

УДК 338.2:669

Институциональные факторы формирования и развития интегрированных цепей поставок в черной металлургии России

© 2013 г. В.И. Плещенко*

Черная металлургия по праву является одной из самых затратных отраслей промышленности. Приводятся данные, согласно которым расходы на приобретение необходимых ресурсов достигают 65 % от величины выручки металлургической компании [1]. Помимо высоких материальных и энергетических затрат, на производственную деятельность предприятия большое влияние оказывают значительные издержки и риски, сопутствующие реализуемым транзакциям. При этом масштабы новых возможностей и угроз, вызываемых процессом глобализации мировой экономики, истощением ресурсов, а также цикличностью экономического развития будут в обозримом будущем лишь возрастать, что потребует новых затрат на повышение устойчивости бизнеса и страхование рисков. Кроме того, современная металлургия – это, как правило, крупные корпорации, включающие в себя несколько последовательных технологических переделов, территориально удаленных друг от друга, а порой и находящихся в разных государствах, что предполагает существенные административные затраты на принятие управленческих решений, передачу полномочий и контроль. Таким образом, высокие совокупные издержки предприятий металлургического комплекса выступают движущей силой институциональных преобразований, происходящих в отрасли и направленных на снижение затрат и обеспечение устойчивого развития.

Роль и место институтов в вопросе снижения интегральных издержек

Говоря о затратах, возникающих при движении ресурсов и товаров по цепи поставок (цепи создания стоимости), необходимо в первую очередь обратить внимание на такой важный экономический феномен, как транзакционные издержки, которые возникают всегда и везде, при обмене правомочиями между формально независимыми участниками сделки. Известно, что впервые понятие «транзакционные издержки» было предложено в 1937 году выдающимся американским ученым Р. Коузом, который под ними понимал затраты и потери, непосредственно возникающие при совершении любых сделок. Эта

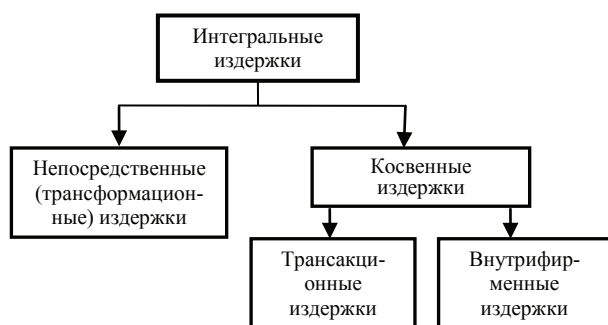
категория была использована им при объяснении понятия границ фирмы, т. е. пределов распространения влияния иерархических структур, являющихся противоположностью свободному рыночному регулированию отношений. В своей известной работе «Природа фирмы» Р. Коуз определил пределы роста фирмы и сформулировал концепцию убывающей предельной полезности менеджмента по мере увеличения размеров предприятия. Им было также отмечено, что «фирма будет расширяться до тех пор, пока издержки организации дополнительной транзакции внутри фирмы не сравняются с издержками осуществления той же транзакции через обмен на открытом рынке или с издержками на ее организацию через другую фирму» [2, с. 46]. Указанная формулировка стала классикой в экономической науке, объясняя движущие силы и механизмы интеграции предприятий в современном мире.

Возникновение транзакционных издержек объясняется действием ряда факторов [3, с. 133 – 140]. Во-первых, это неполнота информации о предмете сделки, потенциальных контрагентах и ситуации на рынке. Во-вторых, существование издержек достижения соглашения между сторонами при наличии попыток каждой из них переложить затраты на другую (при этом задача существенным образом усложняется при увеличении числа участников обмена). И наконец, в-третьих, транзакционные издержки возникают вследствие одновременного действия различных, иногда противоположных норм и соглашений, эффекты от действия которых должны быть учтены в рамках предполагаемых отношений (неоднородность институциональной среды).

Одна из базовых идей неонституционализма состоит в том, что институты играют основную роль в экономии транзакционных издержек, но при этом их формирование и функционирование сами по себе связаны с немалыми затратами [4]. Кроме того, функционирование институтов предполагает наличие определенных проблем в части оценки их эффективности и адекватности вызовам повседневной реальности. В случае если фирма расширяется, включая в свою структуру новые сферы деятельности, то транзакционные издержки трансформируются во внутрифирменные издержки управления и передачи полномочий, соответственно, меняются и задачи, стоящие перед институтами. Таким образом, общие затраты на обеспечение процесса

* Канд. экон. наук, нач. управления ФГУП «Гознак».

(интегральные издержки) будут складываться из трансформационных издержек и суммы транзакционных и внутрифирменных издержек (рисунк).



При этом в качестве одного из базовых постулатов выступает констатация того факта, что транзакционные издержки существуют отдельно от трансформационных, т. е. явных (непосредственных) затрат, появляющихся при реализации какого-либо процесса, например производственного. К трансформационным издержкам, рассматриваемым в настоящей статье, можно отнести и сами транзакции (суммы транзакции) как непосредственные выплаты контрагенту за поставляемый ресурс.

В целом деятельность хозяйствующих субъектов строится исходя из необходимости решения задачи оптимизации интегральных издержек. Если организацию материально-технического снабжения предприятия можно представить посредством реализации нескольких основных способов. Первый из них – это включение вопросов производства и поставки ключевых (как правило, специфических) ресурсов в сферу влияния фирмы и соответствующий перевод большинства транзакционных издержек во внутрифирменные исходя из базовой предпосылки, что они будут значительно меньшими по своему значению. Второй – унификация приобретаемой номенклатуры, консолидация закупок и последующая экономия, основанная на эффекте масштаба. Третий – выстраивание партнерских отношений с контрагентами, подписание долгосрочных договоров. И четвертый вариант – это минимизация соответствующих логистических рисков и затрат посредством применения различных способов реализации конкурентных закупочных процедур. Естественно, что каждый из приведенных вариантов обеспечивается посредством соответствующих институтов и имеет свои положительные и отрицательные стороны, а также объективные ограничения возможности применения. Кроме того, следует отметить, что ни один из них не является эффективным в 100 % случаев, поэтому каждое предприятие самостоятельно определяет, как именно оно сможет комбинировать данные способы исходя из особенностей своей внутренней и внешней среды, а также рыночной стратегии. При этом один из них всегда выступает в качестве приоритетного по отношению

к другим, определяясь величиной затрат и значимостью ресурсов. В случае черной металлургии России таким вариантом институционального обеспечения функционирования цепи поставок является вертикальная интеграция.

Вертикальная интеграция предприятий российской металлургии

Основной особенностью процесса снабжения в металлургических холдингах являются устойчивые связи в цепи поставок между производителями ключевых видов сырья и перерабатывающими предприятиями, институционально обеспечиваемые вертикальной интеграцией, что вполне объяснимо с позиций неоинституционализма. Нобелевский лауреат по экономике О. Уильямсон в своих работах обосновал концепцию, согласно которой рынок является механизмом, регулирующим простейшие контракты, а фирма – сложные, т. н. «отношенческие» контракты [5, с. 460]. Сделки, которые осуществляются с высокой степенью регулярности, а также требуют повышенных гарантий стабильности, постепенно становятся областью внутрифирменных связей, т. е. переходят из области рыночного регулирования в область административного регулирования.

Таким образом, в современной России политика по вертикальной интеграции перерабатывающих и добывающих предприятий в черной металлургии как способ снижения издержек и рисков является фактической доминантой корпоративного развития. В процессе слияний и поглощений, происходивших в последние полтора десятилетия, в состав крупнейших металлургических компаний были включены железорудные и угледобывающие предприятия. Как отмечают В.А. Штанский и Н.А. Краснова, это обеспечило надежность и экономичность снабжения сырьем по трансфертным ценам, которые могли быть до 20 % ниже рыночных [6, с. 4]. Следовательно, предприятия, работающие в цепочке последовательных переделов, продавали друг другу производимый товар по заниженной цене, существенно уменьшая налогооблагаемую базу.

В журнале «Металлоснабжение и сбыт» сообщалось, что у ряда металлургических холдингов (в частности, ОАО «Холдинговая компания Металлоинвест» и ОАО «Мечел») производство и реализация угольного и рудного сырья обеспечивают свыше 80 % EBITDA, а высокая степень самообеспеченности этими ресурсами является базовым конкурентным преимуществом этих российских компаний [7]. При этом имеющиеся сырьевые активы выполняют дополнительную стабилизирующую функцию, генерируя объемы выручки, позволяющие поддерживать основное металлургическое производство в условиях достаточно слабой на сегодняшний день конъюнктуры рынков металлопродукции.

Можно отметить, что в настоящее время практически полная вертикальная интеграция достигнута в Группе НЛМК, в состав которой входят ОАО «Стойленский ГОК» – поставщик железорудно-

го сырья и ОАО «Алтай-кокс» – поставщик кокса. Компания имеет 100-процентное самообеспечение железорудным концентратом и коксом (при отсутствии собственных коксующих углей), а также на 80 % обеспечивает себя металлоломом. Схожая ситуация наблюдается и у другой крупной металлургической корпорации – ОАО «Северсталь», имеющей в своей структуре производителей железорудного сырья – ОАО «Карельский окатыш» и ОАО «Олкон», а также ОАО «Воркутауголь» – компанию-производителя коксующихся углей, что практически покрывает потребности предприятий группы, находящихся на территории России. Другие ведущие игроки на российском рынке черной металлургии, такие как ОАО «Мечел», ЕвразХолдинг и ОАО «ММК», также достигли высокой доли интеграции в части производства ключевых позиций сырьевой номенклатуры. Важно отметить, что в целом указанный процесс практически завершен и свободных неинтегрированных активов, введенных в строй еще в годы существования СССР, на пространстве РФ почти не осталось.

Кроме того, по данным интернет-портала журнала «Металлоснабжение и сбыт», большинство российских металлургических комбинатов, помимо основного сырья, не готовы отдавать на аутсорсинг процессы, которые имеют непосредственное отношение к выплавке стали, так как в этом случае слишком велик будет риск остановки производства по вине внешнего поставщика. Один из примеров подобного подхода – вопросы поставок на комбинаты огнеупоров, без которых невозможна работа сталеплавильного оборудования [8].

Известно, что интегрированная структура может снижать риски, связанные со срывом поставок основного сырья. В качестве примера можно привести ОАО «ММК», которому, согласно данным годового отчета, удалось избежать негативных последствий дефицита угля в связи с известной аварией на шахте «Распадская» в 2010 г. за счет того, что в корпорацию был включен производитель данного ресурса – ОАО «Белон», обеспечивший около 40 % потребности предприятия в данном материале [9].

Выстраивание собственной цепи поставок, во-первых, надежно обеспечивает непрерывность процессов доменного или коксового производства, а во-вторых, снижает возможные риски от ценовых колебаний, усиливаемых глобальным характером данного рынка, его зависимостью от поведения ключевых игроков, таких как страны Азиатско-Тихоокеанского региона (и прежде всего, Китай).

Например, по информации деловой газеты «Ведомости», отсутствие в структуре Группы НЛМК предприятий по добыче угля привело к тому, что случившийся в 2010 г. рост цен на уголь стал причиной снижения рентабельности производства в IV квартале 2010 г. Исходя из того, что на уголь приходится около 25 % себестоимости производства стали, то с целью снижения рисков представители НЛМК сообщили о планах выстроить производственную цепочку до конца и вложить в разработку новых угольных

месторождений (Усинское в Республике Коми и участок «Жерновский-1» в Кемеровской области) порядка 1,5 – 2 млрд долл. США [10].

В условиях сложности, подвижности и неопределенности внешней среды вертикальная интеграция считается достаточно эффективной реакцией со стороны покупателя на резко возросшую волатильность цены товара. В то же время, как уже упоминалось, рыночные механизмы взаимодействия между фирмами заменяются административными отношениями внутри компании [11, с. 52]. В результате конкурентный отбор поставщиков на альтернативной основе заменяется их назначением, по типу распределительной системы материально-технического обеспечения, существовавшей до конца 1980-х гг. в СССР.

Проблемы и риски, связанные с вертикальной интеграцией активов

В исследовании на тему «Рыночная дисциплина и контракты: теория, эмпирический анализ, право», проведенном в Институте экономики переходного периода (ИЭПП) в 2008 г., отмечается, что экономическая интеграция в жесткой форме обеспечивает (но не всегда оптимально) долгосрочную стабилизацию хозяйственных связей в условиях, когда не удастся наладить достаточно устойчивую систему саморегулирующихся контрактных отношений. Однако данная структура рискует утратить оптимальные характеристики в течение следующего цикла изменений рыночных условий. Причиной этого может быть недостаточная гибкость отношений внутри интегрированных компаний, что помешает им воспроизвести те эффективные решения, которые теоретически могли быть достигнуты в ходе конкуренции на спотовом рынке [11, с. 53].

Говоря о вертикальной интеграции, также необходимо учитывать, что включение какого-либо предприятия (в той или иной степени) в структуру крупной промышленной корпорации означает необходимость защиты новой собственности от претензий других юридических лиц либо государственных органов. В частности, руководство ОАО «ММК» в 2011 г. столкнулось с тем, что совладельцы ООО «Бакальское рудоуправление», владеющие 49 % капитала предприятия, подали в арбитражный суд искковое заявление о признании недействительной передачу лицензии на Сосновский рудник Теченского месторождения ОАО «ММК» [12]. Еще одним примером является ситуация с боксито-глиноземным комплексом Friguia в Гвинее, который уже в течение нескольких лет является предметом спора ОАО «РУСАЛ» со сменяющимися друг друга правительствами данной страны, требующими возратить завод в собственность государства [13]. В целом понятно, что подобные ситуации влекут рост внутрифирменных издержек на ведение коммуникаций, подготовку документов, оплату услуг адвокатов и т. п., а также увеличивают риски компании, что может негативно отразиться на ее капитализации.

В любом случае следует оценивать, какие затраты будут меньше: вышеуказанные внутренние расходы, направленные на защиту подконтрольного хозяйствующего субъекта, или возможные издержки от оппортунистического поведения свободного контрагента. Возвращаясь к ОАО «ММК», отметим, что в июле 2012 г. металлургическая корпорация продала свою долю в ООО «Бакальское рудоуправление», а также 100 % акций ООО «Рудник», которому принадлежит лицензия на разработку Теченского железорудного месторождения. Решение было принято даже несмотря на то, что компания имеет относительно низкую степень самообеспеченности железорудным сырьем, и этот факт в среднесрочной перспективе увеличит зависимость ОАО «ММК» от колебаний рыночных цен на ресурсы [14]. Таким образом, компания отказалась от обладания специфическим активом, что может свидетельствовать о высоком уровне затрат на удержание источников ресурсов в рамках корпорации.

Другой причиной отказа от имеющихся активов является высокая долговая нагрузка отечественных металлургических компаний. Например, руководство ОАО «Мечел» в сентябре 2012 г. анонсировало продажу ряда своих предприятий, в том числе ферросплавного и никелевого бизнеса. При этом, по сведениям, приведенным в бизнес-газете РБК daily, при затратах на покупку данного имущества, оцениваемых в 2 млрд долл. США, металлургическая компания сможет выручить за них лишь порядка половины от данной суммы [15].

Известно, что с расширением интегрированной структуры происходит ухудшение управляемости корпорации в целом, растет степень ее бюрократизации. При этом, как было упомянуто выше, внешние транзакционные издержки трансформируются во внутренние – издержки управления и передачи полномочий, в частности из-за укрупнения и усложнения организационно-управленческой и имущественной структуры возрастают издержки учета, контроля, планирования, затраты на стандартизацию и унификацию деятельности новых подразделений в рамках компании [16, с. 134].

Принято считать, что, когда рынок исправно функционирует, нет особой необходимости владеть источниками снабжения или каналами сбыта. В такой ситуации игроки всегда смогут продать или купить требуемое им количество товара по рыночной цене, даже если она кажется «несправедливой» в сравнении с издержками. Сотрудники консалтинговой компании «McKinsey» Д. Стаки и Д. Уайт указывают, что вертикальная интеграция может быть оправдана, когда угроза вытеснения с рынка или «несправедливое» ценообразование свидетельствуют либо о провале вертикального рынка, либо о структурной рыночной власти поставщиков или потребителей [17]. Схожего мнения придерживается британский экономист К. Хитер, который пишет: «Когда компания заявляет, что она устранила посредника, она сама начинает выполнять функции посредника. Причем речь идет не о более эффективном для

общества выполнении этой функции, а о простом изменении права собственности на активы» [18, с. 225].

Можно предположить, что указанные обстоятельства являются одной из причин того, что многие из ведущих зарубежных металлургических корпораций, таких как JFE Holdings и Nippon Steel (Япония), AK Steel (США), POSCO (Южная Корея), ThyssenKrupp AG (ФРГ), почти не владеют источниками сырья. Противоположным примером является крупнейшая металлургическая компания мира Arcelor Mittal, имеющая в своем составе ряд горнодобывающих предприятий по всему миру, в том числе в странах СНГ. Также известно, что в 2011 г. крупная сталеплавильная корпорация AK Steel (США) приобрела в своей стране предприятие по добыче угля и производству кокса, а также 49,9 % акций в компании, производящей железорудный концентрат [19]. Вероятно, компанию подтолкнуло к данному шагу кризисное состояние дел в металлургической отрасли США, вызывающее необходимость реструктуризации проблемных активов.

Не менее важным является вопрос, связанный с внутрикорпоративным ценообразованием в интегрированных структурах. В зарубежных источниках отмечается, что интегрированная компания, действующая на таком рынке, только обманывает себя, устанавливая внутренние трансфертные цены, отличающиеся от рыночных. Более того, фирма, интегрировавшаяся на этом основании, может принимать неверные решения относительно уровня производства и загрузки мощностей [17].

Особенно данный риск затрагивает рынки металлургического сырья, цены на которое подвержены колебаниям значительно в большей степени, чем на продукцию с высокой долей добавленной стоимости. Например, по данным тематического приложения к газете «Коммерсантъ», с начала 2011 до конца 2012 г. контрактные цены на тонну коксующегося угля упали с 330 до 190 – 200 долл. [20] Аналогично происходило падение цен на железную руду, которая с начала 2012 г. потеряла 30 % стоимости, а в августе перешла границу в 100 долл., что случилось впервые с кризисного 2009 г. При этом снижение цен на сырье происходит опережающими темпами по сравнению с динамикой цен на продукцию сталеплавильной отрасли. В связи с этим отмечается, что такое снижение цен больше всего неприятностей доставит вертикально интегрированным компаниям, а компании, покупающие сырье на стороне, смогут извлечь из этого процесса дополнительные выгоды. Например, согласно информации, опубликованной в газете «Ведомости», ОАО «ММК», которое не полностью обеспечено собственной железной рудой, смогло за счет падения цен сократить себестоимость производства слабов во II квартале 2012 г. до 414 долл./т [21]. В то же время, по сведениям этого издания, ситуация с подешевевшим углем негативно сказалась на эффективности работы входящего в структуру ОАО «ММК» ОАО «Белон», чей EBITDA в том же II квартале упал до 5 млн долл. (или уменьшился в 8,4 раза).

Также важно отметить, что в 2012 г. в России изменился порядок налогового контроля трансфертного ценообразования, что, как отмечают аналитики, должно оказать существенное влияние на ценообразование в холдингах и вертикально-интегрированных структурах. В частности, при ведении бизнеса необходимо предоставлять налоговым органам документы, доказывающие соответствие использованных цен сложившимся на рынке. Выходом, позволяющим крупным металлургическим компаниям избегать контроля трансфертных цен, является регистрация холдинга в качестве консолидированной группы налогоплательщиков с последующим суммированием финансовых результатов при определении итогового налога на прибыль. Данный статус может быть получен корпорацией при условии, что сумма начисленного налога у консолидированной компании превышает 10 млрд руб. и размер суммарной выручки составляет более 100 млрд руб., а активов 300 млрд руб. Известно, что на сегодняшний день подобного рода регистрация была получена Группой компаний НЛМК [22] и ОАО «Северсталь» [23].

Проблемы, являющиеся следствием вертикальной интеграции, привели к развитию иных форм организации взаимодействия производителей в рамках цепи создания стоимости. Так, более «мягким» и рыночным вариантом долгосрочной межфирменной координации, направленной на снижение неопределенности, считаются такие институты, как союзы, альянсы или консорциумы. Стратегическая дилемма в этой связи решается следующим образом. В случае сильного оппортунизма партнера, требующего значительных средств для защиты собственных интересов, предпочтительнее выглядит поглощение, но если расходы на объединение двух компаний превосходят ожидаемый эффект от их совместной работы, то более оптимальным выглядит альянс [24, с. 51]. При этом поглощение целесообразно, если использование свободных или заемных денежных ресурсов не угрожает финансовой устойчивости предприятия. Указанные формы сотрудничества также позволяют достичь конкурентных преимуществ в промышленности, предоставляя бизнес-субъектам компенсацию при отсутствии у них производственного или других видов потенциалов [25, с. 7].

В свою очередь, так называемые «сетевые отношения», как отмечает Б.З. Мильнер, позволяют избежать организационной нестабильности, поскольку нет необходимости всякий раз оформлять появившиеся новые функции управления созданием новых организационных звеньев [26, с. 26].

В российской черной металлургии подобного рода координация наблюдается в случае взаимодействия предприятий, находящихся на более высоких этапах в цепи создания стоимости, чем стадии добычи и обогащения природного минерального сырья. Например, Группа «ЧТПЗ» и ОАО «Холдинговая компания «Металлоинвест» регулярно проводят заседания координационного совета в рамках договора о стратегическом партнерстве, на которых рассматриваются и решаются вопросы, связан-

ные с поставками трубной заготовки (для производства труб горячей деформации) и листового проката для труб большого диаметра [27].

Заключение

В целом основные преимущества и недостатки функционирования вертикально-интегрированных структур можно представить в виде **таблицы**.

Преимущества	Недостатки
Трансфертные цены в рамках холдинговой структуры	Риск претензий налоговых органов
Снижение транзакционных издержек	Рост внутрифирменных издержек
Снижение риска непоставки	Ухудшение управляемости, меньшая организационная гибкость
Преимущественное удовлетворение потребностей холдинга	
Дополнительный доход от продажи избыточных продуктов на сторону	Необходимость финансирования убыточных активов в случае негативной конъюнктуры рынка
Рост капитализации и повышение корпоративного имиджа	

Кроме того, необходимо отметить ряд положений, основное из которых можно сформулировать следующим образом: современные интегрированные цепи поставок в российской черной металлургии вносят позитивный вклад в дело снижения затрат и обеспечения устойчивости корпоративных образований.

Вместе с тем:

1. Внутрироссийский потенциал для дальнейшей интеграции в рамках существующих структур относительно старых производств, введенных в строй еще в СССР, фактически исчерпан.

2. Развитие возможно только за счет разработки новых месторождений, открытия новых производств, что представляется маловероятным в обозримой перспективе ввиду низкой конъюнктуры рынков металлопродукции и высокой долговой нагрузки отечественных металлургических компаний.

3. Приобретение готовых зарубежных активов также весьма рискованно, учитывая обстоятельства, приведенные в п. 2.

Учитывая то, что модель вертикальной интеграции в существующих условиях практически достигла предела своего развития, российским металлургическим корпорациям следует больше внимания уделять вопросам развития горизонтальной координации и кооперации, что особенно актуально в связи с вступлением России в ВТО, которое повлечет усиление конкурентной борьбы как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Библиографический список

1. Модель зрелости закупок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Model-of-procurement-maturity.aspx> (дата обращения: 30.01.2013).

2. Коуз Р. Фирма, рынки и право: сб. статей / Пер. с англ. Б. Пинскера / Науч. ред. Р. Капелюшников. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.

3. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учеб. пос. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.

4. Капелюшников Р.И. Неоинституционализм. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.strana-oz.ru/2004/6/neoinstitutionalism> (дата обращения: 27.09.2012).

5. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков / Сопред. редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокормов. Т. IV. Век глобальных трансформаций / Отв. ред. Ю.Я. Ольсевич. – М.: Мысль, 2004. – 942 с.

6. Штанский В.А., Краснова Н.А. Стимулы и факторы различных форм интеграции российских металлургических компаний в условиях глобализации мировой экономики // Экономика в промышленности. 2011. № 3. С. 3 – 10.

7. Жигур И. Горнорудные дивизионы метхолдингов России: сырье всему голова // Металлоснабжение и сбыт. 2012. № 9. С. 24 – 32.

8. Металлургия: огнеупорный аутсорсинг. – URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/57426> (дата обращения: 26.09.2012).

9. Сталь & стиль. Магнитогорский металлургический комбинат. Годовой отчет за 2010 год. – URL: http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/ (дата обращения: 13.08.2012).

10. НЛМК не чемпион // Ведомости. 31 марта 2011.

11. Рыночная дисциплина и контракты: теория, эмпирический анализ, право / Радыгин А. Д. [и др.]. – М.: ИЭПП, 2008. – 263 с.

12. Рудник попал в судебную разработку. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1662832> (дата обращения: 20.09.2012).

13. Гвинейский суд вернул UC Rusal права на боксито-глиноземный завод Friguia // Ведомости. 22 марта 2010.

14. MMK продает источники сырья: URL: <http://quote.rbc.ru/topnews/2012/08/15/33740542.html> (дата обращения: 15.08.2012).

15. «Мечел» устроит распродажу, чтобы расплатиться по долгам. URL: <http://www.rbcdaily.ru/2012/09/26/industry/562949984792922> (дата обращения: 27.09.2012).

16. Николаева Е.В. Влияние транзакционных издержек на эффективность современной корпорации // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2009. Вып. 18. № 2 (140). С. 133 – 138.

17. Стаки Д., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестник McKinsey. 2004. № 3 (8). С. 77 – 101.

18. Хитер К. Экономика отраслей и фирм: Пер. с англ. / Учеб. пос. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 480 с.

19. AK Steel Acquires Iron Ore And Metallurgical Coal Interests URL: http://www.aksteel.com/news/press_release.aspx?doc_id=877&year=2011 (дата обращения: 27.09.2012).

20. Внутреннее содержание // Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Металлургия). 20 сентября 2012.

21. Сталь подвела // Ведомости. 29 августа 2012.

22. Липецкие власти: НЛМК продолжает сокращать платежи в бюджет. – URL: <http://www.regnum.ru/news/economy/1580532.html> (дата обращения: 30.01.2013).

23. «Северсталь» расширяет консолидированную группу налогоплательщиков. – URL: <http://www.severstal.com/rus/media/news/document8054.phtml> (дата обращения: 30.01.2013).

24. Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования. – М: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 176 с.

25. Багиев Е.Г. Методология адаптации механизмов и форм взаимодействия бизнес-субъектов в корпоративных образованиях промышленности: автореф. дисс. ... д-ра. экон. наук. – С-Пб, 2009. – 32 с.

26. Мильнер Б. Инновационное развитие и сетевое управление // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 9. С. 25 – 33.

27. ЧТПЗ и «Металлоинвест» продлевают программу сотрудничества. – URL: http://www.chtpz-group.ru/press_center/company_news/2582/ (дата обращения: 25.09.2012)