Независимая Транспортная Компания» (НТК) компании «UCL Rail B.V.» (дочерней компании «Universal Cargo Logistics Holding B.V.» («UCL Holding»)) за 325 млн. дол. при этом чистый долг ООО «НТК» на дату завершения сделки составлял примерно 236 млн. дол. США. Посредством данной сделки ОАО «НЛМК» успешно проводило санацию своих активов. И в октябре 2011 г. компания приобрела сервисный центр по резке и обработке трансформаторного проката в Индии мощностью 15 тыс. т., который создает возможность получения

---

<sup>2</sup> Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НЛМК» в соответствии с ОПБУ США за 2010 г.

прямого доступа к конечным потребителям продукции на этом быстрорастущем рынке.<sup>3</sup>

Рассматривая и анализируя сделанные за последние годы ОАО «НЛМК» приобретения можно отметить, что они существенно способствуют реализации выбранной экономической стратегии и достижению стратегических целей, к важнейшим из которых предприятие относит максимальную интеграцию в основном сырье, максимизацию прибыльности за счет повышения качества и развития нишевых сегментов, а также обеспечение эффективного и сбалансированного роста.<sup>4</sup>

ОАО «ММК» в настоящее время является крупнейшим в Европе и вторым в мире производственным комплексом, сосредоточенным на одной производственной площадке. Однако сделки слияний и поглощений, а также вызванные ими изменения, играют в деятельности предприятия стратегическое значение. Предприятие в настоящее время проводит значительную реструктуризацию своих активов, что подтверждается данными о продаже некоторых активов. В то же время в марте 2008 г. ОАО «ММК» приобрело 50 % долю в «Onarbay Enterprises Ltd», Кипр, владеющей 82,6 % долей в ОАО «Белон», занимающемся добычей и переработкой угля и расположенным на территории Российской Федерации, за денежное вознаграждение в 234 млн. дол. В октябре 2009 г. предприятие приобрело оставшуюся 50 % долю в «Onarbay Enterprises Ltd», Кипр, зависимом предприятии группы, за денежное вознаграждение в 309 млн. долл. В результате данного приобретения ОАО «ММК» получило контроль над «Onarbay Enterprises Ltd.», являющейся холдинговой компанией ОАО «Белон» и его дочерними предприятиями («Группа Белон»). Приобретение «Onarbay Enterprises Ltd» было сделано с целью доступа к угольным ресурсам ОАО «Белон» для удовлетворения текущих потребностей предприятия в данном виде сырья.

В июне 2009 г. ОАО «ММК» приобрело 100 % долю в ЗАО «Профит» - головной компании группы «Профит», занимающихся сбором и переработкой металлического лома, за денежное вознаграждение в 15 млн. долл. Выручка и убыток до налогообложения с даты приобретения до 31 декабря 2009 г., относящиеся к ЗАО «Профит» и его дочерним предприятиям, составили 36 млн. дол. и 7 млн. дол. соответственно.

Предприятия Группы «Профит» действуют в Российской Федерации и расположены по всей стране, головная компания расположена в Магнитогорске. Металлический лом, собираемый группой «Профит», в основном используется для удовлетворения внутренних нужд ОАО «ММК». Приобретение поставщика стратегического сырья позволило существенно укрепить сырьевую безопасность предприятия.

В сентябре 2011 г. предприятие завершило сделку по приобретению неконтрольной доли владения, 50 % минус одна акция, в «ММК Atakas Metalurji» за денежное вознаграждение в сумме 475 млн. долл. В результате данного приобретения доля предприятия составила 100 % в «ММК Atakas Metalurji» и компания была переименована в «ММК Metalurji». Также российское предприятие диверсифицировало продуктовую линейку, обеспечило прямой доступ на рынки Азии и Ближнего Востока.<sup>5</sup>

Анализ изменений, вызванных сделками слияний и поглощений ОАО «ММК» показывает, что предприятие посредством них усилило вертикальную интеграцию, улучшило ситуацию с сырьевой обеспеченностью и получило прямой доступ на азиатские и ближневосточные рынки.

---

<sup>3</sup> Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НЛМК» в соответствии с ОПБУ США за 2011 г.

<sup>4</sup> Годовой отчет ОАО «НЛМК» 2011. Стратегия.

<sup>5</sup> Годовой отчет ОАО «ММК» 2011.

«US Steel», в отличие от российских компаний, практически не осуществляет новых приобретений. Предприятие, реализуя политику в области слияний и поглощений, в 2011 г. завершило одну из малочисленных сделок по приобретению за 24 млн. дол. 40 % доли меньшинства в компании «Z-Line Company», первый этап которой был начат в декабре 2009 г. Эта сделка позволила предприятию интегрировать производственные мощности по гальванизации металла в деятельность производственного подразделения, расположенного в Онтарио, Канада и повысить долю продукции с высокой добавленной стоимостью.<sup>6</sup> Одновременно предприятие осуществляет большое количество продаж отдельных непрофильных и неэффективных активов, которыми владело. Так в 2009 г. «US Steel» завершило сделку по продаже основных производственных активов «Elgin, Joliet» и «Eastern Railway Company (EJ&E)» канадской «Canadian National Railway Company (CN)» за 300 млн. дол., которые являлись поставщиками продукции для другого подразделения «US Steel» - «Gary Works». В 2010 г. «US Steel» продало за 35 млн. дол. «Mobile River Terminal Company» и «Warrior and Gulf Navigation LLC». Европейское подразделение предприятия реализовало за 41 млн. дол. свои мощности по производству профиля и полуфабрикатов и заготовок, расположенных на «Hamilton Works». В 2010 г. были завершены продажи основных производственных активов «Fintube Technologies (Fintube)» за 22 млн. дол. в Тулсе, Оклахома. В этот период продается за 60 млн. дол. 44,6 % доли в «Mines Joint Venture (Wabush)», предприятия занимающегося добычей и переработкой железной руды в Квебеке, Канада.

В декабре 2011 г. «US Steel» и «Birmingham Terminal Railway, L.L.C, (BTR)» достигли соглашения о продаже «BTR» производственных мощностей «Birmingham Southern Railroad Company» и «Port Birmingham Terminal» ранее принадлежавших «US Steel».<sup>7</sup>

В 2012 г. «US Steel» осуществило продажу «USSS», сербского подразделения компании, за один доллар Правительству Республики Сербия. Т.о. при анализе сделок слияния и поглощения, проводимых «US Steel» становится очевидным, что компания в настоящее время проводит политику сокращения непрофильных и малорентабельных активов, больше осуществляет продаж, чем приобретений. Результатом изменений, которые сопровождают эти продажи стало значительное снижение убыточности деятельности компании с 1401 млн. дол. чистого убытка в 2009 г. до 53 млн. дол. чистого убытка в 2011 г.<sup>8</sup> и соответственно значительное повышение, на 30 % за три года, рентабельности используемого предприятием капитала, что способствует достаточно успешной реализации выбранной стратегии предприятия.

Другая североамериканская компания «Nucor», напротив, продолжает и после 2008 г. проявлять значительную активность на рынке слияний и поглощений. Политика слияний и поглощений компании направлена на усиление ее позиций в первую очередь на североамериканском рынке в качестве наиболее диверсифицированного производителя стали и изделий из нее.

В 2008 г. компания объявила о приобретении «SHV North America Corporation», владеющей 100 % «DJJ» и целой филиальной сетью. Данное приобретение было сделано для того, чтобы установить более полный контроль за процессом обеспечения производства сырьем из лома черных металлов, в рамках принятой сырьевой стратегии, которая не подверглась существенным изменениям даже под влиянием кризисных явлений.

---

<sup>6</sup> Management reports to stockholders. Acquisitions. US Steel Corporation. 2011.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> www.USSteel.com.,Financial Highlights. 2011.

В 2008 г. «Nucor» открывает в Европе дополнительный офис и подписывает соглашение с «Dufenco S. A.» о совместной деятельности. В этом же году предприятие приобретает 50 % доли в «Duferdofin Nucor S.r.l.» по цене 671,3 млн. дол. (включая 4,3 млн. дол. уплаченных в 2009 г. в качестве дополнительной надбавки к цене). Приобретенная компания обладает мощностями по производству одного млн. т. стали в год в Бреския, Италия, а также управляет четырьмя прокатными подразделениями, расположенными в разных районах Италии, двумя заводами по производству сортового проката мощностью 1 млн. т. в год, мини заводом по резке и раскройке металла мощностью 55000 м. т., и заводом занимающимся производством и продажей арматуры мощностью 450000 м.т.. Клиентская база «Duferdofin Nucor S.r.l.» представляет разветвленную сеть сервисных металлоцентров расположенных по всей Италии, Южной Европе и Северной Африке.<sup>9</sup>

В апреле 2010 г. предприятие приобрело 50 % активов и голосующих акций в «NuMit LLC» по цене 221 млн. дол. Эта компания владеет 100 % капитала в «Steel Technologies LLC», управляющей компании для 25 производственных подразделений. выпускающих листовую прокат в ряде стран среди которых США, Канада и Мексика.<sup>10</sup>

В 2012 г. «Nucor» завершил сделку начатую в 2011 г. стоимостью 605 млн. дол. по приобретению у «ArcelorMittal» 100 % доли в «Skyline Steel», крупнейшем производителе изделий на основе стальных конструкций. «Skyline Steel» обладает целым рядом производственных и сборочных подразделений, а также владеет 21 офисом продаж, что позволило компании в 2011 г. получить 873 млн. дол. дохода. Хотя сама сделка была проведена достаточно быстро, но опыт тесных партнерских отношений у «Nucor» и «Skyline Steel» составляет 20 летний период.<sup>11</sup>

Продолжающаяся активность «Nucor» на рынке слияний и поглощений свидетельствует о том, что изменения, которые имеют место в ходе реализации сделок на этом рынке, соответствуют стратегическим планам предприятия и являются эффективным инструментом достижения его стратегических целей в области обеспечения основным сырьем, диверсификации продуктовой линейки, «приближении» к крупным платежеспособным покупателям и оттеснения с рынков северной Америки основных конкурентов.

**Выводы.** Проведенное исследование теории и практики сущности экономических изменений, определяющих долгосрочные перспективы развития крупнейших предприятий черной металлургии России и США, позволили выявить их особенности и сделать ряд рекомендаций.

Во-первых, экономические изменения, определяющие долгосрочные перспективы развития предприятий черной металлургии имеют формы слияний и поглощений.

Во-вторых, для снижения рисков и повышения позитивного эффекта от стратегических изменений в контексте теории устойчивого развития на предприятиях черной металлургии следует более широко использовать такую форму как государственно-частное партнерство, организуемое между предприятиями и государством путем институализации договорных отношений предприятий и различных органов власти.

В-третьих, в рамках осуществления стратегических изменений на основе государственно-частного партнерства рекомендуется ориентировать его на установление отношений бизнес-кооперации с государством, избегая конкурентных отношений; принимая часть государственных функций (по согласованию с

<sup>9</sup> Form 10 – K. Business. Acquisition. Nucor. 2010.

<sup>10</sup> Report on Independent Registered Public Accounting Firm. Acquisition. Nucor. 2011.

<sup>11</sup> Jen Wilson. Nucor completes Skyline Steel acquisition. Charlotte business journal. June 21. 2012.

госорганами), например, в части финансирования и управления инфраструктурными проектами, получая при этом долгосрочную экономическую выгоду; участвовать в приватизации крупных пакетов государственности через механизм государственно-частного партнерства, осуществляя «мягкую» приватизацию; стимулировать у государственных органов и органов федерального уровня, в зависимости от масштабов проектов, политику патернализма.

### **Литература**

1. Гранберг А.Г., Данилов-Данильян В.И. и др. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке. М.: Экономика. 2002.с. - с.414.
2. Годовой отчет ОАО «ММК» 2011.
3. Годовой отчет ОАО «НЛМК» 2011. Стратегия
4. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НЛМК» в соответствии с ОПБУ США за 2010 г.
5. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НЛМК» в соответствии с ОПБУ США за 2011 г.
6. Form 10 – K. Business. Acquisition. Nucor. 2010.
7. Management reports to stockholders. Acquisitions. US Steel Corporation. 2011.
8. Jen Wilson. Nucor completes Skyline Steel acquisition. Charlotte business journal. June 21. 2012
9. Report on Independent Registered Public Accounting Firm. Acquisition. Nucor. 2011
10. www.USSteel.com.,Financial Highlights. 2011

*Стаття надійшла до редакції 4.10.2012*