

Совершенствование регламентов корпоративного управления в горно-металлургическом бизнесе

Лунькин Д.А., аспирант, Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе

Аннотация. В статье рассматривается взаимодействие горно-обогатительных комбинатов с управляющими компаниями и металлургическими комбинатами. Так же уделено внимание выделению роли совета директоров в работе как самого предприятия, так и взаимодействию с дочерними и зависимыми организациями и стейкхолдерами. Сформулирован ряд важных принципов необходимых для обеспечения эффективного взаимодействия горно-обогатительных комбинатов с основными обществами вертикально интегрированных металлургических компаний.

Ключевые слова: стейкхолдер, вертикально интегрированные металлургические компании, совет директоров, оперативная бизнес-единица.

Improvement of corporate governance regulations in mining and metallurgical business

Lunkin D.A., post-graduate student, Russian state geological prospecting University named after Sergo Ordzhonikidze

Annotation. The article deals with the interaction of mining and processing plants with management companies and metallurgical plants. Attention is also paid to the role of the Board of Directors in the work of the enterprise, as well as interaction with subsidiaries and affiliates and stakeholders. A number of important principles necessary to ensure effective interaction of mining and processing plants with the main companies of vertically integrated metallurgical companies are formulated.

Keywords: stakeholder, vertically integrated steel companies, board of directors, operational business unit.

Крупные вертикально интегрированные металлургические компании (ВИМК) объединяют десятки предприятий, тесно взаимодействующих в рамках таких технологических переделов, как поиск и разведка полезных ископаемых (железная руда, уголь), обогащение железорудного сырья (ЖРС), выплавка чугуна и стали, производство разнообразной металлической продукции (железнодорожные рельсы, стальной лист, трубы и т.д.). Ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности ВИМК на отечественном и внутреннем рынках играет качество корпоративного управления, направленного на предотвращение конфликтных ситуаций между внешними и внутренними стейкхолдерами, защиту интересов акционеров, рост синергии интеграционного взаимодействия между бизнес-единицами в рамках группы. Данное качество должно обеспечиваться отработанными организационными механизмами взаимодействия корпоративных центров, дивизионов, стратегических и оперативных бизнес-единиц ВИМК^{1,2}.

Особую значимость в повышении конкурентоспособности и устойчивости функционирования ВИМК играет налаженность системы корпоративного взаимодействия между ресурсным (горно-обогатительные комбинаты, ГОКи) и металлургическим сегментом. Указанные производственные звенья ВИМК, как правило, образуют вертикально интегрированную кооперацию; контрольные пакеты акций в данном случае, принадлежат комбинату-производителю конечной металлургической продукции. В то же время бесперебойная, учитывающая долговременные интересы акционеров, производственная деятельность ГОКов – решающий фактор обеспечения конечной финансовой результативности ВИМК. Поэтому

¹ Винслав Ю.Б. Минерально-сырьевой комплекс России: тренды технологической модернизации и основные принципы формирования инновационной системы // Российский экономический журнал. – 2018. – № 6. – С. 27–60.

² Винслав Ю.Б. О путях совершенствования механизмов стратегического планирования развития экономики (общесистемные, отраслевые, инновационные аспекты) // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – №3. – С. 75–91.

ГОКи следует рассматривать как стратегическую бизнес-единицу (СБЕ) в рамках корпоративной системы управления ВИМК.

Анализ опыта ВИМК позволяет определить следующие типологические формы интеграционного взаимодействия ГОКов с управляющими компаниями и металлургическими комбинатами (МК).

1. ГОК и МК совместно функционируют в рамках одного дивизиона, подчиненного основному обществу (материнской, управляющей компании). При этом руководство дивизиона обеспечивает стратегическую кооперацию ГОКа и МК; текущие вопросы взаимодействия могут быть переданы МК – лидеру в вертикальной кооперации. Роль СБЕ ГОК может реализовываться по согласованию с руководством дивизиона; последний должен обеспечивать рациональный баланс интересов ГОКа и МК, исходя из общих целевых установок штаб-квартиры.

2. Деятельность ГОКа и МК рассредоточена по разным дивизионам; ГОК – принадлежит ресурсному блоку (дивизиону); МК – металлургическому дивизиону. Сбалансированность действий дивизионов обеспечивает материнская (управляющая) компания. В зависимости от размеров дивизионов проектируется система взаимодействия ГОКа и МК: централизованного (через руководство дивизионов) или децентрализованно – непосредственно (напрямую) заинтересованными сторонами.

3. Взаимодействие ГОКа и МК обеспечивается без посредничества управляющей (обособленной) компании; при этом функции общекорпоративного (интегрированного) управления возлагаются на аппарат управления базовым металлургическим комбинатом – производителей продукции. Комбинат – владелец контрольного пакета ГОКа. В данном случае возникают риски несбалансированности экономических интересов в пользу металлургической компании, в то же время минимизируется возможность конфликта интересов между управляющим центром и производителем конечной продукции. Схема может эффективно работать при условии высококомпетентного менеджмента металлургического бизнеса

(ориентированного на учет интересов и возможностей внутренних стейкхолдеров), а также относительно простой производственной оргструктуры и удобной дислокации дочерних фирм.

Анализ практики корпоративного управления в ведущих компаниях минерально-сырьевого комплекса показывает, что в соответствующих организационных стандартах регламентируется перечень внешних и внутренних стейкхолдеров («заинтересованных сторон»), при этом взаимодействие с ними штаб-квартир выстраивается на основе таких общих принципов, как: следование этическим нормам ведения бизнеса; уважение и взаимный учет интересов; своевременное и полное информирование о деятельности компании.

Например, взаимоотношения с работниками компаний формируются на основе принятой концепции социального партнерства, взаимные обязательства сторон фиксируются в коллективных договорах реализуются специальные системы внутренних коммуникаций, использующих различные способы обмена информацией, включая социологические опросы. В текущей работе с акционерами и инвесторами важную роль играют принятые системы раскрытия информации в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного поведения, законодательства, фондового рынка. Принцип добросовестной конкуренции положен в основу отбора поставщиков, определяющими факторами в организации соответствующих тендеров являются качество предлагаемой продукции, ее цена и гарантированная своевременность поставок.

Четко прослеживается возрастающее внимание собственников крупного интегрированного бизнеса к роли и функциям основных органов управления компании. Прежде всего, это относится к регламентации компетенций и порядка принятия решений общего собрания акционеров, а также к организации деятельности советов директоров (СД). Ключевыми требованиями к организации деятельности СД становятся следующие: оптимизация компетенций и персонального состава этого органа; нормативно-правовое

закрепление задач, обязанностей (функций), ответственности и порядка работы СД; создание и четкая организация работы комитетов СД, использование ими прогрессивных технологий менеджмента; эффективное планирование деятельности СД; соблюдение рациональных процедур созыва и проведения заседаний, оформления и контроля его результатов; реализация стимулирующих механизмов эффективного участия членов СД в корпоративном управлении, обеспечивающая тесную увязку размеров вознаграждений с конечными результатами работы компаний^{3,4}.

Ведущие российские компании проводят собственную (внутреннюю) работу по оценке качества корпоративного управления в целом, а также применительно к деятельности СД. Так, в компании «Алроса» проводится ежегодная оценка того, как СД реализует корпоративную стратегию, какова роль СД в налаживании риск-менеджмента, определении кадровой и социальной политики. Компания «Polymetal», имеющая листинг на Лондонской фондовой бирже и руководствующаяся Кодексом корпоративного управления Великобритании, не только проводит ежегодную оценку работы СД, но и специально рассматривает деятельность отдельных директоров с точки зрения личного вклада⁵.

Топ-менеджмент корпоративных центров отмечает наиболее типичные недостатки взаимодействия с ДЗО:

- приходится работать со слишком большим количеством разнообразных (по профилю, региональной специфике) бизнес-единиц и их подразделений;
- отсутствует четкая и оперативная информационная система обмена данными и их интеграции;
- не налажен эффективный организационный механизм управляемости ДЗО;

³ Тетерятников К.С. О проблемах управленческой регламентации в крупном интегрированном бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 3.

⁴ Якутин Ю.В. Совершенствование внутренней организации российских холдинговых корпораций в контексте мирового опыта // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4. – С. 56–78.

⁵ Подцероб М. Советы для директоров / Газета «Ведомости» от 20 февраля 2019 г., № 31.

- стремление ДЗО переложить решение своих вопросов на основное общество;
- чрезмерная ориентация ДЗО на интересы собственного бизнеса в ущерб общекорпоративным задачам;
- отсутствует должное единство в учете и отчетности;
- недостаточная компетентность специалистов ДЗО.

В то же время корпоративная практика свидетельствует о нередких случаях перекладывания штаб-квартирами ответственности за неэффективные и/или неправомерные решения (приведшие к убыткам ДЗО) на нижестоящий уровень управления. Холдинговые управленческие механизмы позволяют основным обществам далеко не в полной мере учитывать экономические интересы ДЗО (в том числе – СБЕ), изымать прибыль последних в той степени, которая препятствует развитию их бизнеса.

На наш взгляд, совокупность соответствующих корпоративных стандартов призвана способствовать решению следующих задач:

формирование общих принципов и ценностей корпоративной политики в отношении всех групп заинтересованных лиц;

четкая регламентация деятельности советов директоров (СД) каждой бизнес-структуры ВИМК, включая взаимодействие СД материнских компаний (штаб-квартир) с аналогичными органами управления дочерних и зависимых обществ (ДЗО), а также аппаратами управления дивизионов;

порядок участия представителей корпоративного центра в органах управления ДЗО;

реализация эффективных процедур совместной (корпоративный центр, дивизионы, стратегические бизнес-единицы, другие ДЗО) работы по совершенствованию ключевых функций управления ВИМК (стратегическое планирование, внутренний аудит, организация производства, логистика, мониторинг проектов и программ, консолидированный учет, отчетность);

повышение управляемости в группе, рациональное сочетание централизации и децентрализации в принятии решений.

Взаимодействие ГОКа с другими обществами в составе ВИМК во многом определяется принятой оргструктурой управления корпорацией. Так, согласно решению СД ОАО «ММК», в компании упразднена существовавшая ранее должность заместителя генерального директора по управлению обществами бизнес-группы. Причина – актуальная задача разработки и внедрения концептуальных подходов к управлению дочерними обществами выполнена; последующая работа по практической реализации этих подходов должна осуществляться непосредственно на уровне бизнес-единиц группы. Таким образом, бизнес-группа ММК не использует в своей оргструктуре специально образованный для управленческого регулирования корпоративный центр (управляющую компанию), освобожденный от ведения основной (производственно-сбытовой) деятельности. Функции интегрированного корпоративного управления выполняет основное общество ОАО «ММК»; тем самым может обеспечиваться существенная экономия издержек на управление группой. В то же время появляются риски формального подхода к реализации современных требований организации КУ, упования на то, что владение контрольным пакетом акций дочерних структур может «в ручном режиме» решить все проблемы функционирования и развития интегрированного бизнеса.

Механизм корпоративного управления ПАО «НЛМК» (крупнейший металлургический холдинг России) в принципе идентичен ранее рассмотренному. При СД функционируют три вышеназванные комитеты; в коллегиальном исполнительном органе (правлении) представлены (помимо Президента – Председателя Правления) вице-президенты по следующим направлениям: логистика; кадры и система управления; международная деятельность; продажи; управление рисками; операционная эффективность; энергетика. Основные функции СД: разработка и реализация корпоративной стратегии; утверждение приоритетных направлений деятельности компании; оценка рисков; утверждение бюджетов и бизнес-планов; установление целевых показателей; оценка результатов деятельности компании и ее органов; контроль

за крупными капитальными затратами и сделками по приобретению и продаже активом.

Кодекс КУ ПАО «НЛМК» (утвержден СД 21 декабря 2018 г.) содержит перечень принципов корпоративного управления компании, в том числе проведение «единой корпоративной политики в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых оно является» (п. 6, главы 1 Кодекса). Как видим из приведенной формулировки, содержание корпоративной политики увязывается лишь с деятельностью дочерних и зависимых обществ (ДЗО) группы; при этом должной комплексности данной политики (в отношении всех групп внешних и внутренних стейкхолдеров, включая органы исполнительной и муниципальной власти, профильные институты гражданского общества, местное население в регионах присутствия, наемный персонал и т.д.) регламент не предусматривает. Особенность Кодекса – включение главы о системе управления рисками и внутреннем аудите; в то же время соответствующие формулировки имеют предельно общий характер и не содержат ссылок на действие более детализированных локальных актов. Стоит отметить, что ПАО «НЛМК», занимая третье место в России по производству стали и проката, владеет 100 % акций ОАО «Стойленский ГОК», который является также третьим в стране по производству железной руды. Кроме упомянутого ГОКа, сырьевые активы ПАО «НЛМК» представлены компаниями-производителями кокса, флюсового и конвертерного доломита, а также контролируемыми месторождениями коксующегося угля (Жерновское-1, Усинский-3). Кодексом (п. 9, глава 1) признается необходимость обеспечивать соблюдение международных стандартов КУ (чего не было в прежней редакции документа от 22 декабря 2015 г.), в то же время каких-либо инновационных положений, действительно отвечающих мировым реалиям модернизации КУ Кодекс ПАО «НЛМК» не содержит. Что касается стратегии развития компании, то она была принята на 2014-2017 гг. и обеспечила полную самообеспеченность ЖРС и окатышами,

сочетала проекты повышения операционной эффективности (прежде всего, за счет экономии текущих затрат) и капитальных затрат.

Опыт компании «Северсталь» доказывает целесообразность дивизиональной оргструктуры под руководством управляющей компании. В группе функционирует три дивизиона: Северсталь – российская сталь; Северсталь – интернейшэнл; Северсталь – ресурс. Первый из перечисленных дивизионов объединяет производства стали, труб, метизов, а также сервисные, сбытовые, заготовительные (лом) подразделения. Второй – европейский и северо-американский сегменты бизнеса. Третий – активы по добыче железной руды, угля и золота; одно из крупнейших российских производителей окатышей и коксующего угля – ОАО «Карельский окатыш».

В Кодексе корпоративного управления ОАО «Мечел» (утвержден протоколом от 18 декабря 2006 г.) определены ключевые термины по проблеме, в том числе: заинтересованные лица (ЗЛ) – это лица, признанные таковыми в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах»; корпоративное управление (КУ) – комплекс принципов, методов и стандартов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров, руководящих и исполнительных органов компании; Корпоративный конфликт – это споры, возникающие между руководством компании и ее акционерами. Принципы КУ «Мечела» регламентируют общую процедуру проведения собраний акционеров; содержат требование ориентации деятельности СД на стратегическое управление, информационную прозрачность, клиентоориентированность.

На наш взгляд, данный Кодекс является формальным документом, имеющим отдаленное отношение к современной практике КУ. Упомянутый регламент не улучшает действующую практику разработки локальных актов по отдельным аспектам политики КУ компании. Например, в утвержденном Положении о Комитете СД ОАО «Мечел» по инвестициям и стратегическому планированию (решение СД от 6 августа 2007 г.) регламентированы следующие его задачи:

- предварительная оценка разработанных исполнительными органами управления компанией проектов долгосрочных планов технического и производственного развития;

- разработка предложений по вопросам стратегии развития горнодобывающего и металлургического производства и обеспечивающей их деятельности инфраструктуры;

- анализ инвестиционных возможностей компании и разработка на этой основе предложений по формированию долгосрочной сбалансированной программы капвложений на приоритетных направлениях деятельности.

Как показывает анализ, документ не регламентирует порядок определения приоритетных направлений развития корпоративного бизнеса. Разработка проектов долгосрочных планов, по сути, целиком передается «вниз», на уровень функциональных подразделений. О каких-либо рациональных форматах, показателях перспективного планирования речи не идет; равно как и о взаимодействии материнской компании и ДЗО по проблеме бизнес-планирования. «Белые пятна» регламента – вопросы перспективного маркетинга и сбыта, инновационного, организационного и социального развития. К сожалению, и другие проанализированные локальные управленческие акты компании изобилуют общими фразами, не давая адекватного представления о ключевых аспектах, взаимодействии основного общества и его ДЗО (например, Положение о Комитете СД по аудиту ПАО «Мечел», утвержденное 19 мая 2016 г. не дает ответа на вопрос, по каким направлениям, кем конкретно, когда и в каких форматах проводится внутрикорпоративный аудит в ДЗО и т.д.).

Опыт металлургической компании «Металлинвест» интересен тем, что состав ЗЛ регламентирован в локальных актах, взаимодействие компании с ЗЛ отражается в социальной отчетности. Так, к основным группам ЗЛ отнесены: акционеры; работники; потребители; поставщики подрядчики (есть раздел отчета «Развитие цепочки поставок»); органы власти (включая отраслевые ассоциации, региональные администрации); инвестиционное сообщество;

местные сообщества. В социальном отчете по каждой группе ЗЛ определены «ожидания ЗЛ» и «формы взаимодействия». Например, формами взаимодействия с поставщиками и подрядчиками являются: их проверка с точки зрения статуса, благонадежности, наличия производственных мощностей; проведение предварительной коммерческой проработки; развитие конкурсных процедур закупки товаров и услуг; проведение переговоров. Как видим, в локальном акте к ЗЛ не отнесены крупные ГОКи – стратегические партнеры Металлоинвеста по бизнесу; идет речь о закупках, но не о долгосрочном взаимодействии. Сформулированы риски компании, связанные с неэффективным взаимодействием с поставщиками (поставок некачественной продукции; несвоевременности поставок; нехватки местных поставщиков с достаточной квалификацией). Однако эти вопросы опять-таки не затрагивают ключевых аспектов взаимодействия управляющей компании с ресурсобеспечивающими структурами бизнеса.

Особо следует отметить относительно высокий уровень качества корпоративных регламентов в группе ЕВРАЗ. Корпорация является публичной акционерной компанией, зарегистрированной на территории Великобритании; придерживается стандартов Кодекса корпоративного управления Великобритании – 2016 (опубликован Советом по финансовой отчетности в апреле 2016 г.), за исключением Положения Д.1.1. Кодекса об удержаниях и возврате ранее выплаченных денежных средств. Основной задачей СД группы и топ-менеджеров является достижение тех целей, которые отвечают насущным интересам компании, ее акционеров и других заинтересованных сторон, в частности, создание долгосрочной ценности для акционеров. СД ЕВРАЗа несет ответственность за деятельность бизнеса в следующих направлениях:

- финансовые результаты;
- стратегия;
- крупные сделки по приобретению и продаже;
- общее управление рисками;
- капиталовложения и оперативное финансовое планирование;

- бизнес-планирование;
- утверждение внутренних нормативных актов и политик.

В течение 2017 г. СД рассматривал на своих заседаниях такие вопросы, как: факторы развития конкурентных преимуществ группы; консолидированный бюджет группы, а также бюджеты отдельных подразделений; предложения к инвестиционным проектам; реализация непрофильных активов и др.

Особенность оргструктуры рассматриваемой группы – наличие дивизиона «Сибирь», в который вошли как металлургическое производство (ОАО «ЗСМК»), так и сырьевой бизнес (Евразруда, объединяющей несколько добывающих и горно-обогатительных предприятий). Топ-менеджмент корпорации справедливо полагает, что стратегическое направление деятельности дивизиона – оптимизация взаимодействия металлургического и горнорудного бизнесов, достижение и поддержание синергетического эффекта их совместной деятельности (см. ЕВРАЗ утвердил организационную структуру дивизиона «Сибирь»).

Управляющая (материнская) компания Евраз-холдинга способствует: общей профессионализации оперативного управления; экономии затрат на содержание аппарата управления (за счет централизации ряда управленческих функций; привлечению дополнительных инвестиционных ресурсов; представительству интересов дочерних структур в органах власти и др.).

Корпоративная стратегия «Евразхолдинга» предполагает централизацию управленческого регулирования таких сфер, как финансы, инновации, маркетинг, сбыт продукции, НИОКР и инжиниринг. Объектом стратегического управления являются не только отдельные бизнес-единицы, но и отношения по поводу эффективной организации и координации деятельности всех участников объединения. В то же время этот Кодекс не подразделяет стейкхолдеров на внешних и внутренних (отсюда не вида роль дивизионов), ничего не говорится о взаимодействии управляющей компании с российским бизнесом.

По итогам проведенного анализа сформулируем ряд важных принципов, которыми следует руководствоваться для обеспечения эффективного взаимодействия ГОКов с основными обществами ВИМК.

Первый: принцип согласованной (штаб-квартирой группы с ДЗО) общекорпоративной политики взаимодействия компании с внешними и внутренними стейкхолдерами. Перечень последних должен быть четко регламентирован и при необходимости (существенного изменения внешней и/или внутренней среды бизнеса) актуализирован. Это взаимодействие должно учитывать, как экономические интересы стейкхолдеров, так и их возможности влиять на результативность деятельности бизнес-группы. Состав и интересы стейкхолдеров управляющей компании, металлургического комбината и ГОКа должны не противоречить, а взаимно дополнять, усиливать конкурентные позиции группы в рамках реализации общего стратегического курса.

Второй: принцип регламентированности совместной деятельности организаций-участников ВИМК с позиций целей, задач, обязанностей, прав и ответственности. Базируясь на соответствующих требованиях Гражданского кодекса РФ, договора о совместной деятельности штаб-квартир, металлургических и горнодобывающих сегментов ВИМК должны быть сориентированы на достижение долгосрочной экономически и социально устойчивой деятельности взаимодействующих организаций, отражать ключевые аспекты участия последних в разработке и реализации корпоративных программ⁶.

Третий: принцип рационального взаимодействия органов управления ВИМК на основе взаимной информационной открытости (создания постоянно действующих каналов взаимного обмена информацией, консультаций по оперативным и стратегическим вопросам), единого информационного пространства, участия представителей штаб-квартиры и СБЕ в разработке общезначимых решений. Деятельность СД и их комитетов в металлургическом

⁶ Кизилова А.Н. Региональная стратегия управления холдинговых компаний. Автореф. канд. экон. наук – М., 2008.

и горнодобывающем сегментах ВИМК (их стратегические и оперативные решения) не должны иметь «закрытый» характер друг для друга, строиться на партнерских отношениях.

Четвертый: рациональное сочетание отношений стратегического взаимовыгодного доверительного партнерства и «жесткой» холдинговой управляемости. Предполагает гибкость взаимодействия штаб-квартиры и СБЕ (металлургического комбината, ГОКа) в рамках интегрированной структуры, все большую ориентированность не на диктат корпоративного центра, а на коллегиальность и сбалансированность интересов совместного бизнеса. При этом роль основного общества должна состоять в привитии бизнес-единицам общих корпоративных ценностей, рационального (уважительного друг к другу) корпоративного стиля управления. И в то же время – возможность при необходимости выдачи таких корпоративных директив «вниз», которые не подлежат обсуждению. В целом же курс на развитие внутрикорпоративных партнерских взаимодействий в рамках ВИМК – это то, к чему надо стремиться.

В заключение отметим следующее. ГОКи могут по-разному «встраиваться» в общую оргструктуру ВИМК; могут управляться непосредственно с базового (материнского) предприятия; могут быть в составе сырьевого (ресурсного) дивизиона и работать в вертикальной кооперации с металлургическим бизнесом и т.д. Но в любом случае должен обеспечиваться синергизм взаимодействия: а) ГОКа с управляющей компанией; б) ГОКа с основным обществом; в) ГОКа с металлургическим комбинатом.

В ГОКах необходима внешняя и внутренняя организационно-технологическая сбалансированность. Внешняя – когда потребность ВИМК в объемах и качестве ЖРС удовлетворяются в приемлемой степени как для текущего, так и перспективного периода. При этом деятельность аппарат управления ГОКа и ВИМК гармонизирована с точки зрения целей, задач, функций управления и управленческих работ; когда нет «белых пятен» в организации взаимодействия и т.д. Внутренняя – когда технологические переделы по геологоразведке, добыче, обогащению, окомкованию сырья

сбалансированы; а соответствующие управленческие звенья ГОКа работают синхронно.

Особую значимость в корпоративном управлении ВИМК приобретают вопросы, связанные с осуществлением контроллинга в части обеспечения безопасности горных работ и охраны окружающей среды. Кроме того, в корпоративных стандартах ВИМК следует учитывать транснациональный характер их деятельности, что предъявляет особые требования к качеству управленческих решений топ-менеджмента⁷.

Библиографический список

1. Винслав Ю.Б. Минерально-сырьевой комплекс России: тренды технологической модернизации и основные принципы формирования инновационной системы // Российский экономический журнал. – 2018. – № 6. – С. 27–60.

2. Винслав Ю.Б. О путях совершенствования механизмов стратегического планирования развития экономики (общесистемные, отраслевые, инновационные аспекты) // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – №3. – С. 75–91.

3. Тетерятников К.С. О проблемах управленческой регламентации в крупном интегрированном бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 3.

4. Якутин Ю.В. Совершенствование внутренней организации российских холдинговых корпораций в контексте мирового опыта // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4. – С. 56–78.

5. Подцероб М. Советы для директоров / Газета «Ведомости» от 20 февраля 2019 г., № 31.

6. Кизилова А.Н. Региональная стратегия управления холдинговых компаний. Автореф. канд. экон. наук – М., 2008.

⁷ Бибнев М. Евраз-холдинг»: улучшить можно все всегда и везде. [электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=36603>

7. Бибнев М. Евраз-холдинг: улучшать можно все всегда и везде. [электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=36603>

References

1. Winslow Y.B. Mineral-raw material complex of Russia: trends of technological modernization and basic principles of formation of innovative system // Russian economic journal. – 2018. – № 6. – P. 27-60.

2. Winslow Y.B. On ways to improve the mechanisms of strategic planning of economic development (system-wide, sectoral, innovative aspects) // Management and business administration. – 2018. – №3. – P. 75-91.

3. Teteryatnikov K.S. On the problems of management regulation in large integrated business // Management and business administration. – 2010. – № 3.

4. Yakutin Y.V. Improvement of the internal organization of Russian holding corporations in the context of international experience // Management and business administration. – 2009. – № 4. – Pp. 56-78.

5. Podtserob M. Boards for Directors / Vedomosti newspaper of February 20, 2019, № 31.

6. Kizilova, A.N. Regional strategy for the control of holding companies. Abstract. kand. Econ. Sciences – M., 2008.

7. Bobnev M. EvrazHolding: you can improve everything, always and everywhere. [electronic resource] – access Mode – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=36603>