

*На правах рукописи*



**Лунькин Дмитрий Александрович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫХ И  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ (КОРПОРАТИВНЫЕ И  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

г. Москва 2020 год

Работа выполнена на кафедре производственного и финансового менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ).

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Лисов Василий Иванович**

**Официальные оппоненты:** **Кондратьев Владимир Борисович**  
доктор экономических наук, профессор,  
руководитель центра промышленных и  
инвестиционных исследований ИМЭМО РАН,  
г. Москва

**Лютягин Дмитрий Владимирович**  
кандидат экономических наук, директор  
департамента категорийной стратегии ООО  
"Локотех", г. Москва

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования **«Национальный  
исследовательский технологический  
университет «МИСиС»** Министерства науки  
и высшего образования Российской  
Федерации, г. Москва

Защита состоится «25» февраля 2021 года в 13:00 на заседании диссертационного совета Д 999.232.03 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный горный университет», общества с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства», по адресу: 117997, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.23, аудитория 4-73.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе», по ссылке <https://mgri.ru/science/scientific-and-innovative-activity/dissertation-council/diss-999-232-03/>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Ученый секретарь**  
**диссертационного совета**  
**д.э.н., проф.**



**Попов Сергей Михайлович**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы** исследования обусловлена, во-первых, высокой стратегической значимостью минерально-сырьевого комплекса (МСК) и его ключевых отраслевых подсистем для обеспечения функционирования российской экономики. Горно-металлургическая сфера, предполагающая устойчивое взаимодействие добывающих, перерабатывающих и металлопроизводящих производств, является основой для конкурентного развития отечественного машиностроения и строительства, источником поступления значительных валютных ресурсов за счет экспортных поставок железорудной и металлургической продукции. Указанное взаимодействие горнорудного и металлургического сегментов имеет определяющее значение для повышения эффективности горно-металлургического комплекса (ГМК) в целом; при этом обеспечивается, как правило, в рамках крупных вертикально интегрированных металлургических корпораций (ВИМК). Корпоративное взаимодействие горно-обогатительных и металлургических комбинатов в рамках ВИМК предполагает совершенствование организационно-экономических механизмов совместной деятельности соответствующих бизнес-структур, а также ее государственную поддержку со стороны макро- и мезоуровневой промышленно-инновационной политики. Что требует налаживания рационального взаимодействия менеджментов горно-обогатительных компаний (ГОКов) и металлургических комбинатов (МК) как между собой, так и совокупностью ключевых заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

**Во-вторых**, совершенствование взаимодействия менеджментов ГОКа и МК должно рассматриваться как значимый фактор нейтрализации комплекса рисков устойчивого функционирования и развития ВИМК, усиливающихся в последние годы. В данном взаимодействии следует учитывать, что независимо от степени участия штаб-квартиры или МК в уставном капитале ГОКов, последние являются *ресурсными стратегическими бизнес-единицами, с которыми следует выстраивать особый тип корпоративных отношений*, основанный не на диктате, а на учете общих экономических интересов, угроз совместному бизнесу, поиску возможностей их нейтрализации, общей корпоративной культуре. Рациональное взаимодействие менеджментов компаний предполагает проектирование и реализацию организационно-управленческих инструментов, способных на системной и долговременной основе обеспечивать внутрикорпоративные механизмы скоординированной управленческой деятельности ГОКов, МК, штаб-квартир ВИМК.

**Степень научной разработанности темы.** Проблематика совершенствования корпоративного управления в рыночных структурах рассматривалась в работах С.Б.Авдашевой, И.В.Беликова, Ю.Б.Винслава, И.Б.Гуркова, В.Е.Дементьева, Т.Г.Долгопятовой, М.В.Ершова, А.Д.Касатова, Г.Б. Клейнер, В.Б. Кондратьева, С.А.Попова, А.Д.Радыгина, О.А.Третьяк, Е.В.Устюжаниной, И.М. Шиткиной, Ю.В. Якутина, Д.Аакера, М.Вердера,

Д.Вумека, Д.Дениса, П.Друкера, Р.Каплана, Д.Нортон, М.Портера, Г.Хэмела, К.Прахалада, Дж.Саймонса, О.Уильямсона, А.Чандлера и других специалистов.

Вопросы совершенствования организационно-экономического механизма деятельности компаний горно-металлургического комплекса исследовались в трудах М.И.Агошкова, О.В.Баженова, В.Т.Борисовича, О.С.Брюховецкого, Д.В.Бурдина, Д.С.Воронова, А.В.Власенко, Н.В.Галкиной, Гольдмана Е.Л. А.В.Душина, В.М.Заернюка, С.И.Захарова, В.А.Косьянова, Е.А.Козловского, С.В.Корнилова, А.С.Красной, В.В.Куликова, Н.Х.Курбанова, Ф.Д.Ларичкина, В.И.Лисова, Л.В.Ларченко, А.М.Макарова, А.К.Медведева, И.Т.Мельникова, З.М.Назаровой, С.М.Попова, К.Н.Трубецкого, А.А.Черниковой, А.Е.Череповицына, О.С.Шибановой, Е.Г.Чмышенко, Д.Кэмпбелла и других ученых.

В то же время в подавляющем большинстве исследований вопросы совершенствования организационно-экономического механизма функционирования ГОКов рассматривались применительно к отдельно взятым предприятиям, вне рамок интеграционного взаимодействия ведущих компаний металлургических холдингов (ВИМК). Проблематика формирования системы внутрикорпоративных организационно-управленческих инструментов, ориентированных на обеспечение согласованной деятельности менеджментов ГОКов и МК в общих интересах выпуска конечной конкурентоспособной металлургической продукции остается недостаточно разработанной. Соответствующие задачи требуют комплексных решений, учитывающих лучшую практику управления интегрированным бизнесом, а также совокупность отраслевых организационно-технологических и организационно-управленческих факторов, обеспечивающих скоординированность совместной деятельности менеджментов компаний-участников ВИМК как в операционной, так и других функциональных сферах бизнеса.

**Цель работы** состоит в системном обосновании организационно-управленческого инструментария, направленного на обеспечение скоординированного взаимодействия менеджментов горнорудного и металлургического сегментов в рамках вертикально интегрированных компаний (на примере черной металлургии).

В соответствии с данной целью **задачами исследования** были следующие:

- дать характеристику организационно-технологических особенностей и экономических трендов функционирования горно-обогатительных комбинатов в общей системе горно-металлургического производства;
- разработать основные концептуальные положения по совершенствованию организации взаимодействия менеджментов горно-обогатительных и металлургических компаний как элементов общей организационно-технологической цепочки интегрированного бизнеса;
- разработать методические положения по регламентации (стандартизации) корпоративной политики горно-обогатительных компаний как ресурсных стратегических бизнес-единиц в составе вертикально интегрированных холдингов;

- разработать методические положения и рекомендации по совершенствованию организации стратегического планирования развития ГОКов на основе реализации долговременных партнерских отношений в рамках ВИМК, а также по оценке и анализу интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК.

**Объектом исследования** являются горно-обогатительные компании как стратегически значимый ресурсный элемент в общей системе горно-металлургических интегрированных корпораций.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие в процессе интеграционного взаимодействия менеджментов горно-обогатительных и металлургических корпораций.

**Область исследования** относится к специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, комплексами – промышленность), важной составной частью которой является изучение корпоративных управленческих структур. Полученные результаты исследования относятся к следующим разделам данной специальности: 1.1.4 (Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования в промышленных предприятиях, отраслях и комплексах); 1.1.8 (Совершенствование организационно-правовых форм хозяйствования в корпоративных образованиях); 1.1.16 (Промышленная политика макро- и микроуровня).

**Методология и методы исследования** предполагали использование системного подхода к анализу деятельности ГОКов как стратегически значимого элемента общей организационно-технологической цепочки производства конечной металлургической продукции (цепочки создания ценности). Взаимодействие ГОКов в рамках функционирования ВИМК рассматривалось в контексте ряда современных управленческих концепций (цепочка корпоративной ценности, стейкхолдерская, бережливое производство, стратегическое управление). Использовались материалы Росстата, законодательных актов в области промышленной политики и недропользования, а также утвержденных отраслевых стратегий развития минерально-сырьевого комплекса. Систематизировались данные внутренних (локальных) документов корпоративного управления ГОКов, соответствующие материалы СМИ и Интернета (сайты предприятий).

**Научная новизна** исследования состоит в разработке концептуальных основ формирования внутрикорпоративной системы организационно-управленческих инструментов, ориентированных на совершенствование интеграционного взаимодействия менеджментов компаний-участников вертикально интегрированных металлургических холдингов.

Основные результаты работы, содержащие элементы научной новизны, состоят в следующем:

- разработаны основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК, предполагающие скоординированность их действий по обеспечению устойчивого функционирования единой технологической цепочки создания

конечной металлургической продукции, а также учет общих экономических интересов, угроз и возможностей их нейтрализации в системах корпоративного управления;

- разработаны принципы, организационно-управленческие алгоритмы и показатели систем стратегического планирования, ориентированных на совершенствование взаимодействия менеджментов компаний;
- обоснован комплекс критериев, процессных и результативных показателей в целях формирования корпоративных систем оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК.

**Теоретическая значимость** работы состоит в обосновании внутрикорпоративного организационно-управленческого механизма, обеспечивающего скоординированное стратегически ориентированное взаимодействие менеджментов компаний-участников интегрированного бизнеса.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы менеджментами ГОКов, МК, штаб-квартир ВИМК при разработке и актуализации их корпоративной политики в целом, а также совершенствовании системы корпоративных стандартов и организации стратегического планирования. Материалы исследования также могут быть положены в основу формирования системы оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК как необходимого условия повышения корпоративной культуры соответствующих бизнесов. Результаты работы целесообразно использовать в вузовских программах экономико-управленческого профиля.

**Достоверность научных положений** исследования обусловлена систематизацией опыта отечественных ВИМК и ГОКов в области корпоративного управления, обобщением соответствующей международной практики, проведением анализа организационно-экономических особенностей и трендов функционирования ГОКов с использованием репрезентативных отраслевых статистических материалов.

**Апробация результатов** работы проводилась путем публикаций ее материалов в рецензируемых научных журналах, а также докладах на международных научно-практических конференциях, проводимых РГГРУ (МГРИ) в 2017-2019 гг. Материалы исследования использовались при подготовке научно-технического отчета по НИР «Разработка концептуальных основ, методических положения и рекомендаций по созданию, функционированию и развитию системы управления инновациями на корпоративном и отраслевом уровнях в сфере недропользования (воспроизводственный, научно-технический, кадровый аспект)»; контракт МГРИ-РГГРУ № 26.8237.2017/Б4 (госзадание Минобрнауки России). Результаты исследования рассматривались менеджментом ряда ГОКов и использовались в системах корпоративного управления.

**Публикации.** Основные положения диссертации опубликованы в 13 печатных работах общим объемом 8,5 п.л. (7 п.л. - авторских), в том числе 10 – в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 161 наименование, приложения. Работа изложена на 178 листах основного текста, содержит 15 таблиц и 14 рисунков. В *первой* главе «Горно-обогатительные комбинаты: организационные и экономические особенности функционирования, стратегические ориентиры развития» рассмотрены ключевые тренды и управленческие проблемы деятельности ГОКов. Во *второй* главе «Основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия горно-обогатительных компаний» определены факторы, обуславливающие устойчивость функционирования цепочки корпоративной ценности ГОКов, разработаны методологические требования по формированию корпоративной политики ведущих предприятий-участников ВИМК. В *третьей* главе «Пути совершенствования корпоративных механизмов взаимодействия горно-обогатительных и металлургических компаний» изложены методические положения и рекомендации по совершенствованию системы корпоративных стандартов ГОКов; организации стратегического планирования в рамках ВИМК; формированию системы оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКов и МК. В *заключении* представлены основные выводы и научные результаты исследования. В *приложении* приведены статистические материалы, характеризующие деятельность обследованных ГОКов.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Результаты проведенного исследования могут быть охарактеризованы следующими положениями, выносимыми на защиту.

**1. Интеграционное взаимодействие менеджментов горно-обогатительных и металлургических компаний, как значимого фактора обеспечения устойчивости и конкурентоспособности цепочек создания ценности в ГМК, следует совершенствовать с учетом организационно-экономических особенностей функционирования комплекса, а также требований лучшей практики корпоративного управления.**

В исследовании проведен детализированный анализ экономических показателей деятельности 8-ми крупнейших ГОКов страны за 2011-2018 гг., ориентированный на поиск путей совершенствования их управленческих механизмов. Среди данных ГОКов: Лебединский, Михайловский, Качканарский, Стойленский, Ковдорский, Карельский окатыш, Оленегорский, Коршуновский; их доля в добыче и переработке железной руды по стране составляет более 90 %. О востребованности бизнеса ГОКов свидетельствует тот факт, что динамика суммарных объемов продаж (в фактических ценах) по группе обследованных компаний за 2011-2018 гг. возросла с 38,9 до 60,9 млрд рублей, т.е. в 1,56 раза. При этом наиболее четко повышательный тренд обозначился, начиная с 2015 г. (за 2016-2018 гг. соответствующий рост составил 1,6 раза). Суммарная чистая прибыль по группе компаний за рассматриваемый период возросла с 19,2 до 26,5 млрд рублей, т.е. в 1,38 раза; резкое падение показателя отмечалось лишь в кризисном 2014 г. - с 21 до 8,1 млрд рублей, т.е. в 2,6 раза.

В то же время темпы роста инвестиций в основной капитал ГОКов заметно отстают от динамики объемов продаж, что в стратегическом плане не способствует устойчивости рассматриваемого бизнеса, учитывая в целом высокую (около 60%) степень износа его основных фондов. Так, показатель инвестиций в основной капитал возрос по группе обследованных ГОКов с 2,89 до 3,22 млрд рублей за 2012-2018 гг., т.е. лишь на 11,4%. Наиболее высокая инвестиционная активность отмечалась в Лебединском и Стойленском ГОКах (рост показателя соответственно – в 3,6 и 1,4 раза). В то же время остальные ГОКи сохраняли показатель на более или менее стабильном уровне. Или даже снижали его (Ковдорский, Оленегорский, Михайловский ГОКи), что следует оценивать крайне отрицательно. Независимо от колеблемости основных финансовых показателей, в компаниях наблюдался заметный рост величины управленческих и коммерческих расходов. За рассматриваемый период затраты на управление по группе ГОКов возросли с 1,13 до 1,95 млрд рублей, т.е. в 1,73 раза. Коммерческие расходы – с 2,45 до 4,53 млрд рублей, т.е. в 1,85 раза. Суммарный рост обоих показателей за период составил 1,8 раза, что существенно превышает темпы роста выручки и чистой прибыли компаний и может быть оценено отрицательно.

Что касается экономической эффективности функционирования группы ведущих ГОКов, то наблюдаются тенденции: 1) заметного снижения уровня рентабельности бизнеса за период по большинству компаний (как отношения чистой прибыли к полным затратам на производство и реализацию продукции); 2) ускоренного роста себестоимости (в 1,6 раза в среднем по группе ГОКов за период) по отношению к динамике ключевых результативных показателей. В целом динамика уровня рентабельности в рассматриваемом периоде характеризовалась понижательным трендом. Слабым местом в управлении ГОКах остается их инновационная сфера. В отдельных компаниях отсутствовали затраты на НИОКР. Размер отраженных в бухгалтерском учете нематериальных активов не превышал ежегодной величины 8-9 млн рублей.

В работе систематизирован перечень бизнес-процессов, составляющих единую производственно-технологическую цепочку (ЕПТЦ) ГОКов. В составе ключевых технологических переделов ЕПТЦ: *рудоподготовка* (вскрышные работы в карьере, экскавация); *транспортировка* породы на дробильную фабрику; *дробление породы* (поэтапное размельчение на дробильной фабрике); *обогащение ЖРС* с использованием специальных аппаратурных технологий; *окомкование* (получение металлизированных офлюсованных и/или неофлюсованных окатышей); *брикетирование* (производство ГБЖ); *хранение и утилизация отходов* горно-обогательного производства; *реализация* (транспортировка) товарной продукции потребителям. Производственные переделы и бизнес-процессы, связанные с конечными стадиями обогащения ЖРС, а также утилизацией отходов требуют особых усилий по ускорению технологической модернизации.

Создание конечной ценности в рамках ГОКа во многом определяется совокупностью факторов, образующих «вход» и «выход» ЕПТЦ, что иллюстрирует рис. 1.



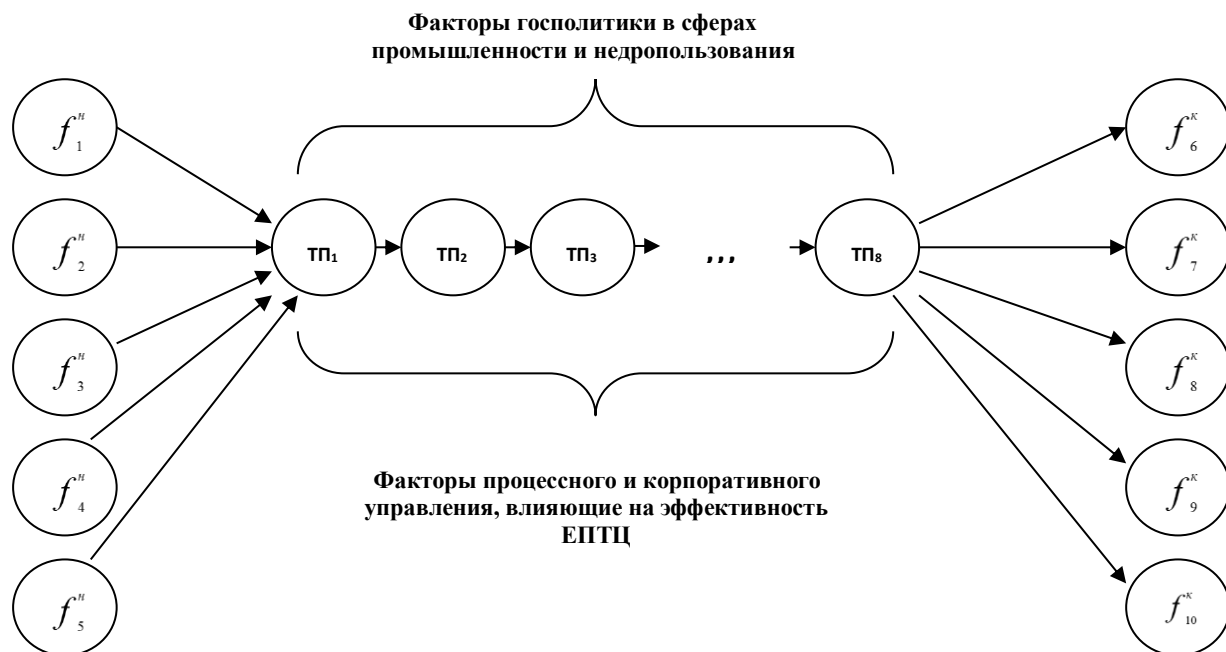


Рис. 1. Совокупность факторов «входа» и «выхода» ЕПТЦ, влияющих на эффективность работы ГОКа

*Условные обозначения:* ТП<sub>(1-8)</sub> – технологические пределы ГОКа, составляющие цепочку создания ценности;  $f_1^H$  – состояние запасов ЖРС, пригодных к промышленной разработке;  $f_2^H$  – качество ЖРС, его уникальность;  $f_3^H$  – качество, потенциал работы компаний – поставщиков оборудования для ГОКа;  $f_4^H$  – состояние отраслевого рынка труда, взаимодействия ГОКа с организациями по обучению кадров;  $f_5^H$  – состояние научно-технического обеспечения горнопромышленной деятельности (в том числе – геологоразведки на твердые полезные ископаемые);  $f_6^K$  – объем товарной железорудной продукции, отгруженной для внутреннего и/или внешнего рынков;  $f_7^K$  – то же, нерудной продукции;  $f_8^K$  – состояние внутреннего и внешнего спроса на ЖРС и металлическую продукцию;  $f_9^K$  – цены внешнего и внутреннего рынка;  $f_{10}^K$  – состояние логистики.

Обобщение данных отечественных и международных экспертов (обследования группы Deloit), а также анализ, проведенный диссертантом, свидетельствует о сохраняющихся рисках интеграционного взаимодействия ГОКов и МК в рамках ВИМК. Что проявляется в следующем: недооценка топ-менеджментом штаб-квартир и/или МК роли ГОКов как стратегических бизнес-единиц (поставляющих товарную железорудную продукцию на разнообразные рынки); недостаточная технологическая сбалансированность интегрированных

производств; относительно низкое (по сравнению с лучшей управленческой практикой) качество стандартов корпоративного управления, неотработанность процессов взаимодействия менеджментов ГОКа, МК, штаб-квартир ВИМК по вопросам стратегического планирования. Сделан вывод о том, что высокая степень акционерного контроля над деятельностью ГОКов со стороны мажоритарных собственников создает риски несбалансированности интересов участников ВИМК за счет фактора экономической власти, что следует учитывать в системе корпоративного управления ВИМК. Подчеркнута значимость локальных корпоративных стандартов как инструмента, создающего необходимые условия для согласования интересов и скоординированной работы менеджментов ГОКа и МК. Важно последовательно преодолевать формализм распространенной практики разработки локальных кодексов корпоративного управления прежде всего в направлениях: а) детализации состава внешних и внутренних стейкхолдеров; б) формулировки содержания создаваемой корпоративной ценности применительно к специфике интересов и возможностей каждого из них; в) регламентации бизнес-процессов (управленческих процессов), реализуемых по отношению к данным стейкхолдерам.

**2. Принципиальными направлениями совершенствования интеграционного взаимодействия менеджментов горно-обогатительных и металлургических компаний являются достижение скоординированности управленческих действий по обеспечению устойчивого и сбалансированного функционирования ЕПТЦ, а также разработка и актуализация общесистемной корпоративной политики, ориентированной на учет интересов и возможностей полной совокупности стейкхолдеров и реализуемой на основе комплекса стандартов, обеспечивающих рациональную структурно-функциональную регламентацию соответствующих бизнес-процессов (управленческих процессов).**

В работе отмечено, что для условий интегрированного бизнеса в ГМК сохраняет свою актуальность предложенная М.Портером концепция цепочек создания корпоративной ценности. В рамках данной концепции, отвечающей требованиям лучшей корпоративной практики, ценность для потребителя достигается путем ряда последовательных действий, причем эти действия могут включать как определенные технологические переделы, так и совокупность целенаправленных управленческих функций (работ, операций). Основная деятельность ГОКов организована по принципу единой производственно-технологической цепочки (ЕПТЦ), ориентированной прежде всего на создание коммерческой ценности для потребителей. В работе определены критерии устойчивости функционирования ЕПТЦ, в том числе: *клиентоориентированность*, предполагающая приоритетность создания корпоративной ценности для предприятий-потребителей продукции ГОКа; *целостность*, как наличие необходимых и достаточных (для обеспечения устойчивого функционирования ЕПТЦ) организационно-технологических компонентов; *сбалансированность* потенциалов ключевых элементов ЕПТЦ, как согласованность параметров производственных мощностей в рамках технологических переделов; *организованность*, как рациональность

функционирования компонентов ЕПТЦ во времени и пространстве; *управляемость* бизнес-процессами ЕПТЦ (как в текущем, так и стратегическом режимах), предполагающая четкое взаимодействие заинтересованных управленческих подразделений как по вертикали, так и горизонтали интегрированного бизнеса.

Системный подход к совершенствованию интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа и МК предполагает, что соответствующие задачи, формы и методы должны рассматриваться как элемент (подсистема) комплексной корпоративной политики компаний. Под *корпоративной политикой* (КП) ГОКа в диссертационном исследовании предложено понимать принятый ключевыми органами управления компанией (общее собрание акционеров, совет директоров) стратегический курс на соблюдение требований государственной политики рационального природопользования и развития промышленно-инновационной сферы, реализацию интересов основных групп «заинтересованных лиц», а также использование их возможностей для конкурентоспособного развития собственного (горно-обогатительного) бизнеса в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления. Основными *целевыми задачами* КП ГОКа являются:

- формирование высокого уровня корпоративной культуры и обеспечение результативности интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК как стратегических бизнес-единиц ВИМК, основанной на понимании общих долговременных интересов устойчивого функционирования ЕПТЦ и необходимости совместной (регламентированной корпоративными стандартами) деятельности по нейтрализации соответствующих угроз и реализации возможностей наращивания конкурентоспособности;

- налаживание системы учета менеджментом ГОКа интересов более широкой (чем МК) совокупности внешних стейкхолдеров и использования их возможностей позитивно влиять на клиентоориентированность и конкурентоспособность основной деятельности компании, предполагающей детализацию содержания бизнес-процессов (управленческих процессов) в разрезе каждого стейкхолдера и закрепление рациональных процедур их выполнения в соответствующих корпоративных стандартах.

Основными *принципами* эффективного формирования и реализации КП ГОКа предложено считать следующие.

I. По *формированию* эффективной КП ГОКа.

1.1. Базирование КП ГОКа на лучшей корпоративной практике учета экономических интересов внешних и внутренних «заинтересованных лиц» (стейкхолдеров) и регламентации соответствующих бизнес-процессов (управленческих процессов).

1.2. Клиентоориентированность по отношению к МК как основному потребителю продукции ГОКа, при этом четкая идентификация общих (с МК) экономических интересов, угроз и возможностей по реализации данных интересов и минимизации соответствующих угроз (рисков).

1.3. Необходимость поддержания устойчивого функционирования и сбалансированного развития единой технологической цепочки производств по добыче и переработке железорудного сырья.

1.4. Учет организационно-правового статуса ГОКа, а также его роли как стратегической ресурсной бизнес-единицы ВИМК.

1.5. Учет общекорпоративных ценностей, миссии и видения перспективного развития ВИМК.

1.6. Документирование ключевых положений КП, отражение в соответствующих стандартах требований международных и национальных Кодексов корпоративного управления.

## II. По эффективной реализации КП ГОКа.

2.1. Отражение общности экономических интересов, возможностей, угроз ГОКа и МК в системе совместного участия сторон в комплексном стратегическом и годовом планировании.

2.2. Четкая регламентация роли ГОКа и МК в реализации совместных проектов как в части затрат, так и распределения получаемого экономического эффекта.

2.3. Контролируемость качества и результативности интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, налаживание соответствующих координационных, мониторинговых и учетных процедур.

2.4. Актуализация стандартов КП ГОКа с учетом динамики внешней и внутренней среды бизнеса.

Рациональная КП ВИМК должна быть нацелена на *общие экономические интересы* ГОКов и МК, обусловленные прежде всего продуктово-технологической связанностью вертикально интегрированных бизнесов, и состоящие в: 1) поддержании должного уровня запасов железорудного сырья; 2) обеспечении устойчивости функционирования технологической цепочки создания ценности (ЕПТЦ); 3) наращивании рыночного спроса металлопотребляющих отраслей; 4) конкурентоспособности предприятий-поставщиков оборудования для горно-металлургического бизнеса; 5) сохранении благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры (спрос, цены). В этом же ракурсе можно прогнозировать и *общие угрозы* для взаимодействующих бизнесов. Соответствующие угрозы (риски) классифицированы в работе следующим образом: общесистемные риски (связанные с недостаточной ресурсной обеспеченностью производства, падением платежеспособного спроса, усложнением условий добычи сырья); риски низкого качества взаимодействия менеджментов сторон (несбалансированность экономических интересов, корпоративных культур, непрофессионализм управляющих, непроработанность корпоративных стандартов); риски функционирования ЕПТЦ (несбалансированность мощностей технологических переделов, повышенный износ оборудования, отсутствие должного мониторинга). *Возможности* нейтрализации соответствующих угроз предполагают: а) концентрацию (мобилизацию) корпоративных финансовых и организационных ресурсов на решение приоритетных задач конкурентного

развития ЕПТЦ, а также проведения геолого-разведочных работ; б) диверсификацию поставок товарной продукции на дополнительные внешние и/или внутренние рынки; в) инициирование (лучше – совместно с профильными отраслевыми ассоциациями) законодательных инициатив по созданию благоприятных условий ведения горнопромышленного бизнеса; г) оптимизацию ценовой политики для преодоления барьеров входа и закрепления на внешних рынках.

Отмеченная общность экономических интересов обуславливает первостепенную значимость отработки наиболее адекватных форм и методов взаимодействия менеджментов ГОКов и МК. Среди данных *форм*: предполагающие или не предполагающие полный акционерный контроль деятельности ГОКов; основанные на договорах о совместной деятельности или соглашениях о стратегическом партнерстве; по инициативе ГОКа или МК; с участием или без участия штаб-квартиры ВИМК; непосредственные, прямые контакты исполнительных органов управления заинтересованных сторон; контакты, осуществляемые на уровне коллегиальных и/или высших стратегических органов управления интегрированным бизнесом; контакты, реализуемые с участием штаб-квартиры (корпоративного центра) ВИМК. Среди *методов*: планирование совместных проектов (мероприятий), реализующих общие интересы менеджментов ГОКа и МК и обеспечивающих сбалансированное конкурентоспособное функционирование ЕПТЦ; организационная регламентация принятия совместных решений (в соответствующих стандартах и аналогичных документах); совместный текущий мониторинг качества производственной кооперации компаний; регулярный, согласованный по срокам и показателям обмен информацией по тем аспектам ведения бизнеса, которые соответствуют общим интересам и угрозам их реализации; формирование систем стимулирования топ-менеджмента и исполнительного персонала ГОКа, ориентированных на достижение высоких конечных результатов производства и реализации металлургической продукции; осуществление совместной работы менеджментов сторон по оценке и анализу качества и результативности интеграционного взаимодействия сторон.

В работе определены структурно-функциональные требования к содержанию общесистемного регламента КП ГОКа. На его основе в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления и требованиями стейкхолдерской концепции должны разрабатываться стандарты КП ГОКов применительно: а) к специфике *каждого* стейкхолдера (его интересам, возможностям, ценностям); б) к особенностям реализации *бизнес-процессов*, определяющих эффективность взаимодействия ГОКа с тем или иным стейкхолдером. В связи с этим диссертантом определены ключевые бизнес-процессы (управленческие процессы) корпоративного взаимодействия менеджмента ГОКа (как ресурсной стратегической бизнес-единицы ВИМК) с ключевыми стейкхолдерами, включая основное общество ВИМК.

В работе изложены рекомендации по рациональному содержанию корпоративных стандартов ГОКа, относящихся: а) к управленческим процессам его совместной деятельности с МК; б) к выполнению работ по управлению

бизнес–процессами ЕПТЦ в рамках ГОКа. Кроме того, отмечена актуальность ориентации корпоративных механизмов взаимодействия ГОКа и МК на заинтересованное и скоординированное использование основных положений концепции «бережливого производства» (БП) с учетом задач обеспечения конкурентоспособного функционирования ЕПТЦ. Концепция БП базируется на понимании бизнеса как потока создания ценности для потребителя, а также выявлении и сокращении потерь как в производстве, так и управлении. В соответствии с ГОСТ Р56404 (р. 8.3.3, п. 2) коэффициент эффективности потока создания ценности определяется отношением времени обработки (времени добавления ценности) к общему времени нахождения продукции или услуги в потоке создания ценности. Применительно к специфическим условиям ведения бизнеса ГОКов данный коэффициент ( $K_{эц}$ ) рекомендовано определять из следующего соотношения:

$$K_{эц} = \frac{T_{уд}^{пер} \times 100}{T_{уд}^{птц}}, (\%), \text{ где}$$

$T_{уд}^{пер}$  - расчетное время нахождения 1 т ЖРС в процессе обогащения с использованием аппаратных производств (определяется отношением среднесуточного выпуска товарной продукции добавленной стоимости к полезному (за исключением непроизводительных простоев) среднесуточному времени работы соответствующего оборудования;

$T_{уд}^{птц}$  - расчетное время полного (с учетом затрат времени на рудоподготовку) технологического цикла операционной деятельности ГОКа (от добычи 1 т руды до отгрузки 1 т обогащенной руды потребителям), включая удельные затраты времени на рудоподготовку (вскрышные работы, экскавацию), перемещение грузов, аппаратные процессы.

**3. Корпоративное взаимодействие менеджментов горно-обогатительных и металлургических компаний должно базироваться на рациональных принципах и форматах стратегического планирования, учитывающих совместные интересы, угрозы и возможности сторон в ключевых функциональных сферах бизнеса, совместной разработке и реализации соответствующих проектов, налаживании системы оценки процессов и результатов интеграционного управленческого взаимодействия.**

В работе постулировано, что стратегии и перспективные планы развития ГОКа должны быть подчинены его генеральной цели (миссии), а именно: устойчивое ресурсное обеспечение функционирования и развития металлургического производства в рамках ВИМК. Данная миссия должна быть конкретизирована на основе совместной разработки перспективных взаимоувязанных *видений* развития ГОКа и МК, т.е. важнейших целевых параметров производственно-хозяйственной и финансовой деятельности данных компаний, включая их специализацию, осваиваемые сегменты рынка ЖРС и металлов, организационную структуру. Помимо общего видения, в системе СП ГОКа и МК должны утверждаться стратегические курсы развития каждой из

функциональных сфер бизнеса, прежде всего, производственно-сбытовой (основной) деятельности, а также соответствующие мероприятия (рис. 2).

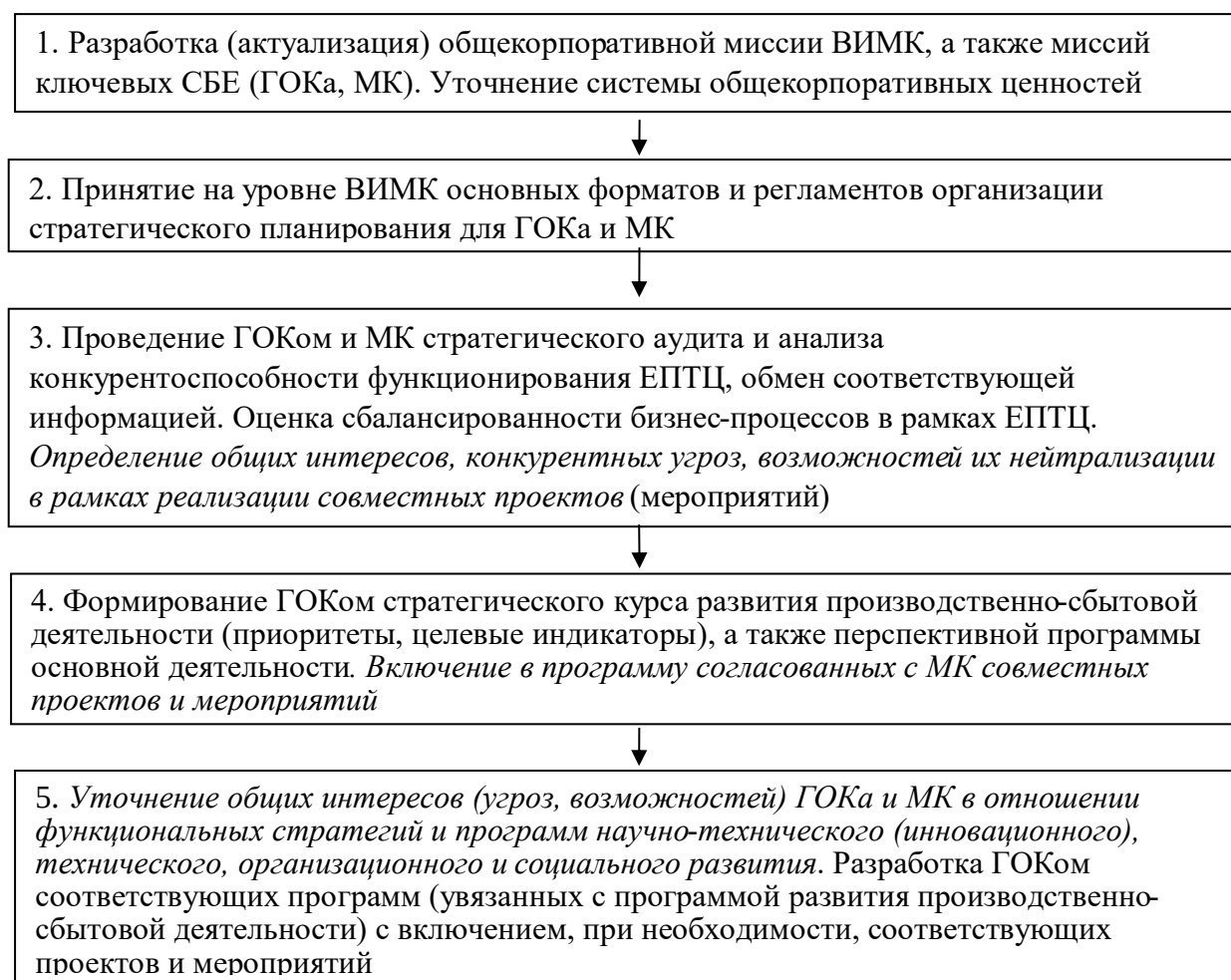


Рис. 2. Укрупненный организационный алгоритм корпоративного взаимодействия ГОКа и МК в процессе стратегического планирования ВИМК

В работе охарактеризована роль внутреннего операционного аудита ГОКа как важного инструмента стратегического предпланового анализа. Рекомендованы направления (критерии, показатели) для использования в системе внутреннего аудита функционирования ЕПТЦ. Например, по *технологическому направлению*: доля вклада ЕПТЦ в создание ГОКом высококачественной товарной продукции (с высоким содержанием полезного компонента, в % в натуральном и стоимостном измерениях); доля технологического оборудования (в стоимости основных фондов в составе ЕПТЦ) по своим важнейшим параметрам (производительность, эксплуатационные затраты, надежность, экологичность), соответствующего лучшим мировым аналогам (%); то же, отвечающего требованиям установленных нормативных сроков службы, %; и др.

Предложено наряду с объемными, использовать также *качественные* показатели перспективного плана основной деятельности, в том числе:

- степень обеспеченности потребностей конечного металлургического производства корпорации в продукции ГОКа (%);

- доля продукции ГОКа (по добыче железной руды, продуктам ее переработки) на внутрироссийском рынке (%);
- то же, на зарубежных рынках (всего по экспортным поставкам, а также по отдельным странам);
- степень воспроизводства промышленных запасов железорудного сырья (%);
- производительность труда в целом по ГОКу, а также по основным технологическим переделам (добыча; производство концентрата; производство окатышей);
- энергоэффективность производства в целом по ГОКу;
- фондоотдача в целом по ГОКу, а также по основным переделам;
- доля затрат на логистику в себестоимости продукции ГОКа;
- отношение объема затрат на логистику к годовой выручке от реализации продукции.

Методологическая ориентация системы стратегического планирования развития ГОКа на реализацию совместных с МК общих интересов и возможностей нейтрализации угроз должна соблюдаться как в разрезе операционной, так и других функциональных сфер бизнеса. Так, рекомендуемые основные этапы разработки перспективных планов развития *основной (производственно-сбытовой)* деятельности ГОКов приведены на рис.3.

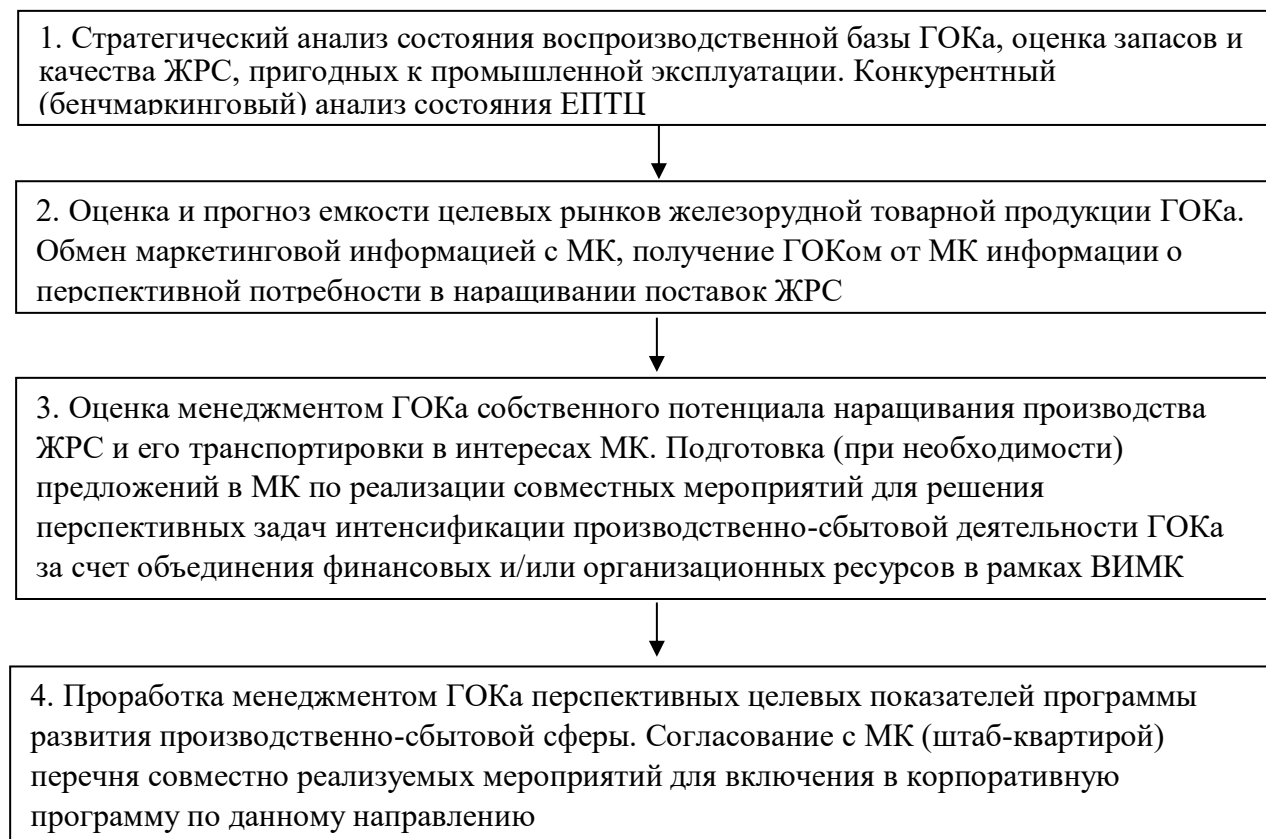


Рис. 3. Организационно-управленческий алгоритм формирования производственно-сбытовой программы ГОКа



Разработка *научно-технической (инновационной) программы* развития ГОКа предполагает проведение стратегического предпланового анализа состояния инновационной сферы, ориентированного на выявление узких мест и возможностей применительно к основным стадиям инновационного процесса. Рекомендуемые ключевые этапы формирования корпоративной научно-технической (инновационной) программы ГОКа приведены на рис. 4.

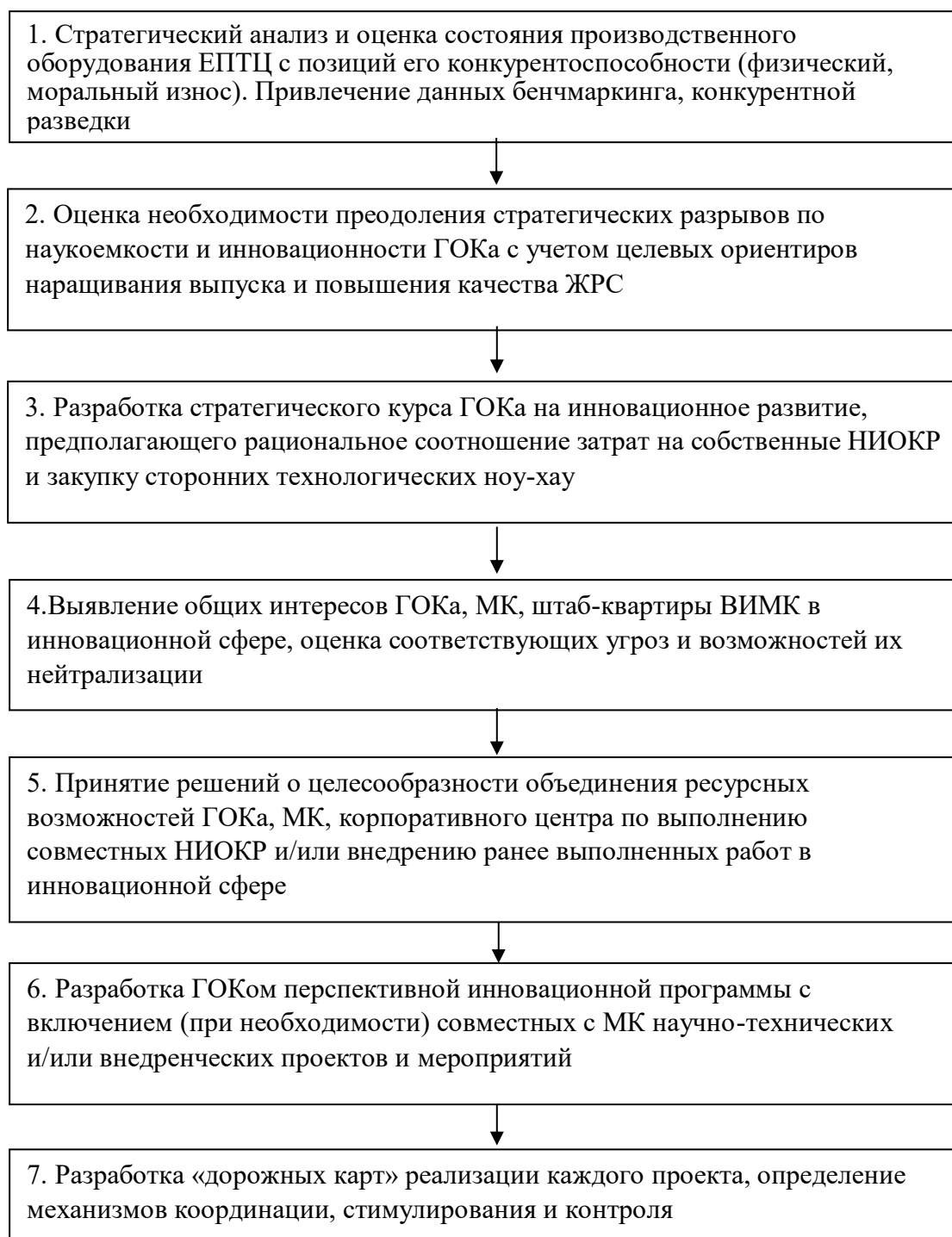


Рис. 4. Организационно-управленческий алгоритм формирования корпоративной инновационной программы ГОКа.

Рекомендуемые основные показатели для стратегического анализа и планирования развития научно-технической (инновационной) системы ГОКа:

- рост числа разработанных собственными силами и/или с привлечением организаций-контрагентов технологических новшеств (на базе выполненных НИОКР), в том числе выполненных совместно с МК и/или штаб-квартирой ВИМК;
- рост числа технологических разработок, освоенных (внедренных) в производство ГОКа, в том числе в сферах добычи, переработки ЖРС и логистики;
- рост доли выпуска (поставок) железорудной продукции, относимой к продукции высокой добавленной стоимости (инновационной);
- рост числа полученных патентов на технологические новшества для нужд модернизации производства ГОКа;
- рост числа разработанных и/или внедренных экологических инноваций, направленных на защиту воздушного бассейна и/или утилизацию производственных отходов, в том числе совместно с МК и/или штаб-квартирой ВИМК;
- рост доли исследователей, конструкторов и технологов в общей численности персонала;
- ожидаемый и/или фактический экономический эффект от внедренных технологических новшеств;

Предложенный в исследовании рациональный процесс формирования *инвестиционной (технического развития)* программы ГОКа предполагает:

- четкое уяснение перспективных требований развития производственно-сбытовой подсистемы компании к ее технико-технологическому перевооружению;
- проведение технологического аудита и определение «узких мест» во взаимодействии технологических переделов ГОКа, а также в системе транспортных потоков по поставкам сырья и железорудной продукции клиентуре (МК, прежде всего);
- проведение бенчмаркинга показателей технико-технологического развития ГОКа по отношению к отраслевым лидерам, оценка сильных и слабых сторон ГОКа по данному направлению;
- подготовку предложений к перспективному техническому перевооружению производств ГОКа, оценку собственных возможностей для инвестирования, а также необходимых объемов привлекаемых инвестиций;
- проведение согласительных мероприятий с менеджментом МК и ВИМК на предмет целесообразности и приоритетности инвестиционных предложений, их соответствия общим интересам ГОКа и МК, ВИМК в целом;
- при наличии сбалансированности интересов – разработку соответствующих совместных инвестиционных проектов (в том числе с

участием МК) и бизнес-планов с использованием форматов, принятых топ-менеджментом ВИМК;

- включение инвестпроектов ГОКа (ГОКа и МК) в общекорпоративную инвестиционную программу, разработку (на уровне ГОКа) мероприятий по ее реализации;
- разработку и утверждение менеджментом ГОКа локальных по значимости мероприятий по технической модернизации производств, выполняемых собственными силами.

В работе изложены также методические рекомендации по *оценке и анализу управленческого взаимодействия ГОКов и МК* в рамках интегрированного бизнеса. Предложено различать процессный и результативный аспекты данной оценочно-аналитической работы. *Процессный* – ориентирован на четкую идентификацию общих интересов, угроз целостности функционирования ЕПТЦ, поиск возможностей повышения конкурентоспособности совместного горно-металлургического бизнеса, минимизацию случаев локальных корпоративных конфликтов. Особо подчеркнута необходимость приоритетной целевой ориентации взаимодействия менеджментов на *перспективное развитие основной (производственно-сбытовой) деятельности и ее технологического обновления*.

. В исследовании рекомендован ряд *критериев* (условий) эффективного интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКов и МК. Главный среди них - целенаправленное приращение *результатов* производственно-хозяйственной деятельности ГОКа за счет реализации запланированных совместных (в общих экономических интересах) мероприятий. В свою очередь, данное приращение результатов требует, как необходимое условие, наличие четко регламентированной системы стратегического анализа (SWOT-анализ, конкурентная разведка) внешних и внутренних угроз устойчивому функционированию ЕПТЦ, возможностей их минимизации, выявления значимых долговременных общих экономических интересов ГОКа и МК, защита которых требует в рациональном варианте реализации совместных действий (мероприятий, проектов). Система оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКов и МК, учитывающая содержание предложенных критериев, предполагает наличие совокупности соответствующих (результативных и процессных) показателей. Так, в качестве показателей, характеризующих *процессы* интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКов и МК, рекомендованы следующие:

1) наличие (в составе форматов корпоративной политики ГОКа) регламентированных бизнес-процессов (управленческих процессов), характеризующих основные направления работы менеджмента ГОКа по учету интересов и возможностей каждого ключевого стейкхолдера;

2) доля корпоративных стандартов (регламентов) ГОКа, ориентированных на развитие его совместной деятельности с МК и штаб-квартирой ВИМК (в общем числе используемых корпоративных стандартов);

3) количество функциональных направлений бизнеса ГОКа, по которым налажено устойчивое и регламентированное должным образом взаимодействие

менеджментов заинтересованных сторон (в общем числе данных функциональных направлений);

4) доля совместно (ГОК, МК) проведенных заседаний советов директоров и комитетов советов директоров в общем количестве соответствующих заседаний;

5) доля совместно (ГОК, МК) реализуемых проектов (мероприятий) в составе общей комплексной программы развития ГОКа, в том числе:

5а) совместных мероприятий в области геологоразведки;

5б) то же, в области производства, маркетинга и закупок;

5в) то же, в области инвестиций в основной капитал;

5г) то же, в области НИОКР и инноваций;

5д) то же, в области экологии;

5е) то же, в области социального развития ГОКа.

6) доля факторов (показателей, условий) экономического стимулирования менеджмента ГОКа, отражающих вклад ГОКа в конечные результаты операционной деятельности МК (в общем числе используемых факторов стимулирования работников аппарата управления ГОКа);

7) степень контролируемости объемов и качества кооперированных поставок ЖРС ГОКа за счет акционерного контроля и/или договоров о совместной деятельности со стороны МК и/или штаб-квартиры ВИМК;

В условиях нарастания угроз неопределенности внешней среды функционирования горно-металлургического бизнеса приемлемый уровень качества процессов интеграционного взаимодействия ГОКов и МК требует, как правило, их интенсификации в различных аспектах. В данном случае расчетный комплексный показатель качества ( $Y_{\text{кач}}^{IB}$ ) процессов интеграционного взаимодействия менеджментов для перспективного периода (по сравнению с базисным) может быть определен по формуле:

$$Y_{\text{кач}}^{IB} = i_{\text{КС}}^{\text{совм}} + i_{\text{реш}}^{\text{совм}} + i_{\text{мер}}^{\text{совм}}, \text{ где}$$

$i_{\text{КС}}^{\text{совм}}$  - индекс динамики доли (числа) корпоративных стандартов ГОКа, согласованных с менеджментом МК и учитывающих общие экономические интересы (угрозы, возможности) в ключевых функциональных сферах бизнеса (производство и реализация продукции, технологическое развитие ЕПТЦ и др.) ед.;

$i_{\text{реш}}^{\text{совм}}$  - индекс динамики доли (числа) стратегических решений по совершенствованию деятельности ГОКа в общих интересах сторон, принятых на совместных заседаниях советов директоров ГОКа и МК; или динамики доли (числа) совместных заседаний советов директоров, в повестке дня которых было принятие соответствующих решений, ед.;

$i_{\text{мер}}^{\text{совм}}$  - индекс динамики доли (числа) мероприятий комплексной программы развития ГОКа, реализуемых (или реализованных) совместно с МК, ед.

В рациональном варианте рекомендуемый комплексный показатель качества интеграционного взаимодействия менеджментов (рассчитанный в

долях единицы) ) должен быть, как минимум, больше единицы; лучше – больше трех.

Качество процессов интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа с МК и более полной совокупностью внешних заинтересованных лиц может быть оценено по степени наращивания финансовых ресурсов, вкладываемых соответствующими стейкхолдерами в реализацию операционных, инновационных, инвестиционных программ развития ГОКа. В этих целях рекомендуется использовать следующее соотношение:

$$(\Phi_{ГОК}^{МК} + \Phi_{ГОК}^{КЦ} + \Phi_{ГОК}^{проч})^{баз} < (\Phi_{ГОК}^{МК} + \Phi_{ГОК}^{КЦ} + \Phi_{ГОК}^{проч})^{персп},$$

где:

$\Phi_{ГОК}^{МК}$  - объем финансовых ресурсов, вложенных МК в реализацию совместных программ ГОКа (соответственно, в базисном и перспективном периодах);

$\Phi_{ГОК}^{КЦ}$  - то же, привлеченных корпоративным центром в программу развития ГОКа;

$\Phi_{ГОК}^{проч}$  - то же, привлеченных от других внешних стейкхолдеров, включая средства господдержки программ развития ГОКа.

Кроме приведенных, важным процессным показателем, отражающим реальную глубину интеграционного взаимодействия рассматриваемых бизнесов (соответственно, менеджментов сторон), может быть удельный вес финансового участия МК в инвестиционных, инновационных и социальных программах развития ГОКа (хотя в ряде случаев это участие может и не иметь непосредственного финансового измерения).

Рекомендуемыми количественными показателями, отражающими целенаправленную *результативность* интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, являются следующие:

1) приращение чистой прибыли ГОКа (в планируемом периоде по сравнению с базисным) за счет реализации совместных (инвестиционных, инновационных, организационных, социальных) проектов и/или мероприятий, ориентированных на общие экономические интересы устойчивого функционирования ЕПТЦ;

2) обеспечение положительной (ожидаемой, фактической) рентабельности совместных проектов ГОКа и МК;

3) рост производительности труда, а также производительности технологического оборудования ЕПТЦ ГОКа как результата реализации совместных проектов компаний, в том числе в области цифровизации бизнесов;

4) рост разведанных ГОКом с участием МК запасов железной руды, экономически целесообразных для обогащения и дальнейшего использования в металлургическом производстве ВИМК и/или реализации для сторонних корпораций;

5) рост степени обеспеченности текущих и перспективных потребностей МК за счет внутрикорпоративных поставок ЖРС со стороны ГОКа – участника корпорации;

6) относительная экономия транзакционных издержек менеджмента ГОКа за счет совершенствования системы корпоративной контрактации и стандартизации совместной деятельности с менеджментом МК;

7) рост объемов ресурсной господдержки (федерального, регионального уровня), получаемой для реализации стратегически значимых совместных проектов ГОКа и МК;

8) рост капитализации (рыночной стоимости) бизнеса ГОКа за счет реализуемых (или реализованных) совместно с МК проектов развития (ресурсных, инвестиционных, инновационных);

9) рост объемов прямых иностранных инвестиций, привлеченных в развитие ГОКа за счет совершенствования механизмов корпоративного управления совместной деятельностью ГОКа и МК;

10) рост объемов добычи и реализации ЖРС для нужд МК, а также для сторонних потребителей внутреннего и/или внешнего рынка за счет осуществления ГОКом совместных проектов и/или мероприятий ;

11) получение экологического эффекта как результата реализации совместных программ ГОКа и МК в области защиты окружающей среды.

12) количество патентов, полученных в результате совместных научно-технических и/или инновационных программ взаимодействующих компаний.

В целях обобщающей оценки ожидаемой или фактической эффективности системы интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК диссертантом рекомендована разработка аналитической матрицы «затраты – результаты», реализующей следующую логику:

$$K_{эфф}^{мен} = \frac{\sum_i \Phi P \times K_{ГОК}^i + \mathcal{E}_{ГОК}^{TH} + \mathcal{E}_{ГОК}^{син}}{Z_{ГОК}^i + Z_{ГОК}^{КС} + Z_{ГОК}^{ком}},$$

где:  $K_{эфф}^{мен}$  - коэффициент, отражающий эффективность интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК (должен быть больше единицы по данным годового или среднесрочного периода);

$i$  – количество реализуемых коммерческих программных мероприятий ГОКа с финансовым участием МК (в сферах геологоразведки, производственной, сбытовой, инновационной, инвестиционной деятельности);

$\Phi P$  – ожидаемый или фактический финансовый результат от реализации  $i$ -ых совместных проектов ГОКа;

$K_{ГОК}^i$  - согласованная с МК доля (коэффициент) участия ГОКа в финансовом результате каждого из  $i$ -ых проектов;

$\mathcal{E}_{ГОК}^{TH}$  - денежная экономия от снижения транзакционных издержек вследствие рационализации управленческого взаимодействия менеджментов компаний;

$\mathcal{E}_{ГОК}^{син}$  - возможные (прочие) синергетические эффекты как результат взаимодействия менеджментов (в сферах логистики, закупок ресурсов, обучения кадров и др.);

$\mathcal{Z}_{ГОК}^i$  - затраты ГОКа на реализацию  $i$ -ых программных мероприятий за соответствующий период;

$\mathcal{Z}_{ГОК}^{КС}$  - затраты ГОКа на разработку и актуализацию регламентов (стандартов), реализующих требования корпоративной политики в части взаимодействия менеджментов ГОКа, МК и других ключевых стейкхолдеров;

$\mathcal{Z}_{ГОК}^{КОМ}$  - то же, на осуществление специальных коммуникационных мероприятий (стратегические сессии, рекламные акции и т.п.) по развитию интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК.

Необходимо отметить, что базовым принципом определения величины  $K_{эфф}^{мен}$  является соотношение полных затрат соответствующих организаций в стоимости совместных проектов (кроме того, целесообразен учет значимости передаваемых сторонами ноу-хау и др.). Кроме коммерческого эффекта совместных управленческих решений, целесообразен учет их социального эффекта, причем как *внешнего* (проявляющегося за пределами компании, например, в случае реализации совместных экологических мероприятий), так и *внутреннего*, характеризующегося улучшением условий труда работников ГОКа. Существенная экономия денежных средств ГОКа может быть обеспечена за счет совместного решения общих социальных проблем.

Таким образом, в условиях нарастания комплекса внешних угроз функционированию и развитию основной деятельности ГОКов, налаживание целенаправленной совместной деятельности менеджментов заинтересованных сторон в целях сохранения устойчивости, целостности и конкурентоспособности бизнеса становится первоочередной задачей. Соответствующие управленческие усилия должны предприниматься в русле: а) достижения прибыльности и рентабельности совместных проектов компаний; б) концентрации (в своей основной части) получаемой прибыли от реализации данных проектов на решение задач технологического и инновационного развития ЕПТЦ, обеспечения сбалансированности и производительности ее ключевых элементов.

## Заключение

В диссертационной работе предложен комплекс принципов и рекомендаций по решению актуальной научной и практической задачи – совершенствованию корпоративных механизмов интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК в целях устойчивого функционирования единой технологической цепочки производства конкурентоспособной металлургической продукции. Основные выводы и результаты исследования состоят в следующем.

1. На основе представительных данных ведущих российских ГОКов систематизированы их организационно-экономические особенности и ключевые

тренды функционирования, свидетельствующие об актуальности и целесообразности модернизации соответствующих управленческих механизмов в интеграционном аспекте.

2. Разработаны основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, включая: систематизацию факторов и бизнес-процессов, составляющих цепочку создания ценности (ЕПТЦ) ГОКов, определение критериев устойчивости функционирования данной цепочки; формулирование целевых задач, принципов и направлений реализации корпоративной политики ГОКов, как системной основы для разработки механизмов скоординированной работы менеджментов взаимодействующих компаний; классификацию форм и методов интеграционного управленческого взаимодействия сторон; определение критериев оценки и анализа данного взаимодействия.

3. Обоснована целесообразность детализации корпоративной политики ГОКов на основе регламентации процедур выполнения бизнес-процессов (управленческих процессов) в разрезе интересов и возможностей каждого стейкхолдера. Разработаны рекомендации по структурно-функциональному содержанию ключевых корпоративных стандартов, ориентированных на интеграционное взаимодействие менеджментов компаний и устойчивое функционирование ЕПТЦ.

4. Определен состав рисков, препятствующих эффективному интеграционному взаимодействию менеджмента ГОКов и МК, а также устойчивому функционированию ЕПТЦ.

5. Сформулированы особенности применения концепции «бережливого производства» применительно к условиям функционирования ГОКа, а также задачи формирования единой информационной системы, ориентированной на мониторинг текущего функционирования ЕПТЦ и решение стратегических задач развития бизнеса.

6. Рекомендованы показатели для организации менеджментом ГОКа внутреннего аудита функционирования ЕПТЦ по комплексу стратегически значимых направлений бизнеса.

7. Охарактеризована роль промышленно-инновационной политики государства как фактора стимулирования совместной деятельности ГОКов и МК в целях развития интегрированных технологических цепочек наращивания выпуска высококачественной металлургической продукции и цифровизации соответствующих бизнес-процессов.

8. Определены методические особенности стратегического планирования развития ГОКов в условиях кооперированного бизнеса ВИМК, предполагающие высокую степень значимости четкого взаимодействия менеджментов компаний по оценке общих экономических интересов, угроз и возможностей. В этом контексте разработаны организационно-управленческие алгоритмы модернизации систем стратегического планирования производственно-сбытовой, научно-технической и инвестиционной (техничко-технологической) сфер ГОКа.



9. Рекомендован комплекс процессных и результативных показателей для оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК; предложен метод обобщающей оценки эффективности интеграционного взаимодействия менеджментов указанных компаний.

### **Публикации автора по теме диссертации**

*Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК:*

1. Лунькин Д.А. Концепция бережливого производства на предприятиях по добыче железорудного сырья в РФ /Лунькин Д.А.// Российский экономический интернет-журнал. - 2020.- № 3. (0,5 п.л.)
2. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. Экономическая интеграция: особенности корпоративного взаимодействия компаний (на примере горно-металлургического комплекса). / Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2020. – № 3. – с. 80-88. (1 п.л./0,5 п.л. авторских)
3. Лунькин Д.А. Еще раз о функционировании горно-обогатительных комбинатов в составе вертикально интегрированных металлургических компаний (экономико-управленческие соображения) /Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал. - 2020.- № 2.- С. 101-109. (0,56 п.л.)
4. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. Интеграционное взаимодействие компаний горно-металлургического комплекса: факторы промышленной и корпоративной политики /Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал. - 2019. - № 3. - С. 36-59. (1,57 п.л./1 п.л. авторских)
5. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. О совершенствовании корпоративных отношений в горно-металлургическом комплексе России /Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал. - 2019. - № 5. -С. 56-78. (1,54 п.л./1,26 п.л. авторских)
6. Лунькин Д.А. Совершенствование регламентов корпоративного управления в горно-металлургическом бизнесе /Лунькин Д.А.// Российский экономический интернет-журнал. - 2019. -№ 3.- С. 53. (0,5 п.л.)
7. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. О совершенствовании стратегического планирования в горно-металлургическом бизнесе /Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А.// Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019. - № 1. -С. 51-60. (0,65 п.л./0,55 п.л. авторских)
8. Лунькин Д.А. Горно-металлургический комплекс: стратегический вектор промышленно-инновационного развития /Лунькин Д.А.// Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019.- № 2. -С. 94-104. (0,77 п.л.)
9. Лунькин Д.А. О принципах совершенствования корпоративного управления /Лунькин Д.А.// Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2018.- № 1.- С. 196-200. (0,5 п.л.)
10. Лунькин Д.А. Горно-металлургический комплекс: ключевые тренды, пути совершенствования управления /Лунькин Д.А.// Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2018.- № 4.- С. 98-105. (0,61 п.л.)

*Прочие публикации:*

11. Лунькин Д.А. Развитие корпоративной социальной ответственности /Лунькин Д.А.// В сборнике: Новые идеи в науках о земле. Материалы 14-й международной научно-практической конференции. В 7-ми томах.- 2019.- С. 128-131. (0,1 п.л.)
12. Лунькин Д.А. О сущности и проблемах корпоративного управления /Лунькин Д.А.// В сборнике: Евразийская экономическая конференция. Материалы международной научно-практической конференции. - 2018.- С. 43-45. (0,1 п.л.)
13. Харламов М.Ф., Лунькин Д.А. Необходимость внедрения горного кодекса / Харламов М.Ф., Лунькин Д.А.// В книге: Стратегия развития геологического исследования недр: настоящее и будущее (к 100-летию МГРИ-РГГРУ). Материалы международной научно-практической конференции: в 7 томах. Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ–РГГРУ). - 2018. - С. 166-168. (0,1 п.л./0,05 п.л. авторских)