

МЕНЕДЖМЕНТ

Модели стратегической устойчивости в корпоративном управлении: методологический аспект и практическая реализация в металлургической отрасли

Strategic Resilience Models in Corporate Governance: Methodological Framework and Practical Implementation in the Metallurgical Industry

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-4-54-62

Получено: 27 мая 2025 г. / Одобрено: 7 июня 2025 г. / Опубликовано: 25 августа 2025 г.

Лепский Д.В.

Аспирант, кафедра экономики и управления социально-экономическими системами, ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
Россия, 190103, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский проспект, д. 44,
e-mail: vazary99@gmail.com

Безденежных Т.И.

Д-р экон. наук, профессор, кафедра управления и планирования социально-экономических процессов, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
Россия, 199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9,
e-mail: girii@gmail.com

Аннотация

В условиях высокой волатильности внешней среды обеспечение стратегической устойчивости становится ключевым элементом корпоративного управления для российских компаний металлургической отрасли. В статье рассматриваются сущность стратегической устойчивости, её связь с системой корпоративного управления, а также классификация моделей устойчивости. Проведён прикладной анализ деятельности крупнейших металлургических компаний России с использованием показателей финансовой устойчивости, результативности и уровня корпоративной ответственности. Выявлено, что наиболее устойчивыми являются модели, сочетающие стратегическую проактивность с адаптивной операционной гибкостью. На основе проведённого анализа предложены рекомендации по совершенствованию управленческих подходов в целях повышения устойчивости металлургических предприятий.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость, корпоративное управление, металлургическая отрасль, модели устойчивости, стратегический анализ, финансовая устойчивость.

Введение. Российская металлургическая отрасль функционирует в условиях высокой волатильности внешней среды — колебания мировых цен на металлы, технологические сдвиги, усиление регуляторных требований (в том числе экологических) и санкционные ограничения создают серьезные вызовы для компаний. В этих условиях повышается значение стратегической устойчивости — способности компании сохранять долгосрочную эффективность и конкурентоспособность, адаптируясь к изменениям и преодолевая кризисные ситуации. Концепция стратегической устойчивости соотносится с понятием стратегической резидентности, обозначающей умение организации постоянно предвидеть и своевременно реагировать на глубокие изменения во внешней среде [8]. Иными словами, стратегически устойчивые компании не ограничиваются разовой

Lepskiy D.V.

Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Socio-Economic Systems, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics,
44, Lermontovsky Pr., Saint Petersburg, 190103, Russia,
e-mail: vazary99@gmail.com

Bezdenezhnykh T.I.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, Saint Petersburg State University, 7-9, Universitetskaya Embankment, St Petersburg, 199034, Russia,
e-mail: girii@gmail.com

Abstract

In the context of high external volatility, ensuring strategic resilience has become a key component of corporate governance for Russian metallurgical companies. This article examines the concept of strategic resilience, its relationship with corporate governance systems, and the classification of resilience models. An applied analysis of the performance of Russia's largest metallurgical companies is conducted using indicators of financial stability, operational effectiveness, and corporate responsibility. The findings indicate that the most resilient models are those that combine strategic proactivity with adaptive operational flexibility. Based on the conducted analysis, the paper offers recommendations for improving management approaches to enhance the resilience of metallurgical enterprises.

Keywords: strategic resilience, corporate governance, metallurgical industry, resilience models, strategic analysis, financial stability.

антикризисной реакцией, а выстраивают систему непрерывного обновления стратегии и бизнес-модели по мере изменения условий. Для металлургических компаний России — крупных публичных акционерных обществ (ПАО), таких как ПАО «Северсталь», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)», ПАО «Мечел» и др., — обеспечение стратегической устойчивости является насущной задачей, учитывая их системообразующую роль в экономике и социальную значимость (десятка тысяч рабочих мест, влияние на смежные отрасли). Одновременно возрастают ожидания инвесторов и государства в сфере устойчивого развития: внедрение принципов экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG) становится фактором инвестиционной

привлекательности и долгосрочной стоимости бизнеса.

В научной литературе понятие стратегической устойчивости рассматривается в контексте стратегического менеджмента и корпоративного управления. Г. Хэмел и Л. Вяликангас отмечали, что стратегическая устойчивость компании заключается в способности «динамично перестраивать стратегии и бизнес-модели по мере изменения обстоятельств», требуя непрерывных инноваций и проактивной адаптации [20, с. 55]. В зарубежных исследованиях также противопоставляются реактивные и проактивные стратегии обеспечения устойчивого развития бизнеса: первые означают реакцию фирмы лишь под давлением внешних обстоятельств, без инициативных изменений, тогда как вторые предполагают интеграцию устойчивого развития в стратегию до того, как этого потребуют стейкхолдеры [19; 22]. В российских исследованиях проблем устойчивости предприятий акцент делается на финансовой стабильности, инновационном потенциале и устойчивом развитии. В частности, отмечается, что жестко интегрированные бизнес-модели ряда отечественных металлургических холдингов, сформированные в период подъема рынка, при смене конъюнктуры становятся источником кризисных явлений, требуя проведения серьезной реструктуризации [4]. Значимую роль играет и корпоративное управление: как показал опыт корпоративных кризисов, несовершенство механизмов управления (например, чрезмерная задолженность вследствие ошибок менеджмента) подрывает стратегическую устойчивость компаний. Согласно одному из подходов корпоративное управление можно определить как «систему взаимоотношений между менеджментом компаний и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности ее деятельности и защиты интересов собственников» [6, с. 86]. Таким образом, крепкие механизмы корпоративного управления способны повысить стратегическую устойчивость, обеспечивая баланс между краткосрочной прибылью и долгосрочным развитием, контроль рисков и гибкость в принятии стратегических решений.

Цель настоящего исследования — разработать методологический подход к оценке и обеспечению стратегической устойчивости компаний металлургической отрасли России в системе корпоративного управления, а также выявить на практике, какие модели устойчивости применяются крупнейшими металлургическими компаниями и насколько они эффективны.

Стратегическая устойчивость организации в контексте менеджмента означает способность компании

сохранять стабильное стратегическое развитие и ключевые результаты деятельности в долгосрочной перспективе, несмотря на воздействие неблагоприятных внешних и внутренних факторов. В отличие от статической финансовой устойчивости (способности своевременно выполнять обязательства), стратегическая устойчивость имеет динамическую природу — она подразумевает, что компания проактивно готовится к будущим изменениям, извлекая из них возможности для развития. Как указывают исследователи, стратегическая устойчивость проявляется в умении фирмы «динамично перестраивать свою стратегию и бизнес-модель по мере изменения обстоятельств», обеспечивая непрерывные инновации и организационное обновление [8]. В этом смысле стратегически устойчивые компании обладают чертами обучающейся организации, гибкой структуры управления и диверсифицированного портфеля ресурсов, что позволяет им поддерживать конкурентные преимущества в долгосрочном периоде.

Под стратегической устойчивостью целесообразно понимать именно управленческую способность фирмы оставаться жизнеспособной в долгосрочной перспективе, достигая своих стратегических целей в условиях меняющейся внешней среды. Для оценки стратегической устойчивости применяются различные подходы: анализ динамики рыночной доли и конкурентоспособности компании, оценка её положения в отрасли в течение продолжительного времени, диагностика способности реализовывать стратегические инициативы (успешность инвестиционных проектов, освоение новых технологий) и др. Важным индикатором служит долгосрочная результативность: компании, демонстрирующие на протяжении многих лет устойчивые финансовые результаты и развитие, свидетельствуют о стратегической устойчивости, в то время как резкие провалы (дефолты, банкротства, длительные спады) — признаки ее недостаточности.

Одним из примеров стратегической устойчивости можно назвать опыт крупнейших мировых металлургических корпораций, сумевших пережить не один цикл падения цен на сталь за счет диверсификации и гибкого планирования. В России в 2000–2010-е гг. большинство металлургических компаний прошли через испытания кризисами (1998, 2008–2009, 2014, 2020 гг.), продемонстрировав разную степень устойчивости. Практика показывает, что наличие долгосрочной стратегии и качественного корпоративного управления становится определяющим фактором: компании с продуманной стратегией, резервами прочности и программами повышения эффективности смогли усилить свои позиции после

кризисов, тогда как другие, действовавшие в режиме «пожарного тушения», понесли большие потери [3].

В теории и практике стратегического менеджмента выделяются различные модели (типы) поведения компаний при столкновении с изменениями внешней среды, от которых зависит степень их стратегической устойчивости. Для целей данного исследования введем следующую классификацию моделей: реактивная, адаптивная и проактивная стратегии обеспечения устойчивости, которые различаются степенью предвосхищения изменений и инициативности стратегических действий со стороны компании.

1. *Реактивная модель* — стратегия, при которой компания предпринимает меры по обеспечению устойчивости только после наступления внешних изменений или кризисных сигналов. Проще говоря, организация реагирует постфактум, пытаясь устраниить ущерб или приспособиться к уже случившимся изменениям. При реактивной модели менеджмент не считает необходимым заранее интегрировать факторы устойчивого развития или риски в стратегию и действует по принципу «проблема возникла — решаем». Как отмечается в исследованиях, в рамках реактивной стратегии устойчивости фирма занимается устойчивым развитием лишь в ответ на давление заинтересованных сторон и не видит в проактивных мерах особой пользы для стратегических целей [14]. Долгосрочное планирование при реактивном подходе слабое, превалирует тактическое «латание дыр». Реактивная модель часто наблюдается у компаний, где отсутствует стратегическое видение или преобладает ориентация на краткосрочные финансовые результаты [21].
2. *Адаптивная модель* — стратегия, предполагающая постоянное приспособление компании к изменениям внешней среды по мере их возникновения, с некоторой степенью упреждения, но без активного формирования будущей среды. Адаптивную модель можно охарактеризовать как промежуточную: компания не просто реагирует задним числом, она выстраивает процессы мониторинга среды (рынков, технологий, регуляторики) и способна относительно быстро корректировать свою стратегию и операции. Однако при этом она, как правило, не инициирует радикальных инноваций или изменений, а следует за развитием ситуации, стараясь минимизировать отклонения от желаемой траектории. В адаптивной модели важную роль играют процедуры стратегического планирования и контроля: регулярно проводятся анализы внешней среды (*PESTLE*-анализ для выявления значимых факторов макросреды и др.),

пересматриваются прогнозы, осуществляется *SWOT*-анализ для корректировки стратегического плана [5]. В отличие от проактивной (см. ниже), она не стремится опережать события значительно, но и не ждет кризиса, чтобы начать изменения; она учится на опыте своих и чужих ошибок и достижений. Многие металлургические компании России можно отнести к адаптивной модели: они регулярно модернизируют производство, повышают операционную эффективность и снижают себестоимость, реагируя на рыночные циклы. ПАО «ММК» после кризиса 2008–2009 гг. существенно обновила производственные мощности (запустила современный стан «5000», улучшила экологические показатели) и сократила издержки, что позволило выдержать падение спроса [4]. Данные меры не были абсолютно проактивными (их реализовали уже столкнувшись с кризисом), но и не чисто реактивными, так как компания сделала выводы и заранее подготовилась к возможным новым спадам. В общем, адаптивная модель характерна для компаний с сильной оперативной командой менеджеров и развитой системой мониторинга среды, но без ярко выраженной инновационной или опережающей стратегии.

3. *Проактивная модель* — стратегия, при которой компания активно предвосхищает будущие изменения, инициирует трансформации в бизнесе заблаговременно, формируя тем самым устойчивость на упреждающей основе. Проактивно ориентированная компания интегрирует принципы устойчивого развития и инновационные цели в свою стратегию до того, как возникнет внешнее давление или необходимость. Такой подход нередко называют превентивным или упреждающим. Центральным элементом проактивной модели является стратегическое мышление менеджмента, основанное на сценарном планировании, инновациях и готовности меняться. Компании, следующие этому подходу, обычно инвестируют существенные ресурсы в *R&D*, цифровую трансформацию, развитие персонала, корпоративную культуру, строят плотный диалог с внешними стейкхолдерами, чтобы уловить зарождающиеся тренды. В современной турбулентной обстановке проактивный подход все чаще рассматривается как наиболее эффективный: исследование стратегий устойчивого развития в развивающихся экономиках показало, что проактивные инициативы компаний приводят к более высоким результатам в области экологической и социальной эффективности, тогда как чисто реактивные действия дают ограниченный эффект [18].

Российская металлургическая отрасль представлена несколькими крупными компаниями, каждая из которых имеет свою стратегию развития и систему корпоративного управления.

ПАО «Северсталь» (группа «Северсталь») — одна из наиболее прибыльных и устойчивых металлургических компаний России на протяжении последних двух десятилетий. Ее стратегия отличалась сравнительно проактивным характером. Еще в 2000-х гг. «Северсталь» вышла на зарубежные рынки (США, Европа), однако уже к 2014 г. в преддверии геополитических рисков компания продала все свои активы в США, сосредоточившись на российском бизнесе. Подобное решение, принятое на волне обострения отношений с Западом, можно расценивать как стратегически проактивное — компания снизила будущие санкционные и рыночные риски и высвободила средства для развития внутри страны. Выручка и прибыль «Северстали» заметно выросли в период благоприятной конъюнктуры 2016–2021 гг. По итогам 2021 г. выручка достигла 770,35 млрд руб., а чистая прибыль — 272,91 млрд руб., что соответствует высокому уровню рентабельности (~35%) [17]. Компания активно инвестировала в инновации и цифровизацию: реализована программа «Цифровая Северсталь», создан корпоративный венчурный фонд для поддержки стартапов в области материалов и технологий, внедряются AI-решения в производстве. В сфере корпоративного управления «Северсталь» одной из первых внедрила международные стандарты: совет директоров более чем наполовину состоит из независимых директоров, действует Комитет по устойчивому развитию. Стремление к проактивному развитию отражается и в ESG-стратегии компании — она ставит цели по снижению выбросов CO₂, диверсификации продукции для «зеленой» энергетики и пр. [13]. Все усилия находят отражение во внешних оценках: согласно ESG-ранкингу НРА 2024, ПАО «Северсталь» входит в группу лидеров (группа 1) с одним из самых высоких интегральных ESG-баллов 0,833 [1].

Стратегию «Северстали» можно охарактеризовать как проактивно-адаптивную: она опережает риски (пример — выход с американского рынка заранее) и внедряет новшества, но вместе с тем поддерживает гибкость и высокую эффективность текущих операций (адаптация к рыночным условиям, одна из самых низких себестоимостей производства стали в отрасли). Такой баланс обеспечил компании высокую стратегическую устойчивость — «Северсталь» успешно перенесла и кризис 2009 г., и пандемию 2020 г., оставаясь одной из наиболее прибыльных металлургических компаний мира.

Группа НЛМК — другой пример относительно проактивной стратегии в отрасли. Еще в 2000-х НЛМК выбрал курс на глобальную экспансию и технологическое развитие: были приобретены сбытовые и перерабатывающие активы в Европе и США, реализована масштабная программа модернизации на основном Новолипецком комбинате, в результате к 2021 г. НЛМК стал крупнейшим производителем стали в РФ. Финансовые результаты достигли рекордных уровней: выручка в 2021 г. — 792,93 млрд руб., чистая прибыль — 278,19 млрд руб. [15]. Стратегия группы на период до 2022 г. («Стратегия 2022») была направлена на лидерство в эффективности: компания активно внедряла операционные улучшения, повышала производительность, сокращала издержки. Такой подход скорее относится к адаптивно-проактивному: НЛМК реагировал на конкуренцию путем постоянного улучшения, но и заранее инвестировал в проекты развития. В корпоративном управлении НЛМК также соответствует лучшим практикам (в совете независимые директора, высокая прозрачность — компания долгое время имела листинг на Лондонской бирже до 2022 г.). НЛМК известен стабильными дивидендами, что свидетельствует о финансовой устойчивости и сбалансированности капитала [21]. В ESG-ранкинге НРА НЛМК получил интегральную оценку 0,864 (группа 1) — одну из высших среди металлургов, что означает высокую корпоративную устойчивость по нефинансовым критериям (экология, социальная политика, управление). Достигнутый результат отражает и значительные усилия компании: НЛМК реализует комплекс мер по снижению воздействия на водные ресурсы (замкнутый цикл водоснабжения на 97,4% на площадке в Липецке), уменьшает углеродный след и т.д. В 2022 г., с введением санкций и уходом с ряда рынков, НЛМК пришлось адаптироваться, перенаправив экспорт в другие регионы и решая вопросы логистики. Тем не менее накопленный запас прочности (низкая долговая нагрузка, высокая эффективность) позволил группе сохранить устойчивость.

НЛМК сочетает проактивные и адаптивные черты: проактивность в технологиях и устойчивом развитии, адаптивность в операционной эффективности и географической структуре продаж. Выбранная управлением модель обеспечила компании длительный период успешного роста и способность преодолевать кризисные периоды без кардинальных потрясений.

ПАО «ММК» — пример компании, которая долгие годы следовала скорее адаптивной модели стратегии. ММК ориентирован в основном на внутренний рынок и традиционно делал упор на модерни-

зацию основного производства. В 2010-е гг. ММК вложил значительные средства в обновление мощностей (запуск стана «2000», «5000», строительство агрегатов непрерывного литья заготовок и др.), что позволило ему повысить качество продукции и улучшить экологические показатели на комбинате в Магнитогорске. Перечисленные меры были реакцией на требования рынка автомобильного листа, трубного проката и т.д., т.е. носили адаптивный характер. Финансово ММК демонстрировал высокие результаты в период подъема: в 2021 г. выручка составила 785,98 млрд руб., чистая прибыль — 220,95 млрд руб. (рентабельность ~28%, несколько ниже, чем у Северстали и НЛМК) [16]. ММК известен одним из самых низких уровней удельных затрат в отрасли, за счет постоянных программ оптимизации — это свидетельствует о гибкости в операционном управлении. В то же время ММК сравнительно меньше инвестировал в глобальную экспансию или в смежные бизнесы, держа фокус на основном производстве стали. Такой консервативно-адаптивный подход помог комбинату избежать излишних рисков — у ММК очень низкий долг и высокая ликвидность, что укрепляет финансовую устойчивость. В части корпоративного управления ММК соответствует стандартам публичной компании (биржевые листинги, прозрачность). Компания подготовила публичный отчет об устойчивом развитии и в рейтинге НРА также отнесена к группе 1 (ESG-балл 0,757). Несколько более низкая оценка отражает, прежде всего, экологические проблемы города Магнитогорска, где расположен основной комбинат, и необходимость большей открытости — НРА отмечает, что ряд компаний группы 1 имеют проблемные зоны по экологии [12]. ММК старается решать эти вопросы: реализована экологическая программа «Чистый воздух», выведены из эксплуатации старые мощности [2]. Стратегически же ММК в последние годы начал проявлять и проактивность — в 2018 г. утверждена Стратегия до 2025 г., включающая цифровизацию, развитие клиентских сервисов, что является шагом в будущее. Но все же модель ММК можно охарактеризовать как адаптивную (реагирующую) с элементами проактивности. Ее стратегическая устойчивость подтверждена тем, что ММК сохраняет высокие позиции и финансовую устойчивость даже в кризисные периоды (2020 г. компания окончила с прибылью, а в 2022 г., несмотря на санкции, осталась прибыльной). Заключим, что для ММК адаптивная модель (ориентация на эффективность и обновление существующего бизнеса) оказалась действенной, хотя в будущем для упрочения устойчивости потребуется больше проактивных ини-

циатив, связанных с декарбонизацией и новыми продуктами.

ПАО «Мечел» представляет собой показательный пример реактивной модели и связанных с ней рисков для устойчивости. В 2000-х «Мечел» активно наращивал бизнес путем поглощений (угольные разрезы, металлургические заводы, энергетические активы) с привлечением больших объемов кредитов. Агрессивная экспансия не сопровождалась созданием надлежащих механизмов корпоративного контроля, фактически стратегия определялась узкой группой лиц, а советы директоров были номинальными. Пока цены на сталь и уголь росли, компания демонстрировала прибыль, однако структурно была уязвима. Когда разразился мировой кризис 2008–2009 гг., спрос и цены рухнули ~ на 40%, «Мечел» оказался перегружен долгами. Менеджмент предпринял запоздалые реактивные шаги — пытался реструктурировать долги, продать часть активов. Но ситуация повторилась в 2013–2015 гг.: из-за нового спада рынка и девальвации рубля чистый долг вновь стал критическим (~8 млрд долл.), возник риск дефолта. В итоге «Мечел» вступил в затяжную реструктуризацию долгов при участии государства (ВТБ, Сбербанк обменяли долг на привилегированные акции, пролонгировали кредиты). Компания едва избежала банкротства, но была вынуждена значительно сократить инвестиции, отказаться от дивидендов на много лет — фактически стратегическое развитие застопорилось. Хотя в 2021 г. на волне конъюнктуры «Мечел» получил рекордную чистую прибыль 80,6 млрд руб. и выручку 402,1 млрд руб. (благодаря росту цен на уголь), долговая нагрузка все еще оставалась высокой (коэффициент Чистый долг/EBITDA ~2,3 к началу 2022 г. после списания части долгов) [10]. В ESG-ранкинге НРА «Мечел» закономерно отнесен ко 2 группе с баллом 0,698 — низкая оценка во многом обусловлена слабой корпоративной практикой прошлых лет, долговым бременем и экологическими проблемами на некоторых активах.

История «Мечела» наглядно демонстрирует издержки реактивной и авантюрной стратегии: отсутствие надлежащего стратегического анализа при расширении, пренебрежение долгосрочной устойчивостью ради сиюминутного роста привели компанию к затяжному кризису. С точки зрения моделей, «Мечел» иллюстрирует реактивную модель: стратегические изменения (реструктуризация) проводятся только под давлением кризиса, а не заранее. Его пример служит предупреждением для остальных: стратегическая устойчивость требует упреждающих действий.

Интересен опыт *EVRAZ* (стальная и горнодобывающая компания), который до 2022 г. имел международную структуру с листингом в Лондоне и осуществлял проактивные шаги — развивал дивизионы в разных странах. В 2022 г. геополитика заставила *EVRAZ* адаптироваться (компания разделилась на международную и российскую часть). Примечательно, что *EVRAZ* подошел к санкционному периоду с достаточно крепкими финансовыми показателями: в 2021 г. выручка \$14,16 млрд (+45% к 2020) и рекордная чистая прибыль \$3,1 млрд, чистый долг снижен до \$2,67 млрд (отношение ~0,5x *EBITDA*) — это результат последовательной стратегии снижения долговой нагрузки и повышения эффективности [11]. Его стратегия перед санкциями выглядела достаточно устойчивой, но внешние факторы могут нарушить устойчивость любой компании, что и произошло, когда крупнейший акционер попал под санкции, и *EVRAZ* вынужден был реактивно решать вопросы раздела бизнеса.

Для количественного сопоставления рассмотрим несколько ключевых индикаторов стратегической устойчивости выбранных компаний — финансовых и *ESG* — в наиболее благоприятный докризисный год (2021), чтобы понять их «запас прочности» перед нынешними испытаниями. Данные сведены в табл. 1.

Таблица 1

Основные показатели стратегической устойчивости крупнейших металлургических компаний РФ

Компания	Выручка 2021, млрд руб.	Чистая прибыль 2021, млрд руб.	Рентабельность чистая, %	<i>ESG</i> -рейтинг
ПАО «Северсталь»	770,35	272,91	35,4%	0,833 (группа 1)
ПАО «НЛМК»	792,93	278,19	35,1%	0,864 (группа 1)
ПАО «ММК»	785,98	220,95	28,1%	0,757 (группа 1)
АО «Металлоинвест»	463,5	290,5	18,2%	0,699 (группа 2)
ПАО «Мечел»	402,1	80,6	20,0%	0,698 (группа 2)

Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности компаний.

Для методологически обоснованной оценки эффективности различных моделей стратегической устойчивости (реактивной, адаптивной, проактивной) необходимо опираться на систему критериев, позволяющих всесторонне проанализировать как результативность, так и внутреннюю согласованность управленческих решений.

1. *Долговременные результаты компании.* Самый наглядный критерий — факт продолжительного успешного функционирования. Если компания на протяжении 10–15 лет уверенно увеличивает стоимость (капитализацию), сохраняет рентабельность в разных фазах цикла, избегает кризисных ситуаций — значит, модель, которой она следует, эффективна. «Северсталь» и НЛМК с 2000-х пережили несколько кризисов и при этом вошли в топ мировых по рыночной капитализации и дивидендам, что свидетельствует об эффективности их стратегий (более проактивных). В противоположность, компания, прошедшая через реструктуризацию долгов, потери активов, отставание от конкурентов (как «Мечел») — пример неэффективности реактивной модели.
2. *Сравнение плановых и фактических показателей.* Если компания системно выполняет или перевыполняет свои стратегические планы (по прибыли, по выводу новых продуктов, по снижению издержек и т.д.), значит, ее модель управления устойчива и говорит о реалистичности планирования и способности адаптации. НЛМК объявлял цели по снижению себестоимости и фактически ежегодно добивался заданных эффектов — что подтверждает эффективность адаптивно-проактивной модели. Модели, при которых планы постоянно проваливаются, оцениваются как малоэффективные [7].
3. *Качество реагирования на кризисы.* Эффективная модель устойчивости проявляется в том, как компания выходит из стрессовых ситуаций. Критерий: безубыточность и сохранение позиций в период отраслевого спада. По итогам кризисного 2020 г. все рассматриваемые компании, кроме «Мечела», остались прибыльными и сохранили производство — критерий выполнен. А в 2009 г. у «Северстали» был убыток (реакция — пересмотр стратегии, выход из США), что в последующем улучшило устойчивость. Если кризис приводит компанию к банкротству — очевиден признак неэффективности модели.
4. *Реализация стратегических инициатив.* Проактивная модель подразумевает запуск новшеств. Критерием эффективности служит доля успешных стратегических инициатив: у «Северстали» — удачные продажи нерентабельных активов, у «Металлоинвеста» — успешный ввод *HBI* мощностей (они загружены, продукт реализуется). Удачные инициативы укрепляют компанию.
5. *Стейххолдерские оценки.* Рейтинги корпоративного управления, *ESG* и инвестиционные рейтинги — синтетические критерии. Высокие рейтинги (рейтинг *Moody's/S&P* на уровне инвести-

ционного или высокий индекс *FTSE4Good*) показывают, что независимые эксперты считают модель управления рисками и устойчивостью эффективной. У «Северстали», НЛМК, ММК до недавнего времени были инвестиционные кредитные рейтинги, у «Мечел» — спекулятивный, с дефолтом в истории.

6. *Гибкость капитальных и операционных затрат.* Математическим критерием служит операционный леверидж — насколько падает прибыль при падении выручки. Если структура затрат гибкая (большая доля переменных), то при –20% выручки прибыль не уйдет сильно в минус — это более устойчивая модель. А если затраты ригидны, то небольшой спад приводит к лавине убытков — критерий провален.

Очевидно, что проактивные модели по большинству критериев показывают лучшую эффективность, адаптивные — среднюю, реактивные — низкую. Однако нужно учитывать и внешний контекст: моделям свойственна разная эффективность в разных условиях. В периоды стабильного роста рынка реактивная модель кажется эффективной (минимум затрат — максимум краткосрочной выгоды), но смена фазы цикла выявляет ее слабость. Поэтому при оценке эффективности модели важно брать достаточно длинный период, включающий хотя бы один кризисный эпизод [9].

Применительно к металлургическому сектору РФ можно констатировать, что наиболее эффективными оказались смешанные адаптивно-проактивные модели, реализованные компаниями с сильным корпоративным управлением. Они позволили выдерживать внешние шоки и при этом использовать благоприятные периоды для развития. Чисто реактивные стратегии показали низкую результативность, приводя фирмы на грань выживания, что подтверждает мысль о необходимости эволюции управлеченческих подходов: от реактивности к проактивности через повышение качества стратегического менеджмента.

Заключение. Проведённое исследование показало, что стратегическая устойчивость российских металлургических компаний формируется под воздействием комплекса внутренних и внешних факторов и напрямую зависит от качества корпоратив-

ного управления. Эмпирический анализ подтвердил, что наиболее эффективной моделью является проактивная, позволяющая металлургическим компаниям заранее учитывать риски, интегрировать инновации и *ESG*-подходы. Адаптивная модель (ПАО «ММК») обеспечивает стабильность, но ограничена в условиях резких трансформаций. Реактивная модель (ПАО «Мечел») показала уязвимость при отсутствии упреждающих действий и надлежащего контроля.

Среди выявленных проблем — стратегическая инерционность, сохраняющаяся долговая нагрузка у отдельных игроков, недостаточная *ESG*-интеграция и необходимость дальнейшего развития механизмов корпоративного управления, включая стратегическую роль совета директоров. Данные факторы снижают способность компаний к устойчивому развитию.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие меры для повышения стратегической устойчивости и улучшения моделей управления в металлургической отрасли:

- усиление стратегического планирования с использованием сценарных подходов;
- включение показателей устойчивости в систему мотивации топ-менеджмента;
- расширение функций советов директоров;
- наращивание инновационного потенциала и технологических инвестиций; диверсификация продуктовой и рыночной структуры бизнеса;
- ускоренное внедрение наилучших доступных экологических технологий.

Таким образом, стратегическая устойчивость должна рассматриваться как непрерывный управленийский процесс, встраиваемый в корпоративную архитектуру. Преобразование корпоративного управления в активный инструмент стратегического курса и системное развитие адаптивно-проактивной модели позволяют металлургическим компаниям эффективно противостоять внешним шокам и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением сравнительного анализа на другие капиталоёмкие отрасли, разработкой количественных моделей оценки стратегической устойчивости и изучением влияния *ESG*-факторов в новых геополитических и макроэкономических условиях.

Литература

1. Алексеева А.Н. Климатическая устойчивость металлургических предприятий Российской Федерации как фактор увеличения конкурентоспособности [Текст] / А.Н. Алексеева, А.Ю. Бурова, Н.В. Островская // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — № 8. — С. 4383–4394.
2. Бойко О.К. Практика реализации *ESG*-принципов компаниями трубной металлургии России [Текст] / О.К. Бойко, И.А. Езангина, Г.М. Григорян, И.А. Чеховская // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 7 (ч. 2). — С. 239–247.
3. Головина А.Н. Устойчивое развитие и корпоративные стратегии: кейс российских металлургических предприятий [Текст] / А.Н. Головина, Д.А. Штыхно, В.В. По-

- танин // Journal of new economy. — 2023. — Т. 24. — № 2. — С. 66–85.
- Губанов Р.С. Корпоративное управление в компаниях горнорудного комплекса [Текст] / Р.С. Губанов // Менеджмент сегодня. — 2022. — № 2. — С. 134–139.
 - Муравьев А.А. Корпоративное управление и советы директоров в российских публичных компаниях металлургической промышленности [Текст] / А.А. Муравьев // Национальный доклад по корпоративному управлению. — 2020. — С. 21–64.
 - Лозовая И.С. Корпоративное управление: понятие и основные подходы к его определению [Текст] / И.С. Лозовая // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика». — 2010. — № 1. — С. 84–88.
 - Методы анализа SWOT и PESTLE для бизнес-планирования [Электронный ресурс] // Финансы и Лизинг. — 2023. — URL: <https://gkfil.ru> (дата обращения: 07.05.2025).
 - Механизм стратегического развития для улучшения конкурентоспособности металлургических предприятий [Текст] // Вестник Государственного университета управления. — 2023. — № 5. — С. 45–52.
 - Ныш М.С. Инновационно-стратегические аспекты оценки корпоративного управления металлургических предприятий [Текст] / М.С. Ныш // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2023. — Т. 33. — № 1. — С. 57–64.
 - ПАО «Мечел». Годовой отчет за 2021 год.
 - ПАО «Евраз». Годовой отчет за 2021 год.
 - Петижев А.Д. Влияние технологического прогресса на стратегическую устойчивость металлургических предприятий [Текст] / А.Д. Петижев // Московский экономический журнал. — 2020. — № 7. — С. 532–540.
 - Тапаров К.Х. Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности [Текст] / К.Х. Тапаров // Стратегирование: теория и практика. — 2024. — Т. 4. — № 4. — С. 510–522.
 - Финансовые результаты Группы НЛМК за 4-й квартал и 12 мес. 2021 года [Электронный ресурс] // Cbonds. — URL: <https://cbonds.ru/news/1582321> (дата обращения: 07.05.2025).
 - Финансовые результаты Группы ММК за 4-й квартал и 12 мес. 2021 года [Электронный ресурс] // Cbonds. — URL: <https://cbonds.ru/news/1686459> (дата обращения: 07.05.2025).
 - Финансовые результаты «Северсталь» за 4-й квартал и 12 мес. 2021 года [Электронный ресурс] // Cbonds. — URL: <https://cbonds.ru/news/1719073> (дата обращения: 07.05.2025).
 - Akude D.N., Akuma J.K., Kwaning E.A., Asiama K.A. Green marketing practices and sustainability performance of manufacturing firms: Evidence from emerging markets // Nature Environment and Pollution Technology. 2025. Vol. 24, No. 1, pp. 1–13.
 - Fazli H., Farooq S., Yang C., Wæhrens B. V. Proactive and reactive approaches towards sustainable practices in manufacturing companies: emerging economies perspective // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 17. Article No. 12796.
 - Hamel G., Välikangas L. The quest for resilience // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81, no. 9, pp. 52–63.
 - Reuters. Russia's Severstal sells U.S. steel plants to AK Steel, Steel Dynamics // Reuters News. July 21, 2014.
 - Wang Y., Li X., Zhang Z., Chen Y. Bridging the gap: Exploring the effect of sustainable product development practices on firm performance in the manufacturing industry // Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 400. Article No. 136789.

References

- Alekseeva A.N., Burova A.Yu., Ostrovskaya N.V. Climatic resilience of metallurgical enterprises of the Russian Federation as a factor in increasing competitiveness. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law], 2024, vol. 14, no. 8, pp. 4383–4394. (in Russian)
- Boyko O.K., Ezangina I.A., Grigoryan G.M., Chekhovskaya I.A. Implementation of ESG principles by pipe metallurgical companies in Russia. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2024, no. 7 (part 2), pp. 239–247. (in Russian)
- Boyko O.K. et al. Implementation of ESG principles by pipe metallurgical companies in Russia. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2024, no. 7 (part 2), pp. 239–247. (in Russian)
- Golovina A.N., Shtykhno D.A., Potanin V.V. Sustainable development and corporate strategies: a case of Russian metallurgical enterprises. Journal of New Economy, 2023, vol. 24, no. 2, pp. 66–85. (in Russian)
- Gubanov R.S. Corporate governance in mining and metallurgical companies. Menedzhment segodnya [Management Today], 2022, no. 2, pp. 134–139. (in Russian)
- Muravyev A.A. Corporate governance and boards of directors in Russian public metallurgical companies. Natsional'nyi doklad po korporativnomu upravleniyu [National Report on Corporate Governance], 2020, pp. 21–64. (in Russian)
- Lozovaya I.S. Corporate governance: definition and main approaches. Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics], 2010, no. 1, pp. 84–88. (in Russian)
- SWOT and PESTLE analysis methods for business planning. Finansy i Lizing [Finance and Leasing], 2023. Available at: <https://gkfil.ru> (accessed: 07.05.2025). (in Russian)
- Strategic development mechanism to improve competitiveness of metallurgical enterprises. Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya [Bulletin of the State University of Management], 2023, no. 5, pp. 45–52. (in Russian)
- Nysh M.S. Innovation and strategic aspects of assessing corporate governance of metallurgical enterprises. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo [Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law], 2023, vol. 33, no. 1, pp. 57–64. (in Russian)
- Public Joint Stock Company Mechel. Annual Report for 2021. (in Russian)
- Public Joint Stock Company EVRAZ. Annual Report for 2021. (in Russian)
- Petizhev A.D. The impact of technological progress on the strategic resilience of metallurgical enterprises. Moskovskii ekonomicheskii zhurnal [Moscow Economic Journal], 2020, no. 7, pp. 532–540. (in Russian)
- Taparov K.Kh. Strategic principles for improving corporate governance in the mining and metallurgical industry. Strategirovaniye: teoriya i praktika [Strategizing: Theory and Practice], 2024, vol. 4, no. 4, pp. 510–522. (in Russian)
- Financial results of NLMK Group for Q4 and 12 months of 2021. Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/news/1582321> (accessed: 07.05.2025). (in Russian)
- Financial results of MMK Group for Q4 and 12 months of 2021. Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/news/1686459> (accessed: 07.05.2025). (in Russian)
- Financial results of Severstal for Q4 and 12 months of 2021. Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/news/1719073> (accessed: 07.05.2025). (in Russian)
- Akude D.N., Akuma J.K., Kwaning E.A., Asiama K.A. Green marketing practices and sustainability performance of manufacturing firms: Evidence from emerging markets. Nature Environment and Pollution Technology, 2025, vol. 24, no. 1, pp. 1–13.

-
19. Fazli H., Farooq S., Yang C., Wæhrens B.V. Proactive and reactive approaches towards sustainable practices in manufacturing companies: emerging economies perspective. *Sustainability*, 2023, vol. 15, no. 17, article no. 12796.
 20. Hamel G., Välikangas L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81, no. 9, pp. 52–63.
 21. Reuters. Russia's Severstal sells U.S. steel plants to AK Steel, Steel Dynamics. *Reuters News*, July 21, 2014.
 22. Wang Y., Li X., Zhang Z., Chen Y. Bridging the gap: Exploring the effect of sustainable product development practices on firm performance in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 2025, vol. 400, article no. 136789.