

УДК 339.187
DOI 10.14258/epb202556

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ДИСТРИБУЦИИ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ В США, ЕВРОПЕ И РОССИИ

К.О. Кислых

АО «СПК-Регион Урал» (Екатеринбург, Россия)

В статье рассматривается сравнительный анализ моделей дистрибуции металлопродукции в США, Европейском Союзе и России. Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью metallurgической отрасли в обеспечении стратегически важных секторов экономики, а также различиями в экономических, регуляторных и геополитических условиях, формирующих уникальные дистрибуционные системы в каждом из трех регионов. Цель исследования состоит в комплексном сравнительном анализе структурных и функциональных особенностей дистрибуции металлопродукции в разных экономических системах; для этого выполнена систематизация ключевых участников и их взаимосвязей, проведено сопоставление по унифицированным параметрам, включая логистическую инфраструктуру, роль дистрибуторов, управление запасами, уровень цифровизации и влияние регуляторной среды. Новизна работы заключается в интегрированном подходе, сочетающем сравнительный анализ с контент-анализом кейсов цифровых платформ и обзором регуляторных актов, что позволяет глубже понять, как различия в рыночной структуре, правовой базе и технологическом развитии формируют уникальные конкурентные преимущества каждой модели. Статья будет полезна представителям metallurgических компаний, логистических операторов, исследователям и специалистам в области управления цепями поставок.

Ключевые слова: дистрибуция металлопродукции, США, Европейский Союз, Россия, логистическая инфраструктура, цифровизация.

COMPARATIVE ANALYSIS OF DISTRIBUTION MODELS FOR METAL PRODUCTS IN THE USA, THE EUROPEAN UNION, AND RUSSIA

K. O. Kislykh

SPK-Region Ural JSC (Yekaterinburg, Russia)

This article presents a comparative analysis of distribution models for metal products in the United States, the European Union, and Russia. The study's relevance stems from the metallurgical industry's pivotal role in supporting strategically important economic sectors, as well as from the differing economic, regulatory, and geopolitical conditions that give rise to distinct distribution systems in each of the three regions. The aim is to conduct an in-depth comparative examination of the structural and functional characteristics of metal-products distribution across these economic systems. To that end, the key market participants and their interrelationships have been systematically mapped, and a side-by-side comparison performed using standardized parameters — logistics infrastructure, the role of distributors, inventory management practices, level of digitalization, and the impact of regulatory frameworks. The novelty of this work lies in its integrated approach, which combines comparative analysis with content analysis of digital-platform case studies and a review of relevant regulatory acts. This methodology affords deeper insight into how variations in market structure, legal frameworks, and technological maturity create unique competitive advantages within each distribution model. The findings will benefit metallurgical companies, logistics operators, supply-chain management researchers, and practitioners.

Keywords: distribution of metal products; United States; European Union; Russia; logistics infrastructure; digitalization.

Введение. Металлургическая отрасль является фундаментальной для любой современной экономики, выполняя роль стратегического сектора, обеспечивающего базовыми материалами ключевые отрасли промышленности, такие как строительство, автомобилестроение, машиностроение и энергетика. Экономическое значение металлургии выходит далеко за рамки прямого вклада в валовой внутренний продукт (ВВП). Ее влияние носит мультиплектический характер, который раскладывается на три составляющих: прямой, косвенный и индуцированный эффекты. Прямой эффект заключается в создании добавленной стоимости и рабочих мест непосредственно на металлургических предприятиях. Через цепочки поставок косвенный эффект выражается в росте спроса на сырье, энергию, оборудование и сопутствующие услуги, тогда как индуцированный эффект обусловлен увеличением потребительских расходов работников металлургического сектора и смежных отраслей. Стабильное развитие металлургического комплекса выступает двигателем экономического роста, создавая новые рабочие места, увеличивая налоговые поступления и укрепляя экспортный потенциал. Дистрибуция металлопродукции в данной системе играет центральную роль: это не просто логистика, а многофункциональная система управления поставками, включающая операции по хранению, переработке, финансовым инструментам и управлению рисками, эффективность которой напрямую влияет на конкурентоспособность конечных изделий. Оптимизация цепочки поставок позволяет снижать издержки, сокращать сроки выполнения заказов, минимизировать объемы замороженного оборотного капитала за счет грамотного управления запасами и повышать адаптивность промышленной экосистемы к изменениям рыночной конъюнктуры, поэтому анализ и сравнительная оценка распределительных моделей в различных экономических системах представляет собой не только научный интерес, но и практическую ценность. Сегодня металлургические рынки США, Европейского Союза и России действуют в условиях уникальных экономических и геополитических реалий; при этом американский рынок выделяется высоким внутренним спросом, дополнительно стимулируемым масштабными государственными программами развития инфраструктуры, включая American Rescue Plan и Infrastructure Investment and Jobs Act.

Объем рынка железа и стали США в 2024 году оценивается в 91.1 млрд долларов, где строительство и инфраструктура формируют до 75% конечного потребления [1]. Эта модель, ориентированная на внутренний рынок, создает благоприятные условия для развития независимых сервисных ме-

таллоцентров и дистрибуторов, специализирующихся на обслуживании конечных потребителей.

Европейский Союз, напротив, переживает сложный период, который отраслевые эксперты характеризуют как «идеальный шторм» [2]. Отрасль сталкивается с совокупностью негативных факторов: слабый спрос, рецессия видимого потребления стали на протяжении четырех из последних пяти лет, высокие цены на энергоносители, жесткая глобальная конкуренция и необходимость колоссальных инвестиций в декарбонизацию производства в рамках стратегии «European Green Deal».

Металлургическая отрасль России в 2023 году продемонстрировала уверенный рост внутреннего потребления на 7%, достигнув 46,3 млн тонн. Основными драйверами стали строительный сектор (+9%) и машиностроение (+14%), в частности, автомобилестроение (+29%) [3]. Однако такая положительная динамика развивается в условиях беспрецедентного санкционного давления, которое привело к необходимости кардинальной перестройки логистических маршрутов и экспортных потоков с западных рынков на восточные и южные направления [4]. Это формирует уникальную модель, сочетающую сильный внутренний спрос с геополитически обусловленной трансформацией внешних цепей поставок.

В данном исследовании выполнено комплексное сравнение систем распределения металлопродукции в США, ЕС и России, включающее анализ ключевых участников и их взаимодействий, определение и классификацию структурных особенностей каждой модели, сопоставление по единым параметрам — логистическая инфраструктура, роль дистрибуторов, управление запасами, уровень цифровизации и регуляторные нормы; кроме того, оценены преимущества и недостатки с точки зрения эффективности, устойчивости к внешним воздействиям и гибкости к адаптации. В рамках исследования выделены ключевые тренды будущей дистрибуции, такие как цифровизация, декарбонизация и локализация цепей поставок, сформулированы научно обоснованные выводы и рекомендации по адаптации лучших практик, представлен прогноз развития моделей на среднесрочную перспективу (5–10 лет), отвечающий на главный вопрос о том, как различия в рыночной структуре, регуляторном давлении и технологическом развитии формируют уникальные и функционально отличные модели и их сравнительные преимущества.

Материалы и методология. Исследование основано на анализе 17 источников, включая отраслевые отчеты P&S Intelligence [1], Eurofer [2], данные Ведомости [3] и Forbes [4], исследования Market Research Future [5], кейсы Felux [6], EVRAZ.

market [7] и Vanilla Steel [8], регуляторные документы по СВАМ [9], работы по вертикальной интеграции Е. Бутыриной [10] и Е. Брайко [11], а также материалы по European Green Deal [12], DNV [13], Rabobank [14], EEA [15], Buy American Act [16] и информацию об изменении экспортных пошлин в России [17].

Теоретическую базу составили исследования в области управления цепями поставок и дистрибуции: отчет P&S Intelligence [1] продемонстрировал объемы и структуру спроса в США; Eurofer [2] и M. Segal [9] предоставили данные по европейским объемам потребления и экологическим инициативам; DNV [13] и EEA [15] проанализировали требования по декарбонизации логистики; работы Е. Бутыриной [10] и Е. Брайко [11] осветили особенности российской модели вертикальной интеграции; кейсы цифровых платформ Felux [6], Vanilla Steel [8] и EVRAZ. market [7] иллюстрируют разные подходы к цифровизации; регуляторные рамки рассмотрены через Section 232 и Buy American Act в США [16], а также через изменения экспортных пошлин в России [17].

Методологически исследование объединяет несколько ключевых подходов: сравнительный анализ моделей дистрибуции по унифицированным параметрам — уровень фрагментации рынка, структура участников, логистическая инфраструктура, роль дистрибуторов, степень цифровизации и влияние регуляторной среды; систематический обзор регуляторных актов и политик — Section 232 и Buy American Act [16], European Green Deal и СВАМ [9], санкционные меры и экспортные пошлины РФ [17]; контент-анализ кейсов цифровых платформ Felux [6], EVRAZ. market [7] и Vanilla Steel [8]; статистический анализ отраслевых данных и динамики развития на основе отчетов P&S Intelligence [1], Eurofer [2], Ведомости [3], Market Research Future [5] и Rabobank [14].

Обзор моделей дистрибуции по регионам.

1. США: Модель фрагментированного рынка и динамичной консолидации. Модель дистрибуции металлопродукции в США представляет собой классический пример зрелого, конкурентного и фрагментированного рынка, ключевую роль на котором играют независимые сервисные металлоцентры (Steel Service Centers, SSCs). Эти компании являются не просто торговыми посредниками, а важнейшим звеном цепочки создания стоимости. Они закупают крупные партии металлопроката у производителей и оказывают широкий спектр услуг по его первичной обработке: резку в размер (cut-to-length), продольную резку (slitting), фигурную резку (blanking), термообработку и покраску [5]. Таким образом, SSCs выполняют функцию аутсорсинговых производственных площадок для ты-

сяч конечных потребителей, позволяя им сокращать издержки на собственное оборудование и управление запасами.

Высокая степень фрагментации дистрибуторского сегмента является катализатором активных процессов слияний и поглощений (M&A). Сделки M&A выступают основным стратегическим инструментом как для финансовых инвесторов (фондов прямых инвестиций), так и для стратегических покупателей, стремящихся к достижению синергетического эффекта за счет экономии на масштабе, расширения географического присутствия и диверсификации портфеля услуг.

Параллельно с физической консолидацией через M&A на американском рынке происходит виртуальная консолидация, движителем которой выступает цифровизация. Появляются и активно развиваются независимые B2B-маркетплейсы, такие как Felux. Эта платформа, основанная в 2019 году, ставит своей целью перевести традиционно офлайновую отрасль в цифровое пространство. Felux функционирует как реселлер, анонимно соединяя тысячи продавцов и покупателей, используя технологии и анализ данных для оптимизации транзакций, повышения прозрачности рынка и снижения операционных издержек для всех участников [6].

Американский рынок устроен как живая система, которая сама себя исправляет. Его главная проблема — раздробленность, которая снижает эффективность. В ответ на это появляются две силы. Первая — это слияния и поглощения, когда компании объединяются, чтобы стать крупнее. Вторая — это цифровые платформы (вроде Felux), которые объединяют не компании, а информацию и доступ для всех участников. Эти два пути — разные решения одной и той же задачи. Такое развитие событий заставляет традиционных игроков либо тоже укрупняться за счет сделок, либо переходить на цифровые рельсы, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

2. Европа: Модель, управляемая регуляторной политикой и устойчивым развитием. Европейская модель дистрибуции металлопродукции в значительной степени формируется под влиянием двух доминирующих факторов: исторически сложившейся высокой доли вертикально интегрированных производителей и всепроникающего регуляторного давления в области устойчивого развития (ESG). В отличие от США, на европейском рынке значительную роль играют крупные металлургические концерны, которые обладают собственными разветвленными сбытовыми и сервисными сетями. Это отражается в фокусе отраслевых инициатив, таких как План действий для сталелитейной промышленности (Steel Action Plan), кото-

рые в первую очередь ориентированы на поддержку и трансформацию производителей [2].

Определяющей чертой современной европейской модели является мощное воздействие экологической политики. Стратегия «European Green Deal» и пакет законодательных инициатив «Fit for 55» задают жесткий вектор на декарбонизацию промышленности, что требует от металлургов фундаментальной перестройки производственных процессов [12]. Это давление транслируется по всей цепочке поставок, формируя спрос на так называемую «зеленую сталь» и требуя от всех участников рынка прозрачной отчетности по выбросам, включая косвенные выбросы Категории 3, к которым относится и логистика [13]. План действий для сталелитейной и металлургической промышленности ЕС прямо указывает на необходимость декарбонизации логистики через обеспечение доступа к чистой энергии для транспорта и стимулирование экономики замкнутого цикла, в частности, через переработку лома [9]. Эти процессы приводят к качественной трансформации самой модели дистрибуции — от парадигмы минимизации издержек к парадигме «соответствия и ценности» (compliance-and-value). Регуляторное давление создает рыночный спрос на продукцию с низким углеродным следом и на верифицируемые данные, подтверждающие этот статус. Конечные потребители, особенно в таких отраслях, как автомобильное строение, устанавливают собственные цели по снижению выбросов в своих цепях поставок и требуют от поставщиков предоставления детальной информации об углеродном следе продукции на уровне конкретной партии. В этих условиях роль дистрибутора меняется. Его ценность заключается уже не только в хранении и обработке металла, но и в способности выступать гарантом и поставщиком данных об ESG-характеристиках продукции и логистики. Это создает новое конкурентное поле, на котором преимущество получают более крупные и технологически продвинутые игроки, способные инвестировать в сложные системы отслеживания, верификации и отчетности.

3. Россия: Модель доминирования вертикальной интеграции и государственных интересов. Российский рынок дистрибуции металло-продукции характеризуется высокой степенью концентрации и доминированием крупных вертикально-интегрированных холдингов (ВИК), таких как «Северсталь», «Мечел», НЛМК и ЕВРАЗ [10]. Модель вертикальной интеграции, при которой одна компания контролирует всю цепочку от добычи сырья (железной руды, коксующегося угля) до производства конечной продукции и ее сбыта, исторически является основой российской металлургии [11]. Такая структура обеспечивает значительные конку-

рентные преимущества за счет снижения транзакционных издержек, контроля над себестоимостью и гарантированного обеспечения сырьем, что позволяет поддерживать высокую рентабельность даже в условиях рыночной волатильности.

Наряду с собственными сбытовыми подразделениями ВИКов важную роль в дистрибуции играют крупные федеральные металлоторговцы, такие как «Металлсервис» и «Сталепромышленная компания» (СПК). Эти компании оперируют обширными сетями складских комплексов и сервисных центров по всей стране, предлагая потребителям широкий ассортимент металлопроката от разных производителей и комплекс услуг по металлообработке [7].

В области цифровизации российская модель демонстрирует свои особенности. Крупные производители активно развиваются собственные цифровые платформы, например, EVRAZ. market, которые предназначены для прямого взаимодействия с клиентами, оформления заказов и предоставления сервисных услуг. Однако эти платформы, по своей сути, являются цифровым продолжением сбытовых подразделений самих холдингов, а не открытыми рыночными площадками. В отличие от США, в России пока не получили широкого распространения независимые B2B-маркетплейсы, которые могли бы создать единую конкурентную среду для всех участников рынка [7].

Сама структура российского рынка, где доминирует ограниченное число мощных, интегрированных игроков, создает естественный барьер для прорывных цифровых инноваций, наблюдавшихся в США. Существующие лидеры рынка заинтересованы в сохранении контроля над своими каналами дистрибуции для управления ценовой политикой и маржинальностью. Появление независимых платформ, повышающих прозрачность цен и усиливающих конкуренцию, противоречит их текущей бизнес-модели. Вследствие этого цифровая трансформация в российской металлоторговле носит скорее эволюционный, а не революционный характер, и управляема преимущественно действующими игроками в рамках их собственных экосистем.

Сравнительный анализ: сходства и различия. Проведенный обзор региональных моделей дистрибуции выявляет как общие для всех рынков элементы, так и фундаментальные различия, обусловленные историческим, экономическим и регуляторным контекстом. Для наглядного со-поставления ключевых характеристик рынков и их инфраструктуры ниже представлены сводные данные.

В таблице 1 приведена сравнительная оценка основных рыночных показателей, демонстриру-

ющая масштабы и структуру спроса в каждом регионе. Рынок США является крупнейшим по стоимостному объему и ориентирован на внутреннее потребление, в то время как рынок ЕС, сопостави-

мый по объему потребления, испытывает стагнацию. Российский рынок, уступая в абсолютных цифрах, показывает наиболее высокие темпы роста внутреннего спроса.

Таблица 1

Ключевые рыночные показатели металлургической отрасли

Регион	Видимое потребление (млн тонн, 2023 г.)	Ключевые отрасли-потребители (%)	Прогноз роста/падения потребления (2024–2025 гг.)
США	~101	Строительство и инфраструктура (75%), Автопром, Машиностроение	Рост на 2.5% (CAGR 2025–2032)
ЕС	~129	Строительство (35%), Автопром (20%), Машиностроение	Падение на 1.8% в 2024 г., умеренное восстановление в 2025 г.
Россия	46.3	Строительство, Машиностроение (включая автопром), ТЭК	Металлурги выпустили на 7% меньше стали, чем в 2023 году

Источник: составлено автором.

Логистическая инфраструктура, представленная в таблице 2, также демонстрирует значительные различия. В России с ее огромными расстояниями доминирует железнодорожный транспорт. В США развита мультимодальная система с существенной ролью автомобильного

и внутреннего водного транспорта. В ЕС с его высокой плотностью и развитой дорожной сетью преобладают автомобильные перевозки, однако политика направлена на увеличение доли железнодорожного и водного транспорта в рамках декарбонизации.

Таблица 2

Сравнительная характеристика логистической инфраструктуры регионов

Регион	Доля ж/д перевозок грузов (%)	Доля автоперевозок грузов (%)	Роль водного транспорта	Ключевые особенности
США	~28%	~40%	Значительная, внутренние водные пути перевозят ~14–17% межгородских грузов	Развитая мультимодальная система, высокая зависимость от автотранспорта
ЕС	~17%	~50% (внутри ЕС)	Существенная, внутренние водные пути и морской каботаж	Высокая плотность дорожной сети, политика по сдвигу в сторону ж/д и водного транспорта
Россия	~87% (для основных грузов)	Меньшая для дальних перевозок, но ключевая для «последней мили»	Ограниченнная сезонностью и географией	Доминирование железнодорожного транспорта из-за больших расстояний

Источник: составлено автором.

Преимущества и недостатки каждой модели. У всех рассмотренных моделей есть свои сильные и слабые стороны, которые оцениваются по показателям эффективности, устойчивости и способности к адаптации. Американская модель выделяется благодаря высокой гибкости и инновационности: жесткая конкуренция между множеством независимых СМЦ побуждает их постоянно совершенствовать качество обслуживания, расширять ассортимент услуг в области металлообработки и внедрять цифровые решения, что формирует ярко выраженную клиентоориентированность. В то же время фрагментация рынка может снижать общую эффективность на макроуровне из-за дублирования функций и роста транзакционных издержек. Устойчивость системы обеспечивается ее диверсификацией — проблемы

одного игрока не приводят к коллапсу всей системы, но она может быть подвержена большей ценовой волатильности.

Европейская модель демонстрирует высокую устойчивость к регуляторным изменениям, поскольку она эволюционирует под их прямым воздействием. Фокус на ESG и декарбонизации делает ее лидером в области устойчивого развития и готовит к будущим глобальным требованиям. Однако это достигается ценой снижения эффективности в традиционном понимании: высокие экологические стандарты и цены на энергию увеличивают издержки производства и дистрибуции. Адаптивность к чисто рыночным ценовым сигналам может быть ниже, так как стратегические решения в большей степени определяются долгосрочной политикой, а не сиюминутной конъюнктурой.

Российская модель, основанная на вертикальной интеграции, обладает высокой эффективностью внутри замкнутых корпоративных контуров. Контроль над всей цепочкой поставок позволяет минимизировать издержки и оптимизировать производственные потоки. Это также обеспечивает высокую устойчивость к внутренним рыночным колебаниям. Главным недостатком является низкая адаптивность к внешним шокам, что наглядно продемонстрировали санкции, потребовавшие экстренной и затратной перестройки логистики. Кроме того, доминирование нескольких крупных игроков замедляет внедрение прорывных технологий и снижает общую гибкость рыночной системы.

Тренды и перспективы развития:

— Цифровизация является одним из ключевых мегатрендов, трансформирующих дистрибуцию металлопродукции, однако траектории этого процесса в рассматриваемых регионах существенно различаются. Анализ существующих цифровых платформ позволяет выделить **три основные модели их развития**.

В США доминирует модель «цифрового диспетчера», ярким примером которой является B2B-маркетплейс Felix [6]. Такие платформы, часто создаваемые технологическими стартапами при поддержке венчурного капитала, стремятся не просто автоматизировать существующие процессы, а коренным образом изменить бизнес-модель, повышая прозрачность рынка, устранивая посредников и предоставляя новые аналитические инструменты на основе данных.

В Европе получает развитие модель «цифрового помощника», представителем которой можно считать платформу Vanilla Steel [8]. Эти платформы не столько разрушают существующие связи, сколько встраиваются в них, предлагая участникам рынка — как производителям, так и дистрибуторам — более эффективные инструменты для реализации излишков, поиска контрагентов и управления транзакциями. Они действуют как нейтральные технологические партнеры, повышающие эффективность всей экосистемы.

В России преобладает модель «корпоративного канала», где цифровые платформы, такие как EVRAZ. market, создаются самими вертикально интегрированными холдингами. Основная цель таких платформ — не создание открытого рынка, а модернизация и оптимизация собственного сбытового канала, предоставление клиентам удобного сервиса прямого доступа к продукции и услугам компаний.

— ESG и декарбонизация логистики. Требования в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) перенесают быть локальной европейской повесткой

и превращаются в глобальный фактор, трансформирующий международные цепи поставок. Ключевым инструментом этого влияния становится механизм трансграничного углеродного регулирования ЕС, который фактически облагает налогом углеродный след импортируемой продукции, включая сталь [9]. Это создает мощный экономический стимул для производителей и дистрибуторов из других стран внедрять у себя аналогичные европейским стандарты учета и снижения выбросов, чтобы сохранить доступ на премиальный европейский рынок.

Давление распространяется и со стороны корпоративного сектора. Крупные транснациональные компании, стремясь к достижению собственных целей по углеродной нейтральности, все чаще требуют от своих поставщиков предоставления полной информации о выбросах по всей цепочке создания стоимости [13]. Это напрямую затрагивает логистику, так как транспорт является значимым источником выбросов. В связи с этим декарбонизация грузовых перевозок, особенно автомобильного транспорта большой грузоподъемности, становится приоритетной задачей [14]. Разрабатываются стратегии по переходу на электромобили и водородное топливо, оптимизация маршрутов и повышению энергоэффективности складов [15].

Таким образом, ESG-повестка эволюционирует из набора корпоративных инициатив в действенный инструмент геоэкономического влияния и, по сути, в нетарифный торговый барьер. Европейский Союз, устанавливая глобальный стандарт «зеленой» логистики, вынуждает другие экономические блоки либо адаптироваться к его регуляторной рамке, внедряя схожие технологии и стандарты, либо столкнуться с риском потери конкурентоспособности. Это переводит управление цепями поставок из операционной плоскости в стратегическую и geopolитическую.

— Локализация производства и влияние санкций. На фоне глобальных трендов наблюдается усиление протекционистских и региональных политик, которые ведут к переформированию и локализации цепей поставок. В США эта тенденция проявляется через законодательные акты, такие как Section 232, вводящий тарифы на импорт стали и алюминия для защиты национальной безопасности, и Buy American Act, предоставляющий преференции товарам американского производства в государственных закупках [16]. Цель этих мер — стимулировать внутреннее производство, сократить зависимость от импорта и вернуть промышленные мощности в страну (решоринг).

В России ключевым фактором трансформации стала геополитическая ситуация. Введенные санкции привели к разрыву традиционных логи-

стических связей с Европой и вынудили компании осуществить масштабный и быстрый разворот торговых потоков на Восток (в Китай, Индию) и на Юг (в Турцию, страны Ближнего Востока и Африки) [4]. Этот процесс требует значительных инвестиций в развитие портовой и железнодорожной инфраструктуры в этих направлениях. Одновременно

российское правительство активно использует инструменты таможенно-тарифного регулирования, такие как гибкие экспортные пошлины, привязанные к курсу валют, для стабилизации внутреннего рынка и пополнения бюджета [17]. Сравнительный анализ ключевых регуляторных факторов представлен в таблице 3.

Сравнительный анализ ключевых регуляторных факторов

Таблица 3

Регион	Ключевой регуляторный акт/политика	Цель	Механизм влияния на дистрибуцию
США	Section 232 Tariffs, Buy American Act	Защита внутреннего рынка, стимулирование локализации	Повышение стоимости импортного металла, преференции для местных производителей в госзакупках, сокращение цепей поставок
ЕС	European Green Deal, CBAM, Steel Action Plan	Декарбонизация, устойчивое развитие, защита от недобросовестной конкуренции	Введение платы за углеродный след импорта, ужесточение экологических требований к логистике, создание спроса на «зеленую сталь»
Россия	Санкционное противодействие, экспортные пошлины	Обеспечение внутреннего рынка, переориентация экспорта, пополнение бюджета	Принудительное изменение логистических маршрутов, регулирование объемов и стоимости экспорта для стабилизации внутренних цен

Источник: составлено автором.

Заключение. Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать ряд рекомендаций по межрегиональной адаптации успешных практик с целью повышения эффективности и устойчивости национальных моделей дистрибуции.

Для российских и европейских компаний представляют интерес опыт американских сервисных металлоцентров в построении гибких, клиентоориентированных бизнес-моделей. Развитие широкого спектра услуг с высокой добавленной стоимостью и фокус на потребности малого и среднего бизнеса могут стать драйвером роста, особенно в условиях усиления конкуренции. Российским вертикально интегрированным холдингам целесообразно рассмотреть возможность создания более открытых цифровых платформ, которые могли бы не только обслуживать собственных клиентов, но и функционировать как рыночные площадки, привлекая сторонних продавцов и покупателей. Это позволит раскрыть скрытый спрос и повысить ликвидность на рынке.

Американским компаниям выгоднее заранее адаптироваться к грядущему ужесточению экологических и социальных требований в США: наиболее эффективный путь заключается во внедрении европейских стандартов ESG-отчетности, то есть ответственного подхода к экологии, обществу и управлению, а также в освоении методик расчета углеродного следа. Те, кто организует сквозной

контроль и верификацию данных на каждом этапе производства, получат преимущество перед конкурентами, смогут работать с крупными заказчиками и минимизировать риски штрафов.

В свою очередь европейским компаниям следует обратить внимание на американский опыт: использовать слияния и поглощения для ускоренного роста, а также активнее инвестировать в стартапы, разрабатывающие технологии в сфере дистрибуции. Это может ускорить технологическую модернизацию и повысить коммерческую гибкость в условиях жесткого регуляторного поля.

На основе анализа текущих моделей и ключевых трендов можно спрогнозировать, что в среднесрочной перспективе продолжится дивергенция региональных моделей дистрибуции, что приведет к формированию трех относительно обособленных, но взаимосвязанных систем.

1. Американская «гибкая» модель. Развитие будет определяться рыночными силами, технологическими инновациями и продолжающейся консолидацией. Ключевыми конкурентными преимуществами станут скорость, гибкость, уровень клиентского сервиса и глубина цифровой интеграции. Доля независимых B2B-маркетплейсов будет расти, повышая прозрачность и эффективность рынка.

2. Европейская «регулируемая» модель. Эволюция будет идти под знаком регуляторной политики,

направленной на декарбонизацию и устойчивое развитие. Конкуренция сместится из ценовой плоскости в плоскость соответствия ESG-стандартам. Главным активом станет способность предоставлять верифицированные данные об углеродном следе продукции и логистики. Модель будет характеризоваться высоким уровнем технологической сложности в области мониторинга и отчетности.

3. Российская «суверенная» модель. Развитие будет определяться государственными интересами, стратегиями вертикально интегрированных холдингов и geopolитической обстановкой. Основной фокус будет направлен на обеспечение само-

достаточности, контроль над издержками и устойчивость внутренних цепей поставок в рамках формирующихся экономических союзов. Цифровизация будет носить преимущественно корпоративный, а не рыночный характер, служа инструментом повышения эффективности существующих доминирующих игроков.

Взаимодействие между этими моделями будет все больше опосредоваться регуляторными барьерами (тарифы, СВАМ, санкции), что потребует от всех участников рынка разработки более сложных и многовекторных стратегий управления глобальными цепями поставок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. U. S. Iron & Steel Market Size, Share & Trends Analysis // P&S Intelligence. 2024. URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/us-iron-steel-market-report> (дата обращения: 02.07.2025).
2. European Steel in Figures 2025 // Eurofer. 2025. URL: <https://www.eurofer.eu/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2025> (дата обращения: 03.07.2025).
3. Металлопотребление в России в 2023 году выросло на 7% // Ведомости. 07.02.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2024/02/07/1018973-metallopotreblenie-v-rossii> (дата обращения: 03.07.2025).
4. Будрис А. Запад помог Востоку: что выиграл Китай от санкций против российских металлов // Forbes. 17.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/510439-zapad-pomog-vostoku-cto-vyigral-kitaj-ot-sankcij-protiv-rossijskih-metallov> (дата обращения: 04.07.2025).
5. Steel Service Center Market Research // Market Research Future. 2024. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/steel-service-center-market-29637> (дата обращения: 05.07.2025).
6. Sell with Felux // Felux. 2025. URL: <https://www.felux.com/sell> (дата обращения: 06.07.2025).
7. Рейтинг ведущих российских производителей и поставщиков металлопродукции за 1-е полугодие 2024 года // Металлоснабжение и сбыт. 2024. URL: https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024_1 (дата обращения: 12.07.2025).
8. Buy and sell steel effortlessly // Vanilla Steel. 2025. URL: <https://www.vanillasteel.com/> (дата обращения: 13.07.2025).
9. Segal M. EU Launches Series of Actions and Investments to Decarbonize Steel, Metal Sectors // ESG Today. 20.03.2025. URL: <https://www.esgtoday.com/eu-launches-series-of-actions-and-investments-to-decarbonize-steel-metal-sectors/> (дата обращения: 09.07.2025).
10. Бутырина Е. Металлы, уголь, порты: как работает вертикальная интеграция // Федерал Пресс. 07.12.2023. URL: <https://fedpress.ru/article/3285606> (дата обращения: 10.07.2025).
11. Брайко Е. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия // Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025. № 1. С. 209–218. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/2203> (дата обращения: 11.07.2025).
12. Moving towards Zero-Emission Steel // European Parliament. 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU \(2021\) 695484_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU (2021) 695484_EN.pdf) (дата обращения: 07.07.2025).
13. Lilholm C. Sustainable Steel Report // DNV. 26.09.2024. URL: <https://www.dnv.com/news/2024/sustainable-steel-report/> (дата обращения: 08.07.2025).
14. Ruiz Pablo J. S. Decarbonization of the heavy-duty transport sector: A necessary step in the EU's energy transition // Rabobank. 2025. URL: <https://www.rabobank.com/knowledge/d011400411-decarbonization-of-the-heavy-duty-transport-sector-a-necessary-step-in-the-eus-energy-transition> (дата обращения: 14.07.2025).
15. Reducing greenhouse gas emissions from heavy-duty vehicles in Europe // European Environment Agency. 07.09.2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/co2-emissions-of-new-heavy> (дата обращения: 15.07.2025).
16. Expanded Section 232 Tariffs on Steel and Aluminum // Congress. 2025. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IN12519> (дата обращения: 16.07.2025).

17. Правительство ввело ряд исключений в действие «курсовых» экспортных пошлин с привязкой к курсу рубля // Правительство России. 2025. URL: <http://government.ru/docs/50566/> (дата обращения: 17.07.2025).

REFERENCES

1. U. S. Iron & Steel Market Size, Share & Trends Analysis. P&S Intelligence. 2024. URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/us-iron-steel-market-report> (date of access: 02.07.2025).
2. European Steel in Figures 2025. Eurofer. URL: <https://www.eurofer.eu/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2025> (date of access: 03.07.2025).
3. Metal consumption in Russia in 2023 increased by 7%. Vedomosti. 07.02.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2024/02/07/1018973-metallopotreblenie-v-rossii> (date of access: 03.07.2025).
4. Budrys A. The West helped the East: what China won from sanctions against Russian metals. Forbes. 17.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/510439-zapad-pomog-vostoku-cto-vyigral-kitaj-ot-sankcij-protiv-rossijskih-metallov> (date of access: 04.07.2025).
5. Steel Service Center Market Research. Market Research Future. 2024. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/steel-service-center-market-29637> (date of access: 05.07.2025).
6. Sell with Felux. Felux. 2025. URL: <https://www.felux.com/sell> (date of access: 06.07.2025).
7. Rating of leading Russian manufacturers and suppliers of metal products for the first half of 2024. Metal supply and sales. 2024. URL: https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024_1 (date of access: 12.07.2025).
8. Buy and sell steel effortlessly. Vanilla Steel. 2025. URL: <https://www.vanillasteel.com/> (date of access: 13.07.2025).
9. Segal M. EU Launches Series of Actions and Investments to Decarbonize Steel, Metal Sectors. ESG Today. 20.03.2025. URL: <https://www.esgtoday.com/eu-launches-series-of-actions-and-investments-to-decarbonize-steel-metal-sectors/> (date of access: 09.07.2025).
10. Butyrina E. Metals, coal, ports: how vertical integration works. Federal Press. 07.12.2023. URL: <https://fedpress.ru/article/3285606> (date of access: 10.07.2025).
11. Braiko E. A. Vertical integration in the Russian metallurgy market: prerequisites and consequences. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025. No. 1. Pp. 209–218. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/2203> (date of access: 11.07.2025).
12. Moving towards Zero-Emission Steel. European Parliament. 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU_\(2021\)_695484_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU_(2021)_695484_EN.pdf) (date of access: 07.07.2025).
13. Lilholm C. Sustainable Steel Report. DNV. 26.09.2024. URL: <https://www.dnv.com/news/2024/sustainable-steel-report/> (date of access: 08.07.2025).
14. Ruiz Pablo J. S. Decarbonization of the heavy-duty transport sector: A necessary step in the EU's energy transition. Rabobank. 2025. URL: <https://www.rabobank.com/knowledge/d011400411-decarbonization-of-the-heavy-duty-transport-sector-a-necessary-step-in-the-eus-energy-transition> (date of access: 14.07.2025).
15. Reducing greenhouse gas emissions from heavy-duty vehicles in Europe. European Environment Agency. 07.09.2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/co2-emissions-of-new-heavy> (date of access: 15.07.2025).
16. Expanded Section 232 Tariffs on Steel and Aluminum. Congress. 2025. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IN12519> (date of access: 16.07.2025).
17. The Government has introduced a number of exceptions to the effect of “exchange rate” export duties tied to the ruble exchange rate. Government of Russia. 2025. URL: <http://government.ru/docs/50566/> (date of access: 17.07.2025).

Поступила в редакцию: 08.09.2025.

Принята к печати: 20.10.2025.