

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ХОЛДИНГОВ РОССИИ

Е.Г. Чмышенко¹, Е.А. Коломеец²

¹ *Оренбургский государственный университет, г. Оренбург*

² *Новотроицкий филиал НИТУ «МИСиС», г. Новотроицк*

В настоящее время огромное значение для экономики страны имеют крупные интегрированные компании. Они представлены во всех крупных отраслях промышленности России: металлургической, нефтегазовой, химической и других. В черной металлургии сложились около десяти таких компаний. Оценка тенденций развития металлургических холдингов играет огромную роль, так как помогает определить проблемы и возможные пути их решения. Несмотря на рост себестоимости продукции чистая прибыль у трех компаний увеличилась в 2014 г. Это связано со снижением затрат на 1 рубль реализованной продукции, что привело к увеличению рентабельности продаж. Кроме того, можно сделать вывод о сложности анализа работы групп, так как в отчетности, публикуемой в открытом доступе, присутствует разный набор данных, это не способствует принятию эффективных управленческих решений. Поэтому требуется разработка типовых критериев оценки деятельности корпоративных структур.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, вертикально-интегрированная компания, холдинг, черная металлургия, себестоимость, чистая прибыль.

Мировой опыт показывает, что основой экономики развитых стран являются крупные интегрированные структуры, в которых аккумулируются возможности промышленного, финансового, торгового, информационного и интеллектуального капиталов, поэтому очевидно, что подобного рода структуры должны стать опорой для развития российской экономики [12, 15, 21].

В экономике России роль вертикально-интегрированных структур огромна, поскольку такие ключевые отрасли, как нефтяная, металлургическая, химическая, и ряд подотраслей машиностроения состоят именно из вертикально интегрированных корпораций [3, 13, 14].

Вышнегорский Д.В. пишет, что «вертикальная интеграция – это организационное объединение предприятий смежных технологических операций» [2].

Сюткина М.Г. пишет: «Вертикальная интеграция – это процесс включения в структуру компании фирм, которые связаны с ней единой технологической цепочкой, либо слияние стадий производства единой технологической цепи и установление контроля одной компании над ними. При этом стадия производства понимается как процесс, в результате которого к первоначальной стоимости продукта присоединяется добавленная стоимость, а сам продукт перемещается по цепочке к конечному потребителю при согласованном ограничении масштабов, форм, средств и методов осуществления хозяйственных взаимоотношений. Это уточнение позволяет исследовать возникновение специфичных для вертикально-интегрированной компании затрат.

Вертикально-интегрированная компания представляет собой структуру, объединяющую совокупность предприятий, представляющих еди-

ную последовательную технологическую цепочку и созданную для оптимизации и контроля над всем циклом производственного процесса: добыча сырья, его транспортировка, переработка и продажа» [11].

Иванова В.О. дает следующее определение: «Вертикально-интегрированная компания (ВИК) представляет собой структуру, объединяющую совокупность предприятий, которая охватывает все этапы технологического процесса от добываемых ресурсов предприятия, предприятий переработки, маркетинга, вплоть до торговой сети, продающей готовый продукт конечному потребителю» [5].

Формой организации ВИК часто становится холдинг – структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует. Материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции [4, 8, 19].

Одной из отраслей, где сформировались крупные холдинги, является черная металлургия. Для холдингов черной металлургии характерны следующие особенности: социальная значимость; наличие барьеров входа и выхода из отрасли; высокая степень консолидации собственности; циклическая природа черной металлургии; зависимость от качества сырья; стратегическая значимость металлургических холдингов; менталитет собственника [1, 8, 9, 20].

Черная металлургия России представлена десятью крупными вертикально и горизонтально интегрированными холдингами, объединяющими предприятия по всей технологической цепочке производства от добычи угля и руды и их переработки до инфраструктурных подразделений, ломо-

переработку, энергетику, порты и ж/д транспорт, что позволяет уменьшить риски как на внутреннем, так на внешних рынках, оптимизировать инвестиционную политику и обеспечивать собственную сырьевую безопасность [6, 7, 10].

Суммарно на долю холдингов приходится порядка 90 % производимого в России проката черных металлов.

Позиции России на мировом рынке металлопродукции, в частности по производству стали, ухудшились в 2014 г. Россия занимала с 2010 по 2013 гг. 5 место в мире, в 2014 г. опустилась на 6 место, уступив Китаю Японии, США, Индии и Южной Корее (по данным World Steel Association).

Основными холдингами черной металлургии являются «ЕвразХолдинг», «Северсталь», «Новолипецкий металлургический комбинат», «Магнитогорский металлургический комбинат», «УК Металлоинвест», «Мечел», «Трубная металлургическая компания», «Объединённая металлургическая компания», «Группа Челябинский трубопрокатный завод» и др.

Рассмотрим основные показатели работы 4 крупных металлургических холдингов России: ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО ММК), ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО НЛМК), ПАО Северсталь и ОАО «ХК МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»), которые по данным World Steel Association занимают 30, 21, 27 и 67 места в мире соответственно по производству стали.

На рис. 1 представлена динамика чистой прибыли компаний за 2010–2014 гг. Из рисунка видно, что самыми прибыльными для компаний стали 2011–2012 гг. В 2013 году чистая прибыль снизилась у всех 4 анализируемых холдингов. У ОАО «ММК» в 2013 г. наблюдается убыток. В 2014 г. свое положение по данному показателю улучшило только ОАО «НЛМК», у которого наблюдается положительный результат деятельности. Остальные компании и в 2014 г. понесли убытки. Такие результаты можно объяснить как высокой ценой

на продукцию российских компаний, по сравнению с зарубежной продукцией, так и политическими проблемами. Высокая цена на продукцию российских металлургов складывается из-за высоких издержек, так как она более материалоемкая и энергоёмкая. Решить данную проблему поможет совершенствование технологии и обновление основных фондов компаний.

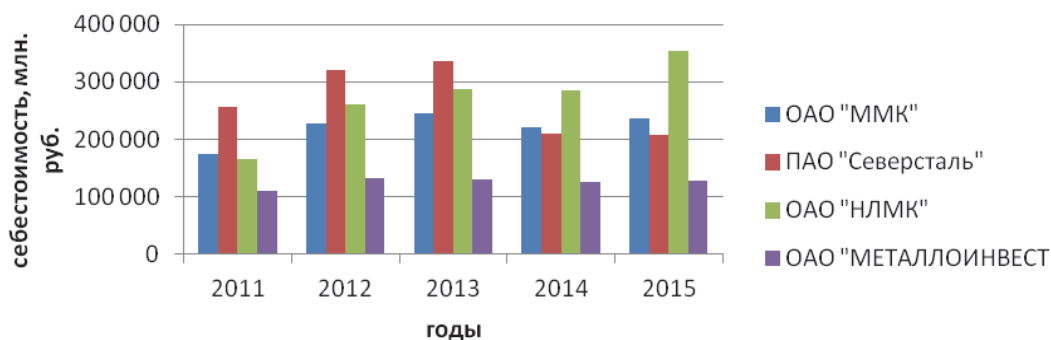
Себестоимость продаж продукции показана на рис. 2. Для эффективной работы и достижения стабильных результатов деятельности холдинги стремятся к снижению издержек. Из графиков видно, что резкого снижения себестоимости не наблюдается ни у одной компании, а в некоторые годы она даже растет. Рост себестоимости продукции металлургии связан, прежде всего, с ростом цен на сырье и энергоресурсы. Тем не менее компании ПАО «Северсталь» удалось добиться некоторого снижения себестоимости в 2013–2014 гг., по сравнению с 2010–2012 гг. А вот у ОАО «НЛМК» в 2014 г. наблюдается рост себестоимости. Причинами снижения и увеличения себестоимости может быть изменение сортамента продукции (производство новых или прекращение производства старых видов продукции), изменение структуры предприятия (закрытие цехов и предприятий или введение новых мощностей), а также себестоимость может измениться из-за изменения цен на сырье и энергию. Для выявления более точных причин изменения этого показателя необходим детальный анализ каждого холдинга и отдельных его предприятий.

Если говорить о структуре себестоимости, то она идентична у рассмотренных групп предприятий, основную долю в ней занимают затраты на сырье и материалы и расходы на электроэнергию. Хотелось бы отметить, что структура себестоимости представлена лишь у двух компаний – это ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и ОАО «ММК», но и у них рассмотрены разные позиции. Так, например, ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» рассматривает сырье и материалы, расходы на электроэнергию, расходы на оплату труда, амортизацию основных



Составлено по данным консолидированной финансовой отчетности групп предприятий: ОАО «ММК», ОАО «НЛМК», ПАО Северсталь, ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Рис. 1. Чистая прибыль металлургических холдингов России за 2011–2015 годы



Составлено по данным консолидированной финансовой отчетности групп предприятий: ОАО «ММК», ОАО «НЛМК», ПАО Северсталь, ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Рис. 2. Себестоимость продукции металлургических холдингов России за 2011–2015 гг.

средств и нематериальных активов и убыток от обесценения, налог на землю, имущество и прочие налоги, амортизацию прав на добычу полезных ископаемых, ремонт и текущее обслуживание и прочее, а ОАО «ММК» – сырье и материалы, амортизацию основных средств, заработную плату и страховые взносы, горно-шахтную породу, прочие расходы, уменьшение остатка НЗП, ГП и товаров в пути. Данные различия усложняют анализ.

Одним из важнейших показателей эффективности работы предприятия, является рентабельность. Динамика данного показателя представлена на рис. 3. Из рисунка видно, что наиболее высокой рентабельностью обладает ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», наименьшей – ОАО «ММК», хотя именно у ОАО «ММК» наблюдается резкое увеличение рентабельности в 2014 г., по сравнению с 2013 г. Большой рентабельностью обладают предприятия, производящие востребованную на мировом рынке продукцию с высокой добавленной стоимостью, либо экспортирующие сырье. Все холдинги имеют в своей структуре горноперераба-

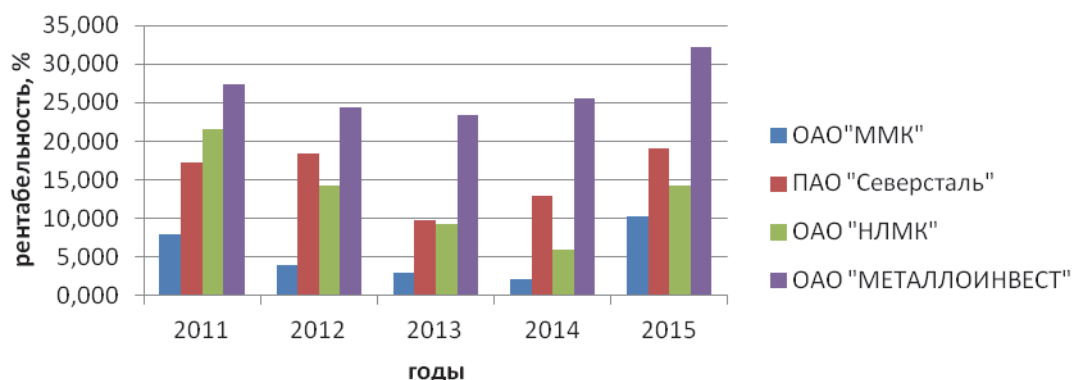
тывающие предприятия, продукция которых идет не только для нужд холдингов, но и на экспорт.

В развитии черной металлургии России есть ряд тенденций. Основные из них – это процесс диверсификации активов компаний и вывод активов за границу, рассмотрим их подробнее (см. таблицу).

Из представленной таблицы четко видно, что у всех четырех компаний есть активы за границей. Лидер среди российских компаний по производству стали ОАО «НЛМК» имеет в своем составе трейдинговые компании на Кипре (Novexco (Cyprus) Ltd.) и в Швейцарии (Novex Trading (Swiss) S.A.), а также производственные мощности по производству проката в Европе и США.

У ОАО «ММК» есть холдинговые компании на Кипре (Onarbay Enterprise Ltd) и в Люксембурге (MMK-Mining Assets Management S. A.).

ПАО «Северсталь» в перечне консолидированных и дочерних предприятий указывает ряд управляющих компаний на территориях Нидерландов, Канады и Кипра (Lybica Holding B. V., 7029740 Canada Limited, Altcom Limited).



Составлено по данным консолидированной финансовой отчетности групп предприятий: ОАО «ММК», ОАО «НЛМК», ПАО Северсталь, ОАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Рис. 3. Рентабельность продаж продукции металлургическими холдингами России за 2011–2015 гг.

Перечень активов металлургических холдингов России

Название холдинга	Компании, входящие в холдинг	% владения	Заграничные активы	% владения
ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	100	Metalloinvest Holding (Cyprus) Limited	100
	ОАО «Лебединский ГОК»	100	Metalloinvest Trading AG (Швейцария)	100
	ОАО Оскольский электрометаллургический комбинат»	100	Nautilus Minerals	
	ОАО «Михайловский ГОК»	99,3		
	ОАО «Уральская Сталь»	100		
	ООО «Уральская металлломная компания»	100		
	Компания «Металлоинвестлизинг»			
ПАО «Северсталь»	ООО «Северсталь ТПЗ-Шексна»	100	Severstal Export GmbH (Швейцария)	100
	ЗАО «Северсталь Стальные решения»	100	SIA Severstal Distribution (Латвия)	100
	ЗАО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»	100	AS Latvijas Metals (Латвия)	100
	ООО «Северсталь Промсервис»	100	Urcroft Limited (Управляющая компания, Кипр)	100
	ООО «Авиапредприятие Северсталь»	100	Varacom Limited (Управляющая компания, Кипр)	100
	ЗАО «Вторчермет»	85,6	Todlem S. L. (Управляющая компания, Италия)	25
	ОАО «Архангельский Втормет»	75	Severstal Liberia Iron Ore Ltd (Либерия)	100
	ЗАО «Торговый Дом Северсталь-Инвест»	100	Lybica Holding B.V. (Управляющая компания, Нидерланды)	100
	АО «Ростовметалл»	100	7029740 Canada Limited (Управляющая компания, Канада)	100
	ЗАО «Ижорский трубный завод»	100	Severstal US Holdings LLC (Управляющая компания, США)	100
	ООО «Холдинговая компания» (Управляющая компания)	100		
	ОАО «НЛМК»	ООО «ВИЗ-Сталь»	100	NLMK La Louviere (Бельгия)
ООО «Вторметснаб НЛМК»		100	NLMK Coating (Франция)	
ООО «Вторчермет НЛМК»		100	NLMK Strasbourg (Франция)	
ООО «Горно-обогатительный комплекс «Жерновский-1»		100	NLMK Dansteel (Дания)	
ООО «Горно-обогатительный комплекс «Усинский-3»		100	NLMK Clabecq (Бельгия)	
ООО «Гостиничный комплекс «Металлург»		100	NLMK Verona (Италия)	
ООО «Липецкое страховое общество «Шанс»		100	NLMK Indiana (США)	
ООО «НЛМК-Информационные технологии»		100	Sharon Coating (США)	
ООО «НЛМК-Калуга»		100	NLMK Pennsylvania (США)	
ООО «НЛМК-Метиз»		100	Novexco (Cyprus) Ltd (Кипр)	
ООО «НЛМК-Сорт» (Управляющая компания)		100	Novex Trading (Swiss) S.A. (Швейцария)	
ООО «НЛМК-Учетный центр»		100		

Окончание таблицы

Название холдинга	Компании, входящие в холдинг	% владения	Заграничные активы	% владения
ОАО «ММК»	ОАО Метизно-калибровочный завод «ММК-Метиз»	95,7	Onarbay Enterprises Ltd (Холдинговая компания, Кипр)	100
	ООО «ИК РФЦ»	100	ММК Metalurji (Турция)	100
	ЗАО «Строительный фонд»	100	ММК Steel Trade AG (Швейцария)	100
	ЗАО «Строительный комплекс»	100	ММК-Mining Assets Management S. A. (Холдинговая компания, Люксембург)	100
	ЗАО «Огнеупор»	100	ММК Finance S.A.	
	ЗАО «Механоремонтный комплекс»	100	ММК Finance Limited	
	ЗАО «Механоремонт»	100		
	ОАО «МЦОЗ»	100		
	ЗАО «Профит»	100		
	ООО Торговый дом ММК»	100		

ОАО «Металлоинвест» не стал исключением, инвестиционный холдинг, входящий в его состав, находится на Кипре (Metalloinvest Holding (Cyprus) Limited).

Кроме наличия в структурах достаточно большого количества заграничных активов, необходимо отметить диверсифицированность холдингов. В своих структурах они имеют производственные подразделения, торговые дома, управляющие и холдинговые компании, инвестиционные компании, банки и др. [17].

Хотелось бы отметить, что цели и деятельность указанных в структурах компаний предприятий, названных «холдинговыми компаниями» или «управляющими компаниями», не всегда будут соответствовать тем целям, которые определяют для этих видов компаний ученые [16, 18].

Дальнейшее неконтролируемое усугубление таких тенденций может привести к разрастанию холдинговых структур и снижению их эффективности, встает актуальный вопрос об оптимальном размере таких структур. А вывод активов за границу ведет к торможению развития собственной промышленности и потере государством части налоговых поступлений. Необходимы изменения на каждом отдельном предприятии и в корпоративных структурах в целом. Так как мировое потребление металлопродукции растет с каждым годом, то развитие металлургической отрасли поможет стране выйти на устойчивые показатели роста.

Литература

1. Бойко, И.П. Экономика для юристов: учебник / И.П. Бойко, Ф.Ф. Рыбаков. – М.: ТК «Велби», 2006.
2. Вышегородский, Д.В. Особенности управления вертикально-интегрированной корпорацией / Д.В. Вышегородский // Бизнес, менеджмент и право. – 2004. – № 2. – С. 10–17.

3. Дашьян, А.С. Классификация затрат как инструмент стратегического управления вертикально-интегрированными промышленными корпорациями (ВИПК): автореф. ... дис. канд. наук / А.С. Дашьян. – Владикавказ, 2007.

4. Древинг, С.Р. Вертикально-интегрированные компании и их роль в развитии промышленных кластеров / С.Р. Древинг // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4 (28).

5. Иванова, В.О. Особенности менеджмента вертикально-интегрированной компании / В.О. Иванова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11, Вып. 2 (196). – С. 55–60. – <http://old.creativeconomy.ru/articles/14301/>

6. Ивашкевич, А.С. Современные проблемы и тенденции развития металлургического комплекса России / А.С. Ивашкевич // Труды секции «Инвестиции, инновации и экономическая безопасность» в рамках Двадцатых Международных Плехановских чтений. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2007.

7. Ивашкевич, А.С. Тенденции и перспективы развития черной металлургии в России: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.С. Ивашкевич. – М., 2010.

8. Латунов, Д.Е. Механизм взаимодействия управляющей компании с объектами металлургического холдинга / Д.Е. Латунов // Металлург. – М., 2004. – № 12. – С. 14–17.

9. Латунов, Д.Е. Формирование вертикально-интегрированных компаний в металлургическом комплексе России / Д.Е. Латунов // Металлург. – М., 2005. – № 6. – С. 12–17.

10. Петрова, И.М. Подходы к управлению затратами в компании холдингового типа / И.М. Петрова, А.Л. Кузенков // Управление в России: менеджмент роста: матер. конф. – http://www.cfin.ru/management/altconf2001/06.shtml#_Toc531365646 (дата обращения: 31.03.2014)

11. Сюткина, М.Г. Теоретико-методические аспекты учета затрат в вертикально-интегрированных компаниях нефтегазодобычи: дис. ... канд. наук / М. Г. Сюткина. – Йошкар-Ола, 2013.
12. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: науч.-практ. изд. / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.
13. Юрьева, Л.В. Особенности формирования системы стратегического управленческого учета в металлургических холдингах / Л.В. Юрьева // Экономический анализ: теория и практика. Научно-практический журнал. – 2008. – № 18 (123). – С. 29–36.
14. Юрьева, Л.В. Стратегический управленческий учет в металлургических холдингах: особенности формирования и проблемы: монография / Л.В. Юрьева. – М.: ИД «Финансы и кредит», 2009. – 184 с.
15. Badger, R. *Investment Principles & Practices* / Prentice-Hall, INC. / R. Badger, H. Torgerson, H. Guhtmann. – Englewood Cliffs, N.J. – 1961. – 180 p.
16. Coltman, T., Deviney T.M., Midgley D.F. *Customer relationship management and firm performance* // *Journal of Information Technology*. – 2011. – V. 26 (3). – P. 205–219. DOI: 10.1057/jit.2010.39
17. Cooper, R.G. *Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch.* / R.G. Cooper. – Cambridge (MA): Perseus Publishing, 2001.
18. Crowston, K. *A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design (1997)* *Organization Science*, 8 (2), pp. 157–175. DOI: 10.1287/orsc.8.2.157
19. Haddad, W. *Anonymity, Unlinkability, Unobservability, Pseudonymity, and Identity Management – A Consolidated Proposal for Terminology.* Network Working Group, IETF Trust (2008).
20. Meints, M., et al. *D3.1: Structured Overview on Prototypes and Concepts of Identity Management Systems (2005)*. – http://www.fidis.net/fileadmin/fidis/deliverables%20/fidis-wp3-del3.1.overview_on_IMS.final.pdf
21. Rieger, S., Neumair, B. *Towards usable and reasonable Identity Management in heterogeneous IT infrastructures.* In: *10th IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management – IM 2007, Munich*, pp. 560–574 (2007) DOI: 10.1109/inm.2007.374820

Чмышенко Елена Георгиевна. Доктор экономических наук, профессор кафедры экономического управления организацией, Оренбургский государственный университет (г. Оренбург), elenach2@yandex.ru

Коломеец Елена Александровна. Ассистент кафедры гуманитарных и социально-экономических наук, Новотроицкий филиал Национального исследовательского технологического университета «МИСиС» (г. Новотроицк), lenok1617@mail.ru

Поступила в редакцию 7 октября 2016 г.

DOI: 10.14529/em170221

THE MODERN STATE AND STRUCTURAL FEATURES OF RUSSIAN METALLURGICAL HOLDING COMPANIES

E.G. Chmyshenko¹, E.A. Kolomeets²

¹ Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation

² Novotroitsk Branch of MISIS National University of Science and Technology, Novotroitsk, Russian Federation

Nowadays large integrated companies are of great importance for the Russian economy. They are present in all major Russian industries: iron and steel, oil and gas, chemical, etc. There are about ten of such companies in the ferrous metallurgy sector. The assessment of development trends of metallurgical holding companies plays a major role, as it helps to identify problems and possible ways of their solution. Despite the increase in production costs the net profit in three companies has increased in 2014 due to the cost cutting by 1 ruble of sold products, leading to an increase in return on sales. In addition, we can conclude about complexity of the analysis on work of groups, as in the financial statements available to the public there is a different set of data. This fact does not contribute to making effective managerial decisions. Therefore, it's required to develop standard criteria for evaluation of corporate structures.

Keyword: vertical integration, vertically integrated company, holding company, ferrous metallurgy, cost price, net profit.

References

1. Boyko I.P., Rybakov F.F. *Ekonomika dlya yuristov* [Economics for Lawyers]. Moscow, 2006.
2. Vyshegorodskiy D.V. [Features of the control of a vertically integrated corporation]. *Biznes, menedzhment i pravo* [Business, management and law], 2004, no. 2, pp. 10–17. (in Russ.)
3. Dash'yan A.S. *Klassifikatsiya zatrat kak instrument strategicheskogo upravleniya ver-tikal'no-integririvannymi promyshlennymi korporatsiyami (VIPK)* [Classification of costs as a tool for strategic management of vertically integrated industrial corporations (WIEPKE)]. Thesis abstract on competition of a scientific degree of candidate of sciences]. Vladikavkaz, 2007.
4. Dreving S.R. [Vertically integrated companies and their role in the development of industrial clusters]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2008, no. 4 (28). (in Russ.)
5. Ivanova V.O. [Features of management of vertically integrated companies]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 2011, no. 11, iss. 2 (196), pp. 55–60. Available at: <http://old.creativeconomy.ru/articles/14301/> (in Russ.)
6. Ivashkevich A.S. [Modern problems and tendencies of development of metallurgical industry of Russia]. *Trudy sektsii «Investitsii, innovatsii i ekonomicheskaya bezopasnost'» v ramkakh Dvadsyatykh Mezhdunarodnykh Plekhanovskikh chteniy* [Proceedings of the section «Investment, innovation and economic security» in the Twentieth International Plekhanov Readings]. Moscow, 2007. (in Russ.)
7. Ivashkevich A. S. *Tendentsii i perspektivy razvitiya chernoy metallurgii v Rossii* [Trends and prospects of development of ferrous metallurgy in Russia]. Thesis abstract on competition of a scientific degree of candidate of economic sciences. Moscow, 2010.
8. Latunov D.E. [Mechanism of interaction of the management company with the objects of metallurgical holding]. *Metallurg*, 2004, no. 12, pp. 14–17. (in Russ.)
9. Latunov D.E. [Formation of vertically integrated companies in the metallurgical complex of Russia]. *Metallurg*, 2005, no. 6, pp. 12–17. (in Russ.)
10. Petrova I.M., Kuzenkov A.L. [The approaches to cost management in the company of holding type]. *Upravlenie v Rossii: menedzhment rosta: mater. konf.* [Management in Russia: management of growth: mater. conf.]. Available at: http://www.cfin.ru/management/altconf2001/06.shtml#_Toc531365646 (accessed: 31.03.2014)
11. Syutkina M.G. *Teoretiko-metodicheskie aspekty ucheta zatrat v vertikal'no-integririvannykh kompaniyakh neftegazodobychi* [Theoretical and methodological aspects of cost accounting in a vertically integrated oil and gas companies]. The dissertation for the degree of candidate of sciences. Yoshkk-Ola, 2013.
12. Shitkina I.S. *Kholdingi: pravovoe regulirovanie i korporativnoe upravlenie* [Holdings: legal regulation and corporate governance: scientific and practical]. Moscow, 2006. 648 p.
13. Yur'eva L.V. [Peculiarities of the system of strategic management accounting in the metallurgical holding]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [The economic analysis: theory and practice of scientific and practical journal], 2008, no. 18 (123), pp. 29–36. (in Russ.)
14. Yur'eva L.V. *Strategicheskii upravlencheskiy uchet v metallurgicheskikh kholdingakh: osobennosti formirovaniya i problemy* [Strategic Management Accounting in metallurgical holdings: features of formation and problems]. Moscow, 2009. 184 p.
15. Badger R., Torgerson H., Guhtmann H. *Investment Principles & Practices*. Englerwood Chiffs, N.J., 1961. 180 p.
16. Coltman T., Devinney T.M., Midgley D.F. Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 2011, vol. 26 (3), pp. 205–219. DOI: 10.1057/jit.2010.39
17. Cooper R.G. *Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch*. Cambridge (MA), Perseus Publishing, 2001.
18. Crowston K. A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. *Organization Science*, 1997, vol. 8 (2), pp. 157–175. DOI: 10.1287/orsc.8.2.157
19. Haddad, W. *Anonymity, Unlinkability, Unobservability, Pseudonymity, and Identity Man-agement*. A Consolidated Proposal for Terminology. Network Working Group, IETF Trust, 2008.
20. Meints M. et al. D3.1: *Structured Overview on Prototypes and Concepts of Identity Man-agement Systems*, 2005. Available at: http://www.fidis.net/fileadmin/fidis/deliverables%20fidis-wp3-del3.1.overview_on_IMS_final.pdf
21. Rieger S., Neumair B. Towards usable and reasonable Identity Management in hereroge-neous IT infra-structures. In: *10th IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Man-agement – IM 2007*, Munich, 2007, pp. 560–574. DOI:10.1109/inm.2007.374820

Elena G. Chmyshenko, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Management of Organizations, Orenburg State University (Omsk), elenach2@yandex.ru

Elena A. Kolomeets, Teaching fellow of the Department of the Humanities and Social and Economic Sciences, Novotroitsk Branch of MISIS National University of Science and Technology (Novotroitsk), lenok1617@mail.ru

Received 7 October 2016

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Чмышенко, Е.Г. Современное состояние и особенности структуры металлургических холдингов России / Е.Г. Чмышенко, Е.А. Коломеец // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 141–148. DOI: 10.14529/em170221

FOR CITATION

Chmyshenko E.G., Kolomeets E.A. The Modern State and Structural Features of Russian Metallurgical Holding Companies. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 2, pp. 141–148. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170221
