

*На правах рукописи*



**ПУШКАРЕВ ИГОРЬ ЮРЬЕВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УСТОЙЧИВОГО  
РОСТА ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ**

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

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
**Затепякин Олег Аркадьевич**  
доктор экономических наук, доцент

Барнаул – 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ</b>	12
1.1 Теоретико-методические подходы к производственной интеграции как основы роста экономики промышленных корпораций	12
1.2 Перспективные инструменты поддержки производственной интеграции промышленных корпораций	26
1.3 Методы моделирования устойчивого роста экономики промышленных корпораций	39
<b>2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ</b>	54
2.1 Организационно-экономический анализ практики устойчивого роста экономики промышленности	54
2.2 Проблемы практического применения инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций	71
2.3 Тенденции развития инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций	81
<b>3 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ВЫБОР ИНСТРУМЕНТАРИЯ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ</b>	93
3.1 Обоснование стратегических процессов, обеспечивающих рост экономики промышленных корпораций	93
3.2 Методика оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций	106
3.3 Рекомендации по совершенствованию инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций	116
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	130
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	133
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	151

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Переход к устойчивому развитию всей промышленности в России может быть осуществлен только через широкомасштабные изменения, охватывающие всю деятельность, начиная от поведенческой до технологических изменений, а также через целостную перспективу развития промышленности, включая локальные решения на конкретных производствах. Решение проблемы внедрения принципов промышленной устойчивости необходимо уже сегодня реализовывать в производственную практику. Серьезные изменения, происходящие в экономике страны, направлены на развитие технологических сдвигов. В настоящее время разрабатываются совершенные инструменты, которые способствуют росту экономики в промышленности, что ведет к созданию современной инфраструктуры нового технологического уклада. Проблемы, связанные с финансовой поддержкой промышленных корпораций, имеют концептуальный характер, так как в промышленном производстве происходят ключевые изменения параметров промышленного потенциала, появляются новые формы поддержки и формируется новый промышленный потенциал.

Развитие экономики промышленных корпораций является движущей силой глобализации, обеспечивающей развитие рынков, торговли, технологий, а также финансов, способствующих улучшению благополучия общества во всем мире. Рост экономики напрямую зависит от того, как работает промышленное производство, которое опирается на стратегию развития промышленной корпорации, формирующуюся на интеграции производственных процессов разных отраслей и видов экономической деятельности, где в основе стоит стратегический процесс управления цепями и поставками, который развивается за счет стратегических процессов управления взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, а их в свою очередь поддерживает и контролирует стратегический процесс

управленческого учета и контроля, отражающей реальное состояние всех бизнес-процессов и их дальнейшие перспективы. Основным результатом решения задач по устойчивому росту экономики в промышленности является определение ключевых элементов существующего организационно-экономического механизма развития промышленного производства, производящего конкурентоспособную продукцию, где определены наиболее эффективные меры по выпуску этой продукции с целью достижения глобального конкурентного лидерства с учетом происходящих изменений во внешней и внутренней среде на основе проведения мониторинга и оценки затрат на их реализацию.

Общие стратегические инструменты, применяемые в промышленных корпорациях должны быть конкурентоспособными. С помощью этих инструментов поддерживаются и контролируются конкурентные бизнес-процессы. Область исследований в промышленном секторе производства быстро развивается, и нет никаких установленных определений или границ для изучения показателей устойчивости производственных систем.

Исходя из этого, следует, что совершенствуя инструментарий по устойчивому росту экономики промышленных корпораций, тема диссертации в современных условиях актуальна.

**Степень научной разработанности проблемы.** Совершенствованию инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций посвящено много трудов известных ученых, таких как: Г.А. Архангельский, Л.А. Базарова, М.И. Баканов, А.А. Беляев, С.Н. Бобылев, Б.Е. Большаков, А.Л. Гапоненко, А.В. Грачев, А.Г. Дементьева, О.Н. Зайцев, Г.Я. Киперман, В.Е. Леонтьев, И.М. Лифшиц, Е.Н. Лобанова, Д.В. Лысенко, Н.В. Лясников, В.И. Малюк, Н.С. Пласкова, Н.А. Савельева, Ю.А. Симагин, А.С. Харитонов, М.А. Шерстнев, В.И. Шилков, А.А. Яблонский и др.

Вопросы практического применения инструментария по устойчивому росту экономики промышленных корпораций представили в своих трудах авторы: Т.А. Акимова, Л.Е. Басовский, В.А. Бородин, К.Д. Бусыгин, А.А.

Мецгер, В.А. Цветков, И.С. Межов, Н.В. Войтоловский, В.П. Делия, С.Р. Древинг, Л.Л. Ермолович, В.Е. Зуев, Г.И. Идрисов, К.А. Кондратьев, В.П. Медведев, В.Г. Мохов, Т.В. Светник, В.И. Стражев, В.В. Титов и др.

Значительный вклад в разработку стратегических процессов промышленного производства внесли такие ученые, как: Ю.П. Анискин, А.М. Блюмин, В.Р. Веснин, В.В. Глухов, П.Н. Дытененко, О.В. Ефимова, В.В. Ковалев, В.А. Коптюга, З.В. Коробкова, А.Н. Крылов, Б.Л. Кучин, Б.З. Мильнер, Д.И. Мустафин, Н.Н. Погостинская, М.В. Романовский, Е.В. Романов, А.А. Сухманов, О.С. Сухарев и др.

Актуальные вопросы развития перспективных инструментов поддержки производственной интеграции рассматриваются в трудах зарубежных ученых, таких как: Дж. Вольф, С. Ву, О. Гассман, Ю. Джанг, С. Каплан, Л. Лин, П. Мюррей, М. Портер, Т. Сайби, А. Саймон, Р. Фостер, Н. Фосс, Й. Шеффи, Р. Энтони, Е. Энкель и др.

Научные исследования этих авторов позволили сформировать тему диссертационного исследования, определить цель и задачи

**Цель диссертационного исследования** состоит в совершенствовании инструментария по устойчивому росту экономики промышленных корпораций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд научно-исследовательских **задач**:

- обосновать теоретические подходы к производственной интеграции как основы роста экономики промышленных корпораций;
- дополнить перспективные инструменты поддержки производственной интеграции промышленных корпораций;
- предложить экономическую модель, в основе которой заложены интегрированные подходы по обеспечению материальными ресурсами поставщиков с целью укрупнения промышленных корпораций;
- выявить возможности укрупнения промышленных корпораций посредством организационно-экономического анализа с учетом реализации

стратегических процессов, управления взаимоотношениями с поставщиками и клиентами (SSRM), (SCRM);

- обосновать выделение из стратегического процесса управленческого учета и контроля (SMAC) стратегического процесса межорганизационного управленческого учета и контроля (SIOMAC), прослеживая тенденции его развития;

- разработать методику использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, опираясь на обоснование стратегических процессов, которые дают возможность обеспечить устойчивый рост экономики промышленных корпораций.

**Объектом исследования** выступает интегрированное промышленное производство. Конкретизация исследований проводилась в Акционерном обществе «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» и Кемеровская область.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих при реализации стратегических процессов, которые способствуют устойчивому росту экономики промышленных корпораций.

#### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (промышленность)»: 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются научные исследования отечественных и зарубежных

ученых в области стратегического менеджмента, корпоративного менеджмента, логистики, экономического анализа, управленческого учета и контроля, теории социально-экономических отношений.

**Основу методологической базы** диссертационного исследования составляют методические подходы к производственной интеграции, исходные теоретические положения представленного исследования, основанные на обосновании, обобщении и развитии научных трудов ученых в области экономики, менеджмента, экономического анализа.

При решении поставленных задач в качестве методологической базы исследования использовались комплексные подходы по реализации стратегических процессов на основе сбалансированной системы показателей, а также в работе нашли отражение финансово-экономический анализ, статистический анализ, сравнительный анализ, графический и табличный методы.

**Информационная база диссертации** сформирована на основе официальных данных Росстата Российской Федерации, ежегодников, выпускаемых Союзом промышленников Кемеровской области, федеральных и региональных программ социально-экономического развития, разработок отечественных и зарубежных ученых-экономистов, аналитических данных и статистических отчетов Акционерного общества «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат», официальные сайты федеральных и региональных органов власти, интернет-ресурсов, а также личных исследований автора. Нормативно-правовую базу исследования составляют законы Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации.

**Научные результаты, выносимые на защиту,** заключаются в разработке совершенного инструментария, способствующего устойчивому росту экономики промышленных корпораций.

К наиболее важным результатам, которые представляют научную новизну исследования, можно отнести следующие:

- обоснованы основные подходы, инструменты и методы устойчивого развития экономики промышленных корпораций, соответствующие реальному времени и сложившейся ситуации в промышленности, что позволяет реализовывать производственную интеграцию посредством стратегического управления цепями поставок. Продвижению производственной интеграции способствуют стратегические процессы управления взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, которые являются совершенным инструментарием по достижению устойчивого роста экономики промышленных корпораций.

Предложена экономическая модель, в основе которой заложены интегрированные подходы по обеспечению материальными ресурсами поставщиков с целью укрупнения промышленных корпораций и поддержания развития производственной интеграции на долгосрочную перспективу;

- выявлены возможности развития обрабатывающего производства посредством создания и укрупнения промышленных корпораций, что позволяет использовать совершенный инструментарий, представленный стратегическими процессами управления взаимоотношениями с поставщиками и клиентами (SSRM и SCRM), поддерживаемый ключевыми драйверами, которыми являются: стратегический процесс управленческого учета и контроля (SMAC); базирующийся на сбалансированной системе показателей (BSC). Применение инструментов такого специфического стратегического процесса как управленческий учет и контроль способствуют достижению интеграционных целей и развитию самих инструментов, выстраивая при этом жесткие приоритетные направления развития, в которых концентрируется весь ресурсный потенциал, что подчеркивает необходимость решения проблем по устойчивому росту экономики промышленных корпораций;

- обосновано выделение из стратегического процесса управленческого учета и контроля, стратегического межорганизационного процесса



управленческого учета и контроля (SIOMAC) в связи с тем, что процедуры стратегического процесса по-разному поддерживают различные уровни производственной интеграции, осуществляя формальный и неформальный контроль в промышленных корпорациях, которые вынуждены в современных условиях формировать оценку стратегической альтернативы для того, чтобы сохранять отношения со всеми партнерами по цепочке поставок, учитывая дополнительную информацию в межорганизационном плане;

- разработана методика использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, отличие которой заключается в том, что она опирается на разработанные бизнес-процессы и расчетные показатели сбалансированной системы, в которых усилия промышленной корпорации направлены на конечные результаты по экономическому, социальному, технологическому и экологическому направлениям деятельности, которые дают возможность стабилизировать устойчивый рост экономики в долгосрочной перспективе в том случае, когда промышленные корпорации отказываются от формальных ограничений и используют как внутренние, так и внешние идеи и пути для совершенствования бизнес-процессов, при этом порядок и последовательность расчетов может видоизменяться в зависимости от целей, которые ставит перед собой промышленная корпорация.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования инструментов и методов, а также рекомендаций, представленных в исследовании в прикладном аспекте с целью достижения устойчивого роста экономики промышленных корпораций. Обоснование стратегических процессов, обеспечивающих рост экономики промышленных корпораций, дает возможность крупным промышленным предприятиям пересмотреть свою стратегию развития, в которой нужно учесть процесс реализации производственной интеграции с применением совершенного инструментария.

**Использование результатов исследования.** Реализация результатов исследования осуществляется по следующим направлениям.

Реализация в промышленное производство стратегического процесса управления цепями и поставками, в котором инструментами развития являются стратегические процессы управления взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, поддерживаемые и контролируемые стратегическим процессом управленческого учета и контроля и стратегическим процессом межорганизационного управленческого учета и контроля, что дает возможность продвигать производственную интеграцию в промышленное производство и в конечном итоге ведет к устойчивому росту экономики промышленных корпораций.

Эти исследования могут быть использованы в учебном процессе университетов в рамках направлений «Экономика» и «Менеджмент».

**Апробация работы.** Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались на II Межрегиональной научно-практической конференции (Новокузнецк 2019); Социально-экономическое развитие региона: экономические, правовые и управленческие аспекты: материалы Международного форума. – (Республика Казахстан г. Семей 2019); Международной научно-практической конференции Междисциплинарный вектор развития современной науки: теория, методология, практика (15-16 ноября Республика Казахстан г. Семей 2019); Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие наукоемких технологий и интеллектуальных систем» (Петрозаводск, 2020); Международной научно-практической конференции «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Тюмень, 2020); Международной научно-практической конференции «Передовое развитие современной науки: опыт, проблемы, прогнозы» (Петрозаводск, 2020) и др.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы в полном объеме нашли отражение в 13 публикациях общим объемом 6,45 п.л.,

авторским объемом – 6,3 п.л., в том числе 1 статья в научных изданиях, индексируемых одновременно в WoS и Scopus, в 4 статьях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, девяти параграфов, объединенных в три главы, заключения, списка использованной литературы, приложений. Текст работы включает 28 рисунков, 9 таблиц, 2 приложения. При проведении исследования использовано 173 источника нормативной и научной литературы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ**

## **1.1. Теоретико-методические подходы к производственной интеграции как основы роста экономики промышленных корпораций**

Устойчивое развитие экономики промышленных корпораций – движущая сила глобализации, обеспечивающая развитие рынков, торговли, технологий, а также финансов, способствующих улучшению благополучия общества во всем мире. Устойчивый рост экономики напрямую зависит от того, как работают промышленные корпорации, которые в своем развитии опираются на стратегию, формирующуюся на интеграции производственных процессов разных отраслей и видов экономической деятельности, где одним из основных инструментов является сбалансированная система показателей (BSC), отражающая реальное состояние всех бизнес-процессов и их дальнейшие перспективы. В каждой промышленной корпорации в обязательном порядке существует стратегия развития, которая включает в себя показатели сбалансированной системы с целью совершенствования управления конкурентными преимуществами, интегрирующими экономические и социальные аспекты, в которых стратегический процесс охватывает и вмешивается в долгосрочные отношения. Межорганизационные тесные стратегии, практики ведения бизнес-процессов должны быть реализованы для того, чтобы сгладить путь к устойчивому росту экономики промышленных корпораций с учетом выгодных достижений, таких как:

- устойчивые конкурентные преимущества;
- устойчивые источники;
- реконфигурированные межорганизационные отношения.

Общие стратегические инструменты, применяемые в промышленных корпорациях должны быть конкурентоспособными. С помощью этих инструментов поддерживаются и контролируются конкурентные бизнес-процессы.

Промышленное производство можно рассматривать как производственную стратегию, которая объединяет экономические и социальные аспекты в дополнение к технологическим и экологическим направлениям. Экономическая деятельность всегда ассоциируется с позитивным воздействием на эффективность бизнеса. Наглядной иллюстрацией как экономических, так и производственных выгод является экономия всех видов затрат за счет их оптимизации по статьям сбалансированной системы показателей (BSC) [64; 67; 74]. Область исследований в промышленном секторе производства быстро развивается, и нет никаких установленных определений или границ для изучения показателей устойчивости производственных систем.

Экономическая наука в контексте устойчивости рассматривает несколько концепций, таких как:

- устойчивое снабжение;
- устойчивое приобретение;
- устойчивое желание клиентов.

Исходя из этого, следует, что актуальность развития интегративного подхода к ведению промышленного бизнеса очень высока.

Сегодня подход к ведению промышленного бизнеса расширил (особенно это касается промышленных корпораций, холдингов, компаний, комбинатов) количество показателей сбалансированной системы, в основе которой все-таки устанавливаются традиционные показатели (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Традиционные показатели сбалансированной системы

В настоящее время промышленные корпорации с целью того, чтобы добиться своего устойчивого развития, расширили учет показателей сбалансированной системы и рассчитывают результаты введя цифровизацию во всех бизнес-процессах [1; 2; 62].

Все промышленные корпорации для более точных расчетов и желания достижения высоких уровней добавляют следующие учитываемые показатели в сбалансированную систему показателей (BSC), добиваясь при этом устойчивого развития (рис. 1.2).

Весь стратегический анализ проводится автоматизировано. Для того, чтобы (BSC) работала устойчиво, необходимо:

- конкретизировать цели;
- выделять во всех бизнес-процессах ключевые показатели;
- формировать актуальные для данного периода стратегические мероприятия с конкретными сроками исполнения и исполнителями;
- увязывать стратегические мероприятия по всей цепочке поставок в промышленной корпорации.

Все усилия по устойчивому росту экономики промышленной корпорации должны быть направлены на поддержку и регулирование управления всеми восходящими и нисходящими фазами стратегического управления цепями поставок (SSCM) для стабилизации производства, которые состоят из конечных аспектов в зависимости от требуемой перспективы. Этого не возможно добиться в малом и даже среднем предпринимательстве.

Общим аспектом изучения устойчивости в рамках экономической науки для всего бизнеса (крупного, среднего и малого) является потребление природных ресурсов устойчивым способом и, соответственно, устойчивый сорсинг, которые указывают на принятие и поддержку конкурентного преимущества во всех производственных сферах.



Рис. 1.2. Добавленные показатели в сбалансированную систему показателей промышленной корпорации с целью достижения устойчивого развития



Устойчивые конкурентные преимущества разработаны теоретиками и практиками на основе теории конкурентных преимуществ, где производственное предприятие конкурирует в течение длительного времени для получения долгосрочной выгоды, учитывая это, отметим, что в промышленной корпорации сбалансированная система показателей (BSC) с добавленными показателями реализуется только тогда, когда есть стратегия развития, где ведется полный автоматизированный учет, с учетом интегративного измерения бизнеса, что в конечном итоге ведет к экономическому прогрессу [3; 12; 16; 20; 30; 37].

Отражение отдельных бизнес-сегментов в промышленной корпорации должно сочетаться со всеми бизнес-процессами производств предприятий, входящих в состав промышленной корпорации.

Для устойчивого развития промышленной корпорации необходимо:

- не ориентироваться на пережитые технологические процессы, даже те, которые еще современны, в них нет необходимости и не нужно соответственно привязываться к прошлому;
- развивать сбалансированную систему показателей (BSC), добавляя показатели, позволяющие добиваться устойчивого развития, посредством инструментов стратегического управления;
- формировать сбалансированную систему показателей (BSC) в промышленной корпорации только с учетом устойчивого роста экономики и чтобы она являлась частью стратегического процесса управленческого учета и контроля (SMAC).

При всем этом устойчивые конкурентные преимущества должны определяться процессом стратегического управленческого учета и контроля (SMAC), где промышленная интеграция включает достижения устойчивого потока продуктов, информации о финансовых, технологических и природных ресурсах в целях обеспечения максимальной ценности выпускаемой продукции всех производственных предприятий, входящих в состав промышленной корпорации, а также заинтересованных сторон для тесных

отношений с поставщиками (производителями), работающими с промышленной корпорацией через стратегическое управление цепями поставок (SSCM), поддерживаемых стратегическим процессом (SMAC). Промышленная интеграция апеллирует с целью оставаться в течение долгого времени и реализуется путем предотвращения дезинтеграции в случае интеграции цепочек поставок (SSCM), чтобы поддерживать отношения между всеми стратегическими процессами управления. Непрерывная гармонизация независимых бизнес-процессов и партнеров, проходящих через цепочку поставок (SSCM), работает там, где участники убеждены в необходимости координации и сотрудничества в рамках принятых более тесных отношений.

Понятие промышленной интеграции предполагает широкое восприятие стратегического требования к производству в корпорации, как привлекательного в непрерывном исследовании бизнес-процесса, где существует связь между краткосрочными действиями и долгосрочными целями в цепочке поставок (SSCM) промышленной корпорации [51; 54; 60].

Процесс стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками (производителями) (SSRM) мы определяем как стратегический вопрос закупок, который фокусируется на управлении отношениями со стратегическими поставщиками, а не на традиционной системе торгов и закупок. Цель процесса стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками (SSRM) состоит в поддержке производственных потоков, связанных также с процессом управления в промышленной корпорации по разработке новых продуктов. Ключевое различие между традиционной функцией (закупки) и процессным подходом (стратегический процесс (SSRM)) заключается в том, что в новой области основное внимание уделяется удовлетворению требований заказчика (клиента). При этом необходимо постоянно поддерживать производственные потоки, связанные также с процессом управления по разработке новых продуктов.

В свою очередь для промышленных корпораций выделим в стратегической перспективе пять стратегических процессов, которые включают в себя:

- обзор корпоративных, производственных и сорсинговых стратегий;
- идентификация для категоризации критериев поставщиков;
- предоставление рекомендаций по степени индивидуализации в соглашении о продукте-услуге;
- разработка системы показателей (нужная как для поставщика, так и клиента) с учетом действующих показателей (BSC);
- разработка рекомендаций по совместному использованию преимуществ совершенствования стратегического процесса взаимоотношений с поставщиками.

В оперативной перспективе выделим четыре стратегических процесса:

- обзор корпоративных и маркетинговых стратегий;
- идентификацию критериев для категоризации клиентов;
- предоставление рекомендаций для дифференциации продукта;
- развитие образа промышленной корпорации.

Покажем подпроцессы стратегического процесса (SSRM) непосредственно через причинно-следственную связь, которая в обязательном порядке должна включать рациональную взаимосвязь между стратегической и оперативной перспективами, которые, работая в рациональной связке, приводят к производственной интеграции между поддержкой развития стратегического процесса (SSRM) и контролем стратегического процесса управленческого учета и контроля (SMAC). Анализ рационального взаимодействия стратегической перспективы и оперативной перспективы дает возможность осуществлять поддержку производственной интеграции контролем и процессом стратегического управленческого учета (SMAC).

В рамках процесса стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками необходимо провести разделение его на две перспективы:

- стратегические;
- оперативные.

Процесс стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM) разрабатывается для того, чтобы поддерживать реляционную структуру для взаимодействия с клиентами, улучшать взаимоотношения, и, главное сохранять ключевых целевых клиентов. Процесс поддержки развития производственной интеграции контролем и стратегическим управленческим учетом (SMAC) выглядит следующим образом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Производственная интеграция, поддерживаемая контролем и процессом стратегического управленческого учета

Стратегический процесс (SCRM) используется для получения и усвоения данных о потребностях клиента с учетом их категоризированных соответствующих знаниях, которые будут применяться на производственных предприятиях для наилучшего объединения с партнерами в производственный процесс и в процесс стратегического управленческого учета и контроля (SMAC), который направлен на создание близких отношений в качестве конечного результата. Стратегический и оперативный подпроцессы (SCRM) состоят из анализа корпоративных стратегий для определения сегментов интересов клиентов, определения критериев для классификации клиентов, разработки руководящих принципов для степени дифференциации в соглашении о продукте и услуге, разработки сбалансированной системы показателей (BSC) и разработки руководящих принципов для совместного использования преимуществ улучшения процессов с клиентами.

Управленческий учет – это процесс управленческого учета, процесс управленческого контроля и организационный контроль, который иногда называют взаимозаменяемым [168].

Роль процесса стратегического управленческого учета и контроля (стратегический процесс (SMAC)) через современные структурные (локальные) положения для промышленной корпорации опираются на нормативные положения, касающиеся процесса оценки эффективности стратегического процесса (SMAC), а процессы контроля дают возможность разрабатывать механизмы поддержки принятия решений и неформального контроля. Основываясь на теории устойчивых конкурентных преимуществ по производственной интеграции, стратегический процесс (SMAC) поддерживает и контролирует процессы интеграции цепочки поставок (SSCM) в целях достижения устойчивого сорсинга.

Процессы стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (оперативные перспективы) состоят из анализа корпоративных стратегий для определения сегментов интересов клиентов, которые могут

меняться в виду изменения экономической, социальной, технологической, экологической, природной ситуации, происходящей в мире и окружающей среде.

В результате глобальных изменений, происходящих вокруг нас, промышленной корпорации необходимо постоянно проводить анализ корпоративных, производственных и сорсинговых стратегий, а также идентифицировать компоненты продуктов и услуг в качестве начального результата стратегического планирования, где отношения по всем изменениям должны быть очень деликатными и постоянно поддерживаться путем вовлечения поддержки привилегированных поставщиков в части выбора нового поставщика, так как сегодня приветствуются сборные закупки, которые уже должны быть ожидаемы.

Кроме того, интеграция между процессом стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками (SSRM) и процессом стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM) является динамической проблемой, а экономическая наука фокусируется на динамических взаимодействиях между природой и обществом, поэтому перед нами стоит задача рассматривать производственную интеграцию в области стратегического процесса, где мы сосредотачиваем внимание на стратегической перспективе и оперативной перспективе, которые происходят как во внутренней среде, так и во внешней, что в целом позволяет вести учет и контроль в промышленной корпорации с перспективой устойчивого роста экономики. Представим, что входит в основную часть стратегии развития промышленной корпорации (рис. 1.4).

Жесткая глобальная деловая конкуренция побуждает промышленные корпорации и поставщиков, которые работают с промышленной корпорацией, формировать стратегические и тесные межорганизационные отношения для повышения эффективности и результативности, а также сохранения устойчивых конкурентных преимуществ.



Рис. 1.4. Основные инструменты устойчивого развития промышленной корпорации

У этих поставщиков должна также проходить интеграция процесса стратегического управления взаимоотношением с поставщиками (SSRM) с процессом стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM), которая будет достигнута путем реализации стратегических подпроцессов этих процессов.

Стратегическая структура и функции процесса (SSRM) и процесса (SCRM), основанного на бизнес-ассоциациях для совместного создания ценности и устойчивого развития, очень необходимы в настоящее время.

Теоретические опорные положения являются абстрактными, чтобы проиллюстрировать, как внешняя интеграция между процессами должна

применяться через различные стадии интегративного процесса, существует несколько исследований, в которых освещаются различные аспекты интеграции на различных этапах и направлениях. Делается это для того, чтобы определить нужность реализации стратегических процессов (SSRM) и (SCRM), а также их требования для интеграции через отношения по цепочке поставок (SSCM) от основного поставщика до конечных потребителей [9; 10; 99].

Поскольку промышленные корпорации и их поставщики постепенно интегрируют свои отношения через цепочку поставок (SSCM), то необходимо знать достижение устойчивых потоков продуктов, информацию о продвижении товара, движение финансов, а также технологический прогресс интегрированных источников через цепочки поставок (SSCM). Это очень важно, так как этот совместный поток действий обеспечивает максимальную ценность для всех партнеров, осуществляющих процессы интеграции, постоянного поиска в улучшении производственных отношений. Для того, чтобы выяснить форму и рамки современной интеграции, необходимо проводить исследования, чтобы узнать как протекает процесс производственной интеграции в промышленной корпорации.

Важнейшими положениями для реализации устойчивого роста экономики промышленных корпораций в современных условиях являются включение проблем интеграции в процессы планирования и поддержки с использованием формального и неформального контроля. При этом формальные процессы управления имеют важнейшее значение для производственной интеграции, где стратегический управленческий учет и контроль (SMAC) – имеет жизненно важное значение для планирования и поддержания устойчивой экономической деятельности, чтобы быть единым с целями, стратегическим планом и бизнес-процедурами.

В неформальном контроле акцент должен быть сделан на сущности цепочки поставок (SSCM) для поддержки потребностей бизнеса. Необходимо также отметить, что вопросы бизнеса влияют на экономическое состояние



промышленных корпораций через сотрудничество с другими странами, которые заставляют все организации принимать перспективные практики, где процесс стратегического управленческого учета и контроля (SMAC) играет решающую роль для поддержки этих отношений. Связь между стратегическим процессом (SMAC) и устойчивыми интегрированными отношениями между стратегическим процессом (SSRM) промышленных корпораций является важным вопросом реализации процессов стратегического контроля и поддержки. С другой стороны, для всех промышленных корпораций, независимо от размера и типа продукта или производственного процесса, существует повышенный спрос на управление потоком ресурсов от поставщиков через производство и распределение к клиенту.

Стратегические процессы управленческого учета и контроля (SMAC) состоят из всех инструментов, методов и процедур, которые используются в процессе управления для обеспечения реализации целей и стратегий развития промышленных корпораций, а также обеспечение того, чтобы стратегическое планирование и оперативные функции работали совместно и в рамках интеграционного процесса [21; 41; 45].

Сегодня ощущается критический пробел в сфере инструментов управленческого учета и контроля (SMAC) с существующими эмпирическими и теоретическими работами по интеграции. Необходимые последствия развития процесса измерения экономических показателей подводят промышленные корпорации к использованию согласованной финансовой и нефинансовой информации в стратегическом процессе (SMAC). Для поддерживания и непрерывного улучшения экономической интеграции промышленной корпорации, где фокусируются информационные, финансовые, стратегические бизнес-процессы, природные и человеческие ресурсы, технологические, положение на рынке труда, важно отслеживать взаимосвязь стратегического управленческого учета и контроля (SMAC) со стратегическим управлением взаимоотношений с поставщиками

(SSRM) и стратегическими взаимоотношениями с клиентами (SCRM) через цепочку поставок (SSCM). Контроль этого процесса дает возможность промышленным корпорациям поддерживать свои отношения с ключевыми и стратегическими партнерами.

*Таким образом, устойчивое развитие экономики промышленных корпораций базируется на производственной интеграции, которая рассматривается через призму производственной стратегии развития экономических, социальных, технологических и экологических направлений. Так как понятие производственной интеграции предполагает широкое восприятие стратегического требования, связанного с долгосрочными целями интеграции, то необходимо рассматривать развитие промышленной корпорации через стратегический процесс управления цепями поставок (SSCM), в котором задействованы процесс стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками и процессом стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM), которые поддерживаются и контролируются процессом стратегического управленческого учета и контроля (SMAC) на базе сбалансированной системы показателей (BSC) с учетом добавленных показателей, дающих развитие промышленной корпорации.*

## **1.2. Перспективные инструменты поддержки производственной интеграции промышленных корпораций**

Перспективным инструментом поддержки производственной интеграции является сбалансированная система показателей (BSC) с высокой степенью пригодности интеграции через бизнес-процесс. Это расширение через бизнес-процесс традиционно для сбалансированной системы показателей (BSC) проводится для того, чтобы устойчиво управлять конкурентными преимуществами, которые интегрируют экономические и социальные направления, а также в настоящее время сюда добавлены

технологические и экологические направления для развития промышленных корпораций.

Как мы уже уточняли в параграфе 1.1, производственная интеграция – это стратегический процесс управления взаимоотношениями с поставщиками (SSRM) и стратегический процесс управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM) и от того как она успешно развивается зависит деятельность поставщиков и клиентов по реализации стратегического процесса управленческого учета и контроля (SMAC). Все эти процессы необходимо рассматривать как методы закупок, влияющие на способность поставщиков развивать отношения с клиентами, которые учитывают важность производственной интеграции в промышленной корпорации.

Производственная интеграция означает, что соглашение и поддержка находятся на территории влияния цепочки поставок (SSCM) промышленной корпорации, где движущими силами глобализации являются производственные предприятия, входящие в состав промышленной корпорации. В современных условиях считается, что в экономике сегодня промышленные корпорации обеспечивают миру благоприятное развитие рынков, торговли, технологий и финансов для всего общества.

Согласно исследованиям, проводимым немецким ученым Дж. Вольфом, интеграция через цепочку поставок поддерживается в достаточной степени устойчивыми интеграционными стратегиями и подходящими процессами оценки эффективности через процесс стратегического управленческого учета и контроля (SMAC) [172].

Целенаправленное измерение производственной интеграции в его исследовании вызвано выявлением поддерживаемой интеграции, посредством проведения которой осуществляется экономический рост, что является важной целью, связанной с долгосрочными обязательствами.

Рассмотрим это исследование применительно к промышленным корпорациям в разрезе влияния на производственную интеграцию субъектов внешней среды. Покажем источники влияния для внешней и внутренней

среды для достижения, поддержания и развития производственной интеграции (рис. 1.5).

Философия цепочки поставок, производственная интеграция известна еще как стратегическое создание стоимости бизнеса и метод организационного совершенствования для экономической интеграции через всю цепочку поставок [5; 23; 32; 53; 59; 68].



Рис. 1.5. Источники производственной интеграции промышленной корпорации

Хотя участники цепочки поставок преследуют прибыль для себя, они способствуют развитию производственной интеграции, предоставляя экономические компенсации и возмещения. Поскольку стратегический процесс сбалансированной системы показателей (BSC) – это анализ и использование в оценке ограничений и требований управления и контроля стратегических процессов, которые постоянно совершенствуются, то анализ и разработка такого важнейшего процесса стратегического управления взаимоотношением с поставщиками (SSRM) и процесса стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM) является важной

областью исследования для расширения контроля и поддержки территорий через процесс стратегического управления цепями поставок (SSCM) путем управления контролем. Кроме того, производственная интеграция отличается от концепции устойчивых конкурентных преимуществ перспективой стратегического управления, которая измеряется как финансовыми, так и нефинансовыми показателями с помощью инструментов, методов и процедур стратегических процессов (SMAC), которые раньше фокусировались на темпах роста продаж и прибыли, но теперь они фокусируются на удовлетворенности клиентов и лояльности обеих сторон. Стратегические науки об устойчивом развитии – это хорошо описанные понятия, как продолжающиеся и развивающиеся тенденции, удовлетворяющие требованиям существующего поколения, которыми не удовлетворяются требования следующего поколения.

Далее, исследование фокусируется на стратегическом, производственном уровнях интеграции, которая известна как «Истинная интеграция цепочки поставок», которая состоит из восходящего потока от промышленной корпорации к поставщику и нисходящего потока от поставщика к промышленной корпорации [70–72; 76; 78; 80; 96].

Процесс стратегического управления взаимоотношением с поставщиками (SSRM) был определен для контроля предпочтительных поставщиков во время стратегической гармонизации путем концентрации на потоках увеличения создания стоимости и улучшения производительности производства, который применяется инкорпорированными инструментами управления, предназначенными для взаимодействия промышленной корпорации с ее поставщиками. С другой стороны, мы рассматриваем этот процесс как процесс, с помощью которого поставщики (SCRM), работающие с промышленной корпорацией, используют информацию производственных предприятий, входящих в промышленную корпорацию, для повышения постоянства в долгосрочной перспективе.

Стратегический процесс (SSRM) рассматривается как стратегический процесс создания ценности для промышленных корпораций и их поставщиков, основанный на ориентации этого процесса и разноплановой деятельности. Кроме того, интегрированная взаимосвязь между процессом стратегического управления взаимоотношением с поставщиками (SSRM) и процессом стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM) через восходящий поток, являющийся наиболее важным процессом повышения производительности и повышения уровня потока создания ценностей. Стратегический процесс (SSRM) в основном вовлечен в стратегический процесс, где существует интеграция цепочек поставок (SSCM). В стратегическом процессе (SSRM) и его подпроцессах управление планирует, создает и запускает процессы для классификации ключевых механизмов производства товаров и услуг, выявляет новые модели сегментации поставщиков, организует группы поставщиков для настройки предложений по товарам и услугам, концентрирует структуру, формирует информацию для клиентов и предоставляет процедуру совместного использования преимуществ улучшения стратегических процессов с поставщиками и клиентами (SSRM) и (SCRM). Кроме того, для того чтобы интеграция продолжалась, необходимы соответствующая стратегия и соответствующие показатели эффективности для производственной интеграции через цепочку поставок (SSCM). Более того, стратегический процесс (SSRM) и интеграция между его подпроцессами распространяется и на производственные предприятия, входящие в состав промышленной корпорации (так как это уже одна структура), принимают участие в критических бизнес-процессах, в то время как стратегический процесс (SMAC) в интегрированной системе собирает информацию из внешней среды для принятия более обоснованных решений, что улучшает конкурентную позицию промышленной корпорации. Покажем стратегические и оперативные определения производственной интеграции с точки зрения стратегического процесса (SSRM) (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Производственная интеграция с точки зрения процесса стратегического управления взаимоотношением с поставщиками

Интеграция партнеров по восходящей цепочке поставок (SSCM) определяет статус создания тесных и интерактивных отношений с ключевыми поставщиками.

Теоретически, первым шагом внедрения производственной интеграции в стратегический процесс (SSRM) является структурирование межорганизационных стратегий, практик и процессов [29; 57; 69; 138].

Задача этого шага состоит в том, чтобы:

- создать продукт и процесс инновационным путем устойчивого поиска;
- требовать от критически важных поставщиков поделиться информацией об устойчивых конкурентных преимуществах.

Так как подпроцессы (SSRM) определяются в классификации и структуре стратегического процесса (SSRM), то для обеспечения системы управления реализацией стратегий интеграции всей цепочки поставок необходимо подбирать близкие практики (SSRM), демонстрирующие совместные создания устойчивых продуктовых и технологических инноваций.

Внешняя интеграция на стратегическом уровне – это процесс получения и распределения целей, процедур и знаний, относящихся к бизнес-стратегии [15; 59; 75; 89; 91; 93].

Вспомогательный подход представляет собой интегрированный уровень в стратегическом процессе (SSRM), где поставщик для промышленной корпорации (SCRM) выстраивает стратегические отношения и сотрудничает для достижения долгосрочных целей, так же как промышленная корпорация. Кроме того, в стратегическом процессе (SMAC), который тесно работает с промышленной корпорацией, в их деятельность включаются:

- организационно-управленческая практика;
- стратегические назначения;
- эксплуатационные требования;
- последствия для развития производственной интеграции.

Стратегическое управление отношениями с поставщиками (SCRM) способно формировать стратегические отношения, соответствующие показателям эффективности сложных устойчивых конкурентных преимуществ, ориентированных на процессы и разноплановую деятельность промышленной корпорации по созданию ценности для себя. Концептуализация структуры показателей и предоставление процедур, совместное использование преимуществ улучшения процессов с поставщиками состоит из мероприятий, сопровождающих стратегическую интеграцию поставщиков, таких как:

- долгосрочные партнерства;
- совместные мероприятия по развитию промышленной корпорации;



- совместные совещания по планированию;
- создание общих информационных систем.

Если широкое разграничение в цепочках поставок (SSCM) осуществляется на основе интегрированного процесса (SSRM), то производственное предприятие может классифицировать стратегические перспективные цели процесса (SSRM), как:

- возможности для совместного создания ценностей;
- управления производственными интеграционными осложнениями;
- развитие долгосрочных отношений с промышленной корпорацией.

Стратегический процесс (SSRM) включает в себя интеграционный процесс управления для контроля поставщиков и получения новых поставщиков для максимизации потока создания ценностей промышленной корпорации на основе интегрированного и целостного набора инструментов управленческого учета. Впоследствии тесный стратегический процесс (SSRM) с поставщиками (SCRM) через всесторонний уровень поддерживает производственную интеграцию посредством управления поставками.

Реализация этих процессов является жизненно важной для обслуживания закупаемых компонентов, где стратегический процесс (SSRM) описывает стратегическую структуру и функции, основанные на бизнес-ассоциациях для совместного создания ценностей.

Последствия применения стратегического процесса (SSRM) – это достижение сложного уровня функциональности промышленной корпорации, в которой сокращение запасов и улучшение коммуникации за счет производственной интеграционной информации происходит постоянно.

Так как стратегический процесс (SSRM) включает в себя сокращение запасов, то в настоящее время здесь все стали рассматривать и рассчитывать запас не только с экономической точки зрения, но и с экологической, так как запас – это материальные средства, которые должны обновляться, уменьшаться, храниться, транспортироваться, что очень связано с экологией окружающей среды, которые несут в себе затраты, влияющие на основную статью себестоимости выпускаемой продукции.

Представим стратегические и оперативные перспективы стратегического процесса (SSRM) как производственную интеграцию с точки зрения межорганизационного процесса (рис. 1.7).

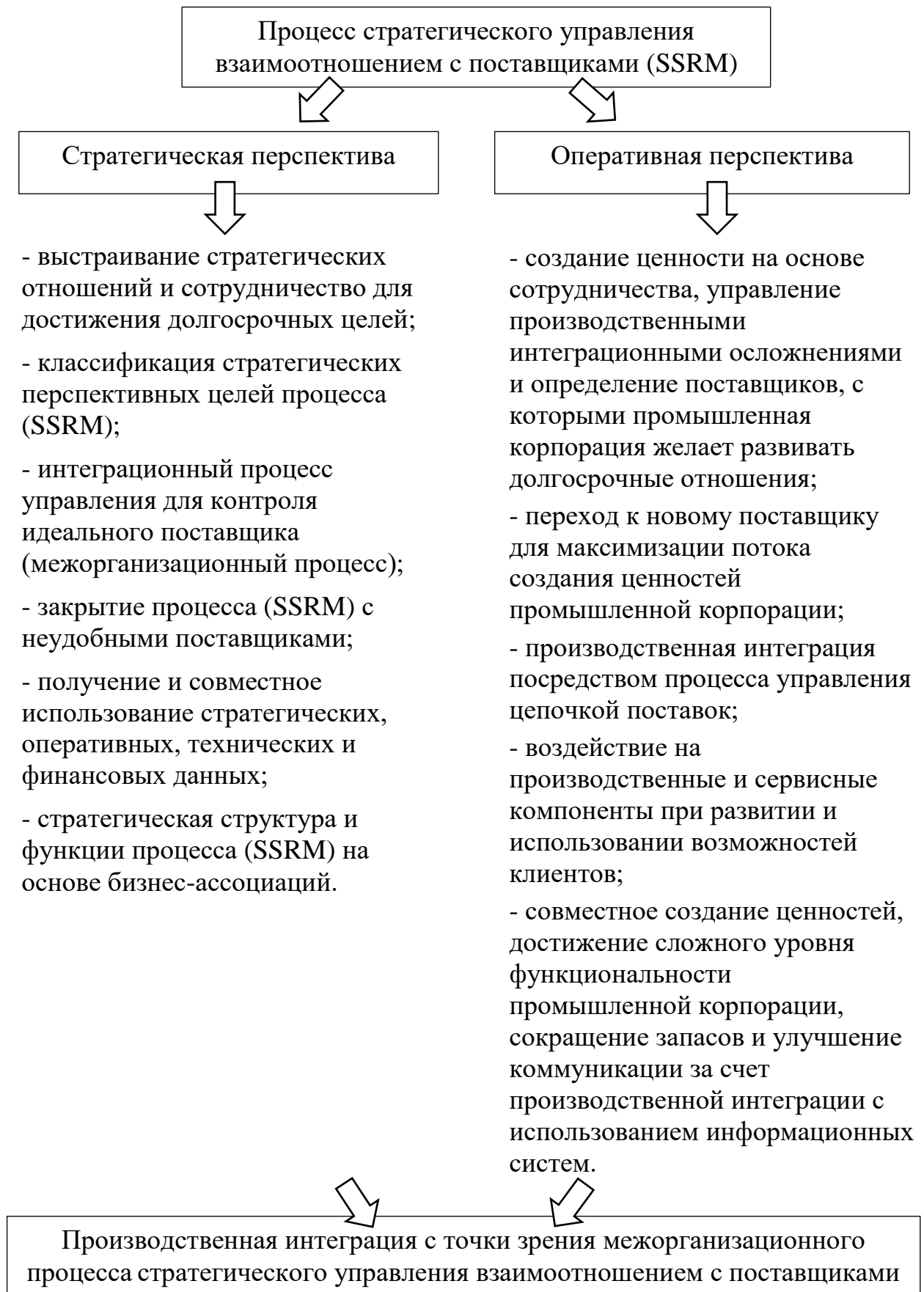


Рис. 1.7. Производственная интеграция с точки зрения межорганизационного процесса стратегического управления взаимоотношением с поставщиками

Стратегический процесс (SCRM) проектирует и поддерживает схему управления взаимоотношениями с производственными предприятиями, входящими в состав промышленной корпорации путем оценки корпоративных стратегий для классификации клиентских сегментов. Это тоже промышленное понятие «метод данных с использованием инструментов, возможностей процедур для поддержки поставщиков и управление отношениями с клиентами», где отмечается контакт с новыми рынками на основе возможностей мирового класса, а также интенсификации в период развития технологий путем упрощения производственного жизненного цикла продукта на основе тесной взаимосвязи. Как производственные предприятия, входящие в состав промышленной корпорации, так и их поставщики (SCRM) оцениваются путем внедрения соответствующего стратегического процесса (SCRM) для обеспечения процесса стратегического управления (SMAC) с учетом стратегий, основанных на достижении устойчивых целевых стратегий (рис. 1.8).

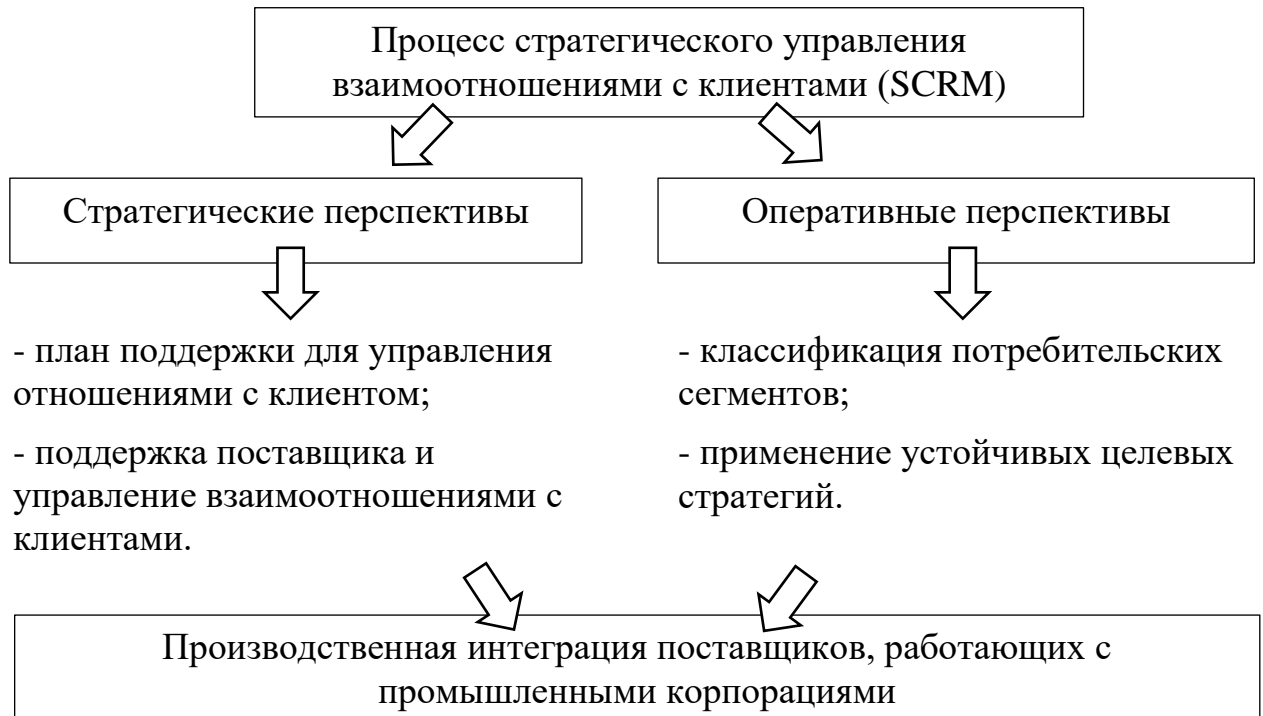


Рис. 1.8. Производственная интеграция поставщиков, работающих с промышленными корпорациями

Рисунок 1.8 иллюстрирует стратегические и оперативные определения производственной интеграции с точки зрения стратегического процесса (SCRM).

На основании развития производственной интеграции с точки зрения межорганизационного процесса (SSRM) и ее развития с точки зрения поставщиков, работающих с промышленной корпорацией (SCRM), японские ученые А. Пэйн и П. Фроу разработали основанную на бизнес-процессах стратегическую структуру для (SCRM) путем формирования концептуальной идентификации ключевых разноплановых процессов, участвующих в реализации стратегического процесса (SCRM) [169], где (SCRM) – это процессный и ценностный подход к развитию правильных (в случае, когда производственная интеграция) отношений с ключевыми клиентами. Стратегический процесс (SCRM) состоит из последовательных стратегических процессов, направленных на создание ценностей для клиентов и создание благоприятной ситуации для их бизнеса. (SCRM) состоит из стратегических и подходящих процессов поддерживающего управления и процессов контроля. Стратегический процесс (SCRM) расширяет возможности для применения данных и информации, а также способствует лучшему пониманию процесса создания производственных ценностей. Первоначальные требования к стратегическим процессам включают вовлечение всех участников цепочки поставок (SSCM) в скоординированные процессы создания стратегии и внедрение процесса интеграции разноплановых отношений.

Процесс стратегического управленческого учета и контроля (SMAC), посредством которого менеджеры обеспечивают реализацию целей, стратегические процессы стали рассматриваться как парадигма инструментов, методов и процедур [165].

Стратегические процессы описывают управленческую деятельность, присущую постановке целей и задач, где в стратегизирующей литературе по управленческому учету и процессу контроля необходимо исследовать роль

внешних сторон, таких как клиенты и поставщики. Кроме того, уточнение и реструктуризация деятельности по всей структуре партнеров основана на создании ценности для клиента в соответствии с требованиями клиента. В концепции развития процесса интеграции технологий, источников и понимания ценности клиентов утверждается, что для разработки комплексного анализа результатов деятельности промышленной корпорации и представлений конкурентов требуется рассматривать инструменты и методы, соответствующие времени и ситуации, сложившейся в реальной действительности.

Учитывая то, что корпоративная стратегия – это совместная одновременная работа предприятий в разных отраслях и видах экономической деятельности, то здесь необходимо понимать, что поставщики (SCRM) в этом случае работают в рамках стратегии, которая формируется совместно для каждого продуктового ряда, согласованная с учетом стабильного конкурентного преимущества. Эта стратегия устанавливает совершенные инструменты, а также методы удержания своих покупателей и своей ниши на рынке.

При осуществлении бизнес-стратегии поставщик вне промышленной корпорации может производить товары или предоставлять услуги по более низкой цене, чем его конкуренты, либо сконцентрировать усилия на дифференциацию с продукцией конкурентов по каким-то исключительным качествам и делает он это, чтобы уйти от цен, которые ему диктует промышленная корпорация, но далеко не всем поставщикам это удастся. Это вопрос ценовой политики и мы его рассмотрим далее.

Кратко можно сказать, что корпоративные стратегии – это план действий для промышленной корпорации и сфер ее деятельности в целом. Деловые стратегии – это планируемые мероприятия для управления одним видом бизнеса. Реализацию корпоративной стратегии и деловых стратегий поддерживают функциональные стратегии [38; 46; 58; 95; 97; 98].

Все эти стратегии направлены непосредственно на определение параметров доходности и уровня рисков. Промышленная корпорация постоянно отслеживает стратегию развития и вносит в нее корректировку, связанную непосредственно с расширением параметров оценки экономической эффективности, где кроме коммерческой выгоды определяется эффективность, рассчитываемая по технологической, экологической и социальной деятельности. Все эти процессы должны быть в равной степени охвачены стратегическим процессом (SMAC), позволяющим контролировать реализацию устойчивого роста экономики промышленных корпораций, своевременно вносить изменения и делать поправки на основе постоянно проводимого мониторинга.

*Таким образом, для поддержки производственной интеграции промышленных корпораций необходимо рассматривать перспективные инструменты, которые соответствуют реальному времени и сложившейся ситуации, такими инструментами можно рассматривать саму производственную интеграцию с точки зрения стратегической и оперативной перспектив стратегического процесса (SSRM), а также с точки зрения стратегического процесса управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM), которые в общих интересах должны использовать стратегический процесс (SMAC), где рассматривается и анализируется роль внешних сторон, присущая постановке общих целей и задач по устойчивому росту экономики в промышленных корпорациях, в которых одновременно рассматриваются несколько ключевых направлений, связанных с формированием стратегии развития промышленной корпорации, позволяющей выявлять уязвимые места с непосредственной оценкой выгодности как для себя, так и для поставщиков и клиентов, работающих с промышленной корпорацией.*

### **1.3. Методы моделирования устойчивого роста экономики промышленных корпораций**

Серьезные изменения, происходящие в экономике страны, направлены на систему технологических сдвигов. В настоящее время разрабатывается все совершенные инструменты, которые бы способствовали росту экономики в промышленности, а также, в первую очередь, создавали современную инфраструктуру нового технологического уклада. Проблемы, связанные с финансовой поддержкой промышленных корпораций, имеют концептуальный характер. Сегодня в промышленном производстве происходят ключевые изменения параметров промышленного потенциала, появляются новые формы поддержки и формируется новый промышленный потенциал.

Настало время, когда промышленники вплотную занимаются инструментарием, который существенно влияет на рост экономики промышленных корпораций, когда с помощью этого инструментария добиваются учета по выполнению поставленных задач, что способствует развитию, генерации управленческих решений, что в конечном итоге дает возможность наращивать объемы производства. Но эти процессы необходимо моделировать и использовать передовые методики, которые уже реализовывались на практике.

Существующие модели устойчивого производства охватывают широкий спектр наиболее распространенных тем и подходов, которые включены как показатели сбалансированной системы (BSC) промышленной корпорации, к ним можно отнести:

- устойчивая цепочка поставок (сырье и материалы, природные ресурсы, сопутствующие товары);
- обратная логистика – это транспортные издержки, возврат продукции, отказ от выпуска;

- наращивание основных средств за счет установления нового совершенного оборудования;

- обращение с твердыми отходами (технологические отходы, некондиции, брак).

Все эти подходы дают возможность решать вопросы, возникающие в промышленной корпорации в экономическом, технологическом, экологическом направлениях, что в конечном итоге дает положительный результат в социологическом направлении [82; 92; 110].

Реализация моделей промышленной устойчивости в производственную практику должна решаться на первоначальном этапе создания промышленной корпорации, где сразу должны просматриваться такие вопросы, как:

- какие операционные улучшения необходимы для достижения устойчивого развития;

- какие улучшения в это время возможно достичь на основе теории и производственной практики;

- какие улучшения могут быть кодифицированы для поддержки их обобщения по всем производственным предприятиям, входящими и не входящим в состав промышленной корпорации;

- какие производственные предприятия интересны для промышленной корпорации для присоединения;

- какие модели и подходы нужно использовать, чтобы без лишних затрат присоединить эти производственные предприятия в промышленную корпорацию.

С одной стороны, исследование устойчивого развития производства как концепции дает возможность более глубоко понимать глобальные проблемы, на которые должны быть направлены усилия и принимаемые решения по устойчивому развитию промышленной корпорации.



С другой стороны, исследование устойчивых производственных практик (SMP) позволяет получить обзор существующих оперативных решений в обрабатывающей промышленности.

Определение границы влияния на устойчивое развитие промышленной корпорации становятся все более известными в научных кругах и особенно в промышленности, где все еще существуют различные интерпретации того, что устойчивый уровень производительности производства достигается только через снижение трудоемкости выпускаемой продукции [39; 83; 87].

В настоящее время тактика промышленной корпорации должна обеспечивать связь между концепциями устойчивого развития высокого уровня и ощутимыми действиями, которые производители (сегодня их называют поставщиками) могут предусмотреть в своей собственной среде с учетом того, что производственная интеграция является инструментом моделирования, который постоянно совершенствуется и с его помощью можно структурировать подходы к анализу производственных систем, на основе которого можно обобщать практику по всем промышленным корпорациям с различными технологическими решениями, что в целом позволяет понять, как можно интегрировать соображения по устойчивому развитию экономики в проектирование производственных систем и управление технологическими операциями.

Исследуя устойчивое развитие с точки зрения производителя, где устойчивый рост экономики промышленной корпорации рассматривается как устойчивое положение на уровне всех производственных предприятий с их производственными операциями и финансовой деятельностью во внутренней и внешней среде дает возможность расширять производство, вовлекая большее количество производственных предприятий в свою структуру.

Концептуальный подход к промышленной устойчивости и использование моделирования потоков ресурсов дает возможность выявлять улучшения по всем направлениям развития с помощью анализа технологических данных. Методы моделирования оказывают поддержку

производителям, предоставляя четкое пошаговое руководство о том, как промышленной корпорации следует продвигаться к устойчивому развитию на оперативном уровне.

В настоящее время устойчивое производство понимается так:

- рост объемов производства;
- экологически качественное производство;
- рост продаж выпускаемой продукции;
- наращивание производственных мощностей;
- рост производительности производства, включая производительность труда;
- рост уровня заработной платы работников с учетом роста производительности труда;
- замена физически устаревшего оборудования на новое совершенное оборудование;
- введение цифрового учета по всем направлениям.

Многочисленные понимания устойчивого роста экономики для сходных подходов, расплывчатость определений привели руководителей промышленных производств к семантической путанице. Это объясняется тем фактом, что устойчивое производство – это новая область, распространяющаяся в научных кругах и сообществе практиков, но еще не принятая в качестве основы.

Отсутствие единой структуры восприятия является одной из главных препятствий для успешного применения принципов устойчивого развития в промышленных системах [94; 111; 112]. Дискуссионной областью в этом направлении является определение границ изучаемой и усовершенствованной системы устойчивого развития экономики промышленной корпорации, поскольку оно имеет последствия для метода бухгалтерского учета.

При количественной оценке эффективности производственных систем, которая является отчетной в бухгалтерском учете, необходимо учитывать не

только прямое и локальное воздействие на окружающую среду, но и косвенное и более глобальное воздействие, обусловленное жизненным циклом ресурсов (т.е. от первичного материала до продуктов повторного использования, восстановления и рециркуляции). Здесь должны учитываться различные точки зрения, выгоды и последствия, которые могут выйти за пределы границ системы и стать внешним фактором или, наоборот, быть интернализированными и стать частью желаемого результата. Типичными примерами являются различные пути закрытия материального потока, это:

- рассмотрение только одного производственного предприятия, входящего в промышленную корпорацию, а не каждого в отдельности;

- потоки неучтенных отходов, выходящие за пределы производственного предприятия, которые полностью теряются для промышленной корпорации;

- неучтенные потоки отходов, которые являются сырьем для других отраслей и видов экономической деятельности, что является более широкой перспективой для развития и которые могут охватить более масштабные выгоды для всей промышленной корпорации.

Также можно рассматривать перспективу жизненного цикла продукта:

- если жизненный цикл продукта понижается, то с точки зрения жизненного цикла этого продукта никакой материал не теряется;

- если материал теряет свою ценность, то первичный материал все равно будет необходим для производства этого продукта, в то время как материал из использованных продуктов деградирует при понижении цикла.

Перспектива жизненного цикла продукта рассматривается в промышленной корпорации при использовании модели производственной экосистемы, где потоки ресурсов могут быть интегрированы между производственными операциями, вспомогательными объектами и зданиями. В данном случае признается важность более широкой картины для оптимизации, использования всех видов ресурсов и необходимости учета жизненного цикла производственной деятельности, что необходимо для

достижения экологической устойчивости с учетом затрат на экологию. Оценивая различные варианты улучшения, необходимо принять более широкий взгляд на общество и земные системы, чтобы лучше учитывать влияние изменений на внутреннюю и внешнюю среду, находящуюся за пределами промышленной корпорации.

В этих случаях в промышленных корпорациях сосредотачивается внимание на взаимодействии между прямой и обратной логистикой производственных процессов, а также идентификации, регенерации и восстановлении отходов.

В каждом производственном процессе существуют технологические отходы (без учета брака, потерь при транспортировке и потерь, зависящих от погодных условий), но на каждом производственном предприятии ведется работа по совершенствованию технологических процессов в целях уменьшения остатков и их дальнейшего сбора и утилизации.

Уже существуют инструменты и методы, которые эффективно сочетают пространство, поток продукции, поток энергии и время, для того, чтобы обеспечить полное моделирование и анализ потоков ресурсов промышленной корпорации [17; 36; 42]. Эта работа входит в спецификацию применяемых инструментов. Основной целью применяемого инструментария по моделированию является повышение экологических характеристик производственных систем. Все это достигается за счет общей эффективности использования ресурсов (в отличие от эффективности отдельных процессов), а также за счет замкнутого потока ресурсов, что позволяет сократить чистые затраты ресурсов и количество отходов в производственной корпоративной системе.

При рассмотрении вертикальной структуры промышленной корпорации, занимающейся производством и сбытом, возникает необходимость укрупнения и присоединяя к себе поставщиков (SCRM), работающих с промышленной корпорацией.

При этом процедура продажи выходных ценовых данных следующая:

- так как этот поставщик выбирает сам уровень инвестиций, который снижает его предельные издержки производства, то наблюдая за издержками производства поставщиков (SCRM), промышленная корпорация выставляет свои исходные цены (1.1):

$$w = (w_1, w_2, \dots, w_n), \quad (1.1)$$

где  $w_i$  – это цена за единицу товара поставщика (SCRM);

$i$  – количество поставщиков.

- поставщик покупает промежуточные товары, производит конечные товары и продает их на конечных рынках, включая промышленную корпорацию, которая ведет расчет с учетом того, сколько и какие поставщики могут работать с промышленной корпорацией. Собирая информацию, промышленная корпорация определяет их потребности в ресурсах на промежуточном рынке товаров и предлагает частично обеспечивать поставщика своим материальным ресурсом по выставленной цене. Продажа входных данных проводится для того, чтобы присоединить поставщика в свою структуру, играя ценой поставляемого материального ресурса, которая влияет на конечную цену продукции, выставляемую на рынок, при этом выбранный уровень инвестиций поставщика не соответствует предельным издержкам его производства, в итоге получается (1.2):

$$P_i q_i \leq 0, \quad (1.2)$$

где  $P$  – потребности в ресурсах промышленной корпорации;

$q_i$  – вводимые ресурсы (частично поставляемые промышленной корпорацией).

Наблюдая за издержками производства, поставщика (SCRM), используя обратную индукцию, промышленная корпорация определяет

потребности в ресурсах, с учетом поставляемых ресурсов в результате получается (1.3):

$$P_i q_i > P_i q_i k_i < 0, \quad (1.3)$$

где  $k_i$  – доля поставляемого материального ресурса в поставщика (SCRM).

Здесь же идет сравнение затрат по производственной себестоимости.

При этом все расчеты по присоединению поставщика к промышленной корпорации должны сводиться  $\min$  к 0.

На этом этапе, с учетом  $w_i$ , входной цены, взимаемой промышленной корпорацией, и с учетом поставляемых материальных ресурсов, сравнивается себестоимость, где:

$c_0$  – производственная себестоимость производственного предприятия;

$x_i$  – затраты на поставляемые материальные ресурсы промышленной корпорацией.

Получается (1.4)

$$q_i = q_i(c_0 - x_i), \quad (1.4)$$

это означает, что спрос поставщика (SCRM) на поставляемые ресурсы снижает цену, взимаемую промышленной корпорацией, и увеличивает уровень снижения затрат (1.5):

$$\max w \sum_{i=1}^n q_i(x_i - c_i)k_i, \quad (1.5)$$

Это условие определяет входные цены, взимаемые промышленной корпорацией и оно будет приниматься и другими поставщиками (SCRM), которые могут работать с промышленной корпорацией.

Предложение: в этой модели поставщик назначает цену товара с учетом затрат на поставляемые материальные ресурсы промышленной корпорацией, а это ведет к тому, что и другие поставщики, которые могут

работать на таких же условиях с промышленной корпорацией, снижают цену на товар.

Сегодня в Акционерное общество «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» (далее – АО «ЕВРАЗ ЗСМК») хорошо просматривается моделирование технологических потоков, которое определяется в качестве подходящего способа достижения улучшения потока ресурсов с помощью существующих производственных операций, объектов и зданий или для создания новых сценариев путем различных подходов. Эти подходы к моделированию заключаются в применении поставки своего материального ресурса промышленной корпорации для того, чтобы присоединить к себе поставщиков, эти вопросы решаются на уровне крупных промышленных предприятий, при этом их объединяют существующие методы, которые формируют единую методологию для достижения цели – укрупнение промышленной корпорации. Это критическое состояние касается границ всей корпоративной системы. Инструменты моделирования в этом случае предназначены для непосредственного использования производителями, и поэтому крайне важно учитывать их точку зрения на именно свою промышленную деятельность. Контроль, который некоторые промышленные корпорации имеют над тем, что происходит за ее пределами, ограничен, но (расчеты на «вскидку») могут включаться в разработку продукта и, соответственно, в цепочку поставок (SSCM). В настоящее время инструмент моделирования, ориентирован на технологические потоки, происходящие на месте, т.е. от «ворот к воротам», при этом он используется скорее, чем перспектива жизненного цикла продукта или цепочки поставок (SSCM).

Помимо проблемы контроля за элементами внутри и вне промышленной корпорации, существует проблема экологии, в которой знания производителей об их фактических выбросах и потоках отходов часто ограничены. А ведь даже при наличии данных сбор данных, их понимание, моделирование и анализ могут быть сложными задачами и уровень

детализации данных варьируется для различных типов ресурсов, который сложно учесть, а штрафы за них представляют значительные суммы.

Для решения этой проблемы по детализации данных разрабатывается инструмент моделирования, который предлагает поэтапную разработку модели индивидуально для каждой промышленной корпорации. Модель соответствует упрощенному представлению реальности. Допущения и аппроксимации делаются для того, чтобы получить полную модель, не приводя к слишком высоким затратам для промышленной корпорации в данном случае, например затратам на разработку высокоточной модели [56; 63; 65].

Для того чтобы модель не приводила к слишком большим затратам для промышленной корпорации необходимым и достаточным условием является повышение параметров конкурентоспособности, где к достижению результата необходимо подходить комплексно и, в частности, обязательно соблюдать следующие принципы:

- развитие конкурентоспособных преимуществ должно быть связано с безопасностью страны;
- формирование правового пространства, которое будет включать в себя разработку системы законодательных и правовых норм, позволяющих функционировать промышленной корпорации в более благоприятных условиях, что в результате влечет изменение условий социально-экономического развития;
- формирование системы стабилизационных действий, которые бы позволили вовремя реагировать на негативные последствия, вызванные различными рыночными процессами. Только в этом случае промышленная корпорация сможет преодолеть негативные тенденции, связанные со спадом экономики и производства, растущей безработицы, увеличением инфляции. Для промышленной корпорации стабилизационная функция является некой системой защиты от экономических кризисов, всевозможного рода зарубежных санкций;



- обеспечение координационной работы, связанной с установлением комплексного взаимодействия между поставщиками и клиентами в рыночной структуре для того, чтобы совместно разрабатывать стратегию и тактику в области наиболее эффективных инструментов, которые существенно повышают эффективность деятельности промышленной корпорации;
- развитие экономики промышленных корпораций определяет вектор развития отечественного производства;
- повышение потенциальных индексов экономического роста промышленной корпорации по всем направлениям.

Только в этом случае целевая направленность будет связана с установлением критериев экономической стабильности промышленной корпорации. Для обеспечения роста экономики промышленной корпорации необходимо разработать очень четкую систему, по которой слажено будут работать все структуры, что позволит вносить коррективы в происходящие изменения на международном рынке и реагировать на них. Именно такая модель направлена на увеличение объемов спрашиваемой продукции на основе повышения платежеспособности промышленной корпорации, которая также оказывает существенное влияние на развитие инновационных процессов в промышленности РФ. Эти процессы влекут за собой при их внедрении высокий уровень затрат и при этом не всегда уровень спроса высок, но даже невысокий спрос на продукцию дает возможность поддерживать внутреннюю структуру, заниматься инновационной деятельностью. При этом существенные изменения в подходах позволят сформировать спрос на инновационные виды продукции, которые, в свою очередь, значительно повлияют на темпы экономического развития промышленной корпорации и на благосостояние работников.

Как правило, все это возможно применять на корпоративном уровне, чтобы устранить недостатки интеграции в проектировании производственных систем. Современные подходы к анализу производственных процессов не должны упускать из виду потенциальные взаимодействия внутри системы, такие как:

- производственные процессы должны быть спроектированы так, чтобы иметь свои собственные входы и выходы;
- должны быть предусмотрены возможности повторного использования отходов других процессов в качестве ресурсов;
- наличие производственных площадей для нового оборудования.

Для этого используются модели производственной экосистемы так, чтобы была возможность принять подходящую перспективу для промышленной корпорации. Принимая во внимание, что все элементы экосистемы объединяются для того, чтобы образовать синергетическую систему, акцент делается на всей системе, а не на отдельных элементах [124]. Сосредоточение внимания на технологических потоках материалов, энергии, воды и отходов, что дает возможность принять этот экосистемный взгляд на любом промышленном предприятии, позволяет найти совместимые входные и выходные потоки между компонентами системы, т.е. повторное использование отходов в качестве ресурса внутри промышленной корпорации.

Основная задача при использовании модели производственной экосистемы состоит в том, чтобы определить, насколько детальным может быть анализ и какие измерения производительности должны быть включены. Трудность этого анализа заключается в том, что не все производители могут представить систему на подходящем уровне абстракции, которая диктуется имеющимися данными и любыми улучшениями, которые промышленная корпорация уже сделала в своих производственных процессах по мере осуществления мероприятий по улучшению качества данных, имеющих тенденцию прогрессировать.

*Таким образом, рассматривая промышленную корпорацию как вертикальную структуру, в которой в производственной взаимосвязи находятся поставщики, то со временем возникает необходимость укрупнения промышленной корпорации за счет присоединения поставщика. Предлагается экономическая модель, в основе которой заложены интегрированные подходы по обеспечению материальными ресурсами*

поставщиков с целью укрупнения промышленных корпораций; стремящихся к тому, чтобы включить в свою структуру этого поставщика с целью укрупнения промышленной корпорации и поддержания развития производственной интеграции на долгосрочную перспективу, которая влияет на конечную цену продукции не в пользу поставщика, но при этом промышленная корпорация в процессе присоединения создает обоюдовыгодные условия для поставщика. Обоснованность этой модели дает возможность проводить оптимизацию использования ресурсов и необходимости учета жизненного цикла производственной деятельности и в промышленной корпорации, и у поставщика. Для достижения роста экономики в промышленной корпорации по всем направлениям деятельности предлагается применять модель производственной экосистемы в экологической устойчивости, где проводится поэтапное моделирование с проведением анализа индивидуально для каждой промышленной корпорации. Сосредоточение внимания на технологических потоках материалов, энергии, воды и отходов, что дает возможность принять этот экосистемный взгляд на любом промышленном предприятии, позволяет найти совместимые входные и выходные потоки между компонентами системы, т.е. повторное использование отходов в качестве ресурса внутри промышленной корпорации. Основная задача при использовании модели производственной экосистемы состоит в том, чтобы определить, насколько детальным может быть анализ и какие измерения производительности должны быть включены. Трудность этого анализа заключается в том, что не все производители могут представить систему на подходящем уровне абстракции, которая диктуется имеющимися данными и любыми улучшениями, которые промышленная корпорация уже сделала в своих производственных процессах по мере осуществления мероприятий по улучшению качества данных, имеющих тенденцию прогрессировать. В понимании механизмов операционного совершенствования для устойчивого развития экономики производства, необходимо на основе моделей устойчивой производственной практики

*проводить кодировку моделей с целью передачи опыта для развития других промышленных корпораций.*

### **Выводы по первой главе**

1. Устойчивое развитие экономики промышленных корпораций базируется на производственной интеграции, которая рассматривается через призму производственной стратегии развития экономических, социальных, технологических и экологических направлений. Так как понятие производственной интеграции предполагает широкое восприятие стратегического требования, связанного с долгосрочными целями интеграции, то необходимо рассматривать развитие промышленной корпорации через стратегический процесс управления цепями поставок (SSCM), в котором задействованы процесс стратегического управления взаимоотношениями с поставщиками и процессом стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM), которые поддерживаются и контролируются процессом стратегического управленческого учета и контроля (SMAC) на базе сбалансированной системы показателей (BSC) с учетом добавленных показателей, дающих развитие промышленной корпорации.

2. Для поддержки производственной интеграции промышленных корпораций необходимо рассматривать перспективные инструменты, которые соответствуют реальному времени и сложившейся ситуации, такими инструментами можно рассматривать саму производственную интеграцию с точки зрения стратегической и оперативной перспектив стратегического процесса (SSRM), а также с точки зрения стратегического процесса управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM), которые в общих интересах должны использовать стратегический процесс (SMAC), где рассматривается и анализируется роль внешних сторон, присущая постановке общих целей и задач по устойчивому росту экономики в промышленных корпорациях, в которых одновременно рассматриваются

несколько ключевых направлений, связанных с формированием стратегии развития промышленной корпорации, позволяющей выявлять уязвимые места с непосредственной оценкой выгоды как для себя, так и для поставщиков и клиентов, работающих с промышленной корпорацией.

3. Предложена экономическая модель, в основе которой заложены интегрированные подходы по обеспечению материальными ресурсами поставщиков в целях укрупнения промышленных корпораций; стремящихся к тому, чтобы включить в свою структуру этого поставщика с целью укрупнения промышленной корпорации и поддержания развития производственной интеграции на долгосрочную перспективу которая влияет на конечную цену продукции не в пользу поставщика, но при этом промышленная корпорация в процессе присоединения создает обоюдовыгодные условия для поставщика. Обоснованность этой модели дает возможность проводить оптимизацию использования ресурсов и необходимости учета жизненного цикла производственной деятельности и в промышленной корпорации, и у поставщика.

4. Для достижения роста экономики в промышленной корпорации по всем направлениям деятельности предлагается применять модель производственной экосистемы в экологической устойчивости, где проводится поэтапное моделирование с проведением анализа индивидуально для каждой промышленной корпорации. Сосредоточение внимания на технологических потоках материалов, энергии, воды и отходов дают возможность принять этот экосистемный взгляд на любом промышленном предприятии, а также позволяет найти совместимые входные и выходные потоки между компонентами системы, т.е. повторное использование отходов в качестве ресурса внутри промышленной корпорации.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ**

### **2.1. Организационно-экономический анализ практики устойчивого роста экономики промышленности**

Переход к устойчивому развитию всей промышленности в России может быть осуществлен только через широкомасштабные изменения, охватывающие всю деятельность, начиная от поведенческих до технологических изменений, а также через целостную перспективу развития промышленности, включая локальные решения на конкретных производствах. Решение проблемы устойчивого роста экономики промышленных корпораций требует уже сегодня реализовывать в производственную практику внедрение совершенного инструментария.

Для реализации первоначальных целей, поставленных еще в 2014 г., где стоял вопрос: понять, какие операционные улучшения необходимы для достижения устойчивого развития промышленного производства, какие улучшения достижимы на основе теории и промышленной практики, и как эти достижения должны анализироваться, чтобы отображать реальные результаты, необходим полный анализ всех интеграционных процессов по всем показателям сбалансированной системы (BSC) с учетом добавленных показателей, способствующих устойчивому развитию промышленной корпорации.

В 2014 г. В.В. Путин провозгласил, что «Наша главная цель – использовать одно из важных конкурентных преимуществ России, емкий внутренний рынок, который необходимо заполнить качественными товарами, производимыми в реальном секторе отечественной экономики.» (19.09.2014).

Проведем полный анализ по показателям устойчивой сбалансированной системы (BSC) с учетом добавленных показателей, которая является одним из основных инструментов производственной интеграции всей промышленной отрасли и ее видов экономической деятельности. Важно отметить, что сбалансированная система показателей (BSC) работает там, где есть стратегия развития предприятия и особенно это касается крупных промышленных корпораций, холдингов, комбинатов. В процессе исследования мы будем проводить сравнение по Российской Федерации, Кемеровской области и АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат».

Рассмотрим, как меняется по годам один из основных показателей – индекс промышленного производства (ИПП) объема ВВП в России и Кемеровской области (рис. 2.1).

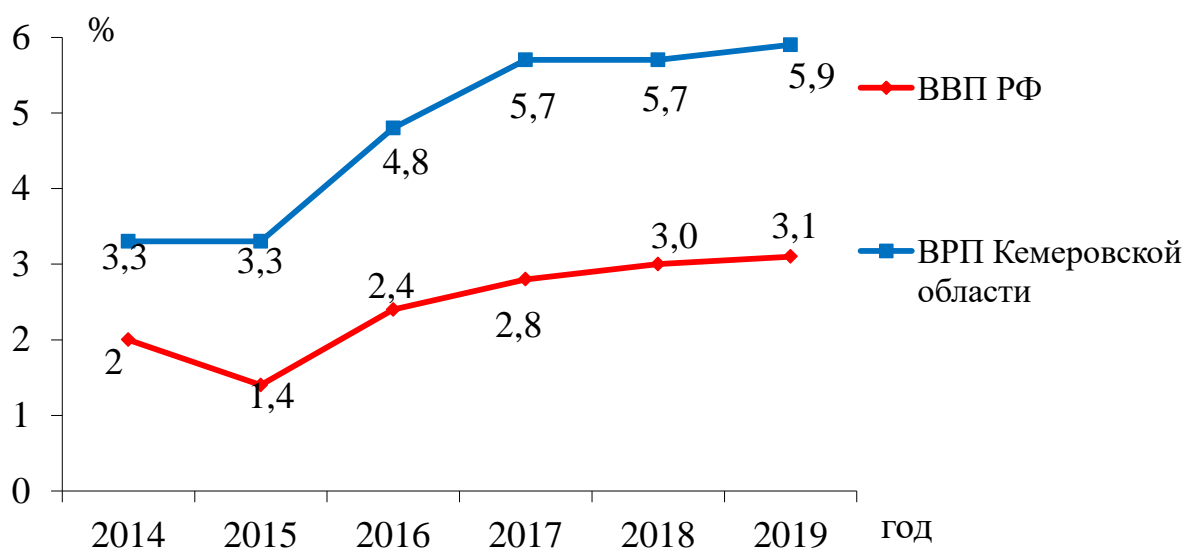


Рис. 2.1. Динамика изменения ИПП в 2014-2019 гг. [133; 134; 135]

ИПП и физический объем ВВП в России и в Кемеровской области, начиная с 2014 г. заметно вырос, максимально по России с 2014 г. он достиг 103,3%, до 2019 г. он вырос до 105,9%, по Кемеровской области наблюдается тоже увеличение с 102,0% до 103,1%, и даже в 2015 г., когда в России заметно ощущался экономический кризис, ИПП в Российской

Федерации был равен 103,3%, а в Кемеровской области удерживался практически наравне с 2014 г. и составлял 101,9%.

Начиная с 2016 г. по 2018 г. промышленное производство развивалось быстрыми темпами и по Российской Федерации выросло до 105,7%, по Кемеровской области – до 103,0%, по РФ возросло на 2,4%, в том числе по обрабатывающей промышленности, на 105,1%, по Кемеровской области, соответственно, на 102,7%. В 2019 г. в Кемеровской области ИПП несколько снизилось и составило 102,6%, объясняется это тем, что средние предприятия стали объединяться и входить в состав промышленных корпораций, так например, АО «ЕВРАЗ ЗСМК» в свою структуру включил четыре промышленных предприятия (рис. 2.2), такие как:

- предприятие по производству оснастки и приспособлений;
- предприятие химического производства;
- механический завод;
- завод химического машиностроения.

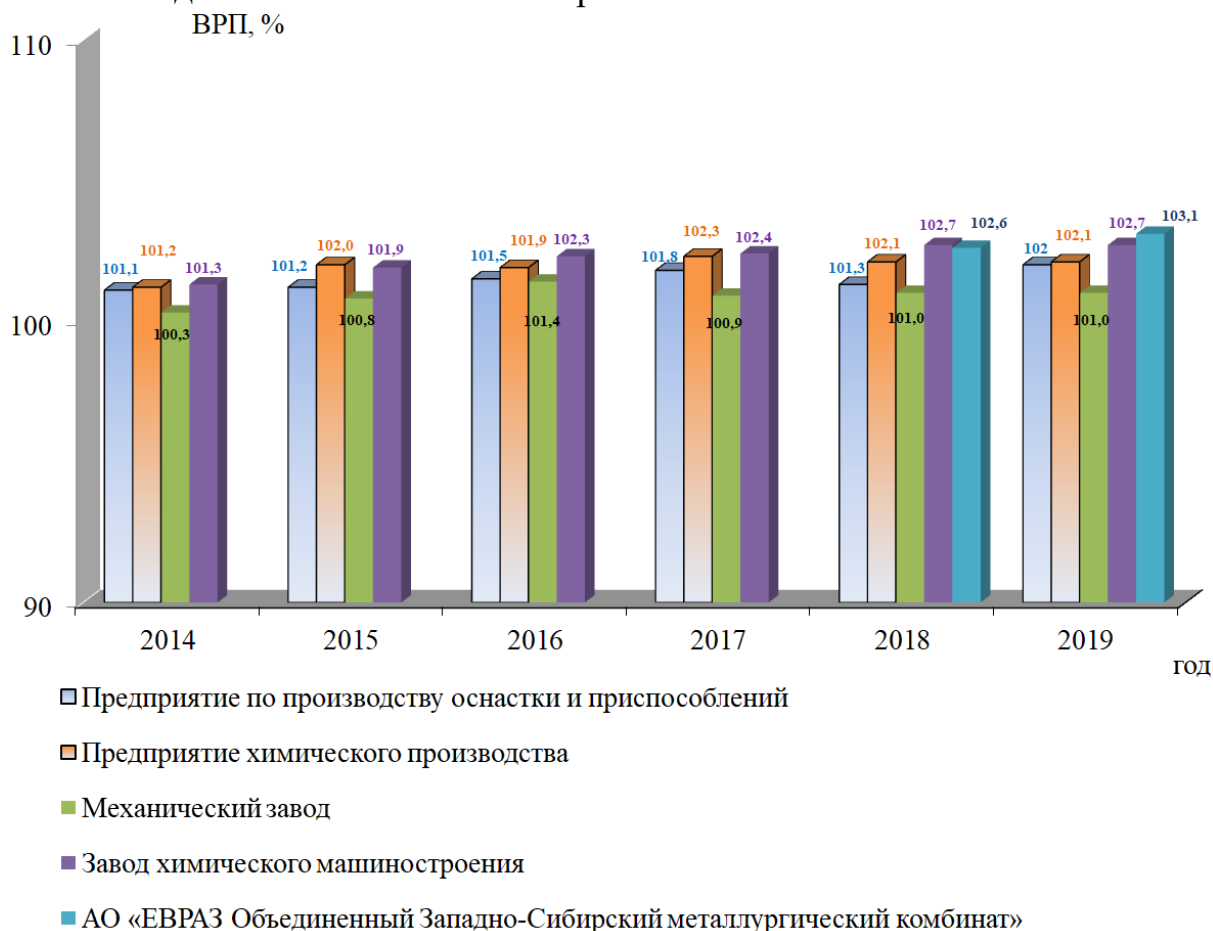


Рис. 2.2. Динамика роста ИПП производственных предприятий, вошедших в состав АО «ЕВРАЗ ЗСМК» [114]



Из рисунка 2.2 видно, что производство на каждом из присоединенных предприятий в 2018 г. не упало, но в процессе становления и приработки этих предприятий в общей структуре АО «ЕВРАЗ ЗСМК», значительного роста нет, поэтому в целом рост объемов ВРП не значительно снизился и составил 102,6%, а так как в объеме всего региона АО «ЕВРАЗ ЗСМК» составляет более 20% доли всей обрабатывающей промышленности, это снижение отразилось на ИПП Кемеровской области, который составил 103,1% (по сравнению с 2018 г.).

Рассмотрим, какова тенденция роста ВРП в Кемеровской области основного показателя (BSC). Кемеровская область – это сырьевой регион, где производится добыча угля, которая составляет 21%, а количество шахт в области – 67 (в России их 104), но в области кроме добычи угля развита металлургия, машиностроение и химическое производство. В настоящее время промышленность сосредоточена в следующих городах области: Прокопьевск, Гурьевск, Кемерово, Киселевск, Новокузнецк, Юрга. По объемам выпускаемой продукции валовый региональный продукт (ВРП) за 2014–2019 гг. составил (рис. 2.3).

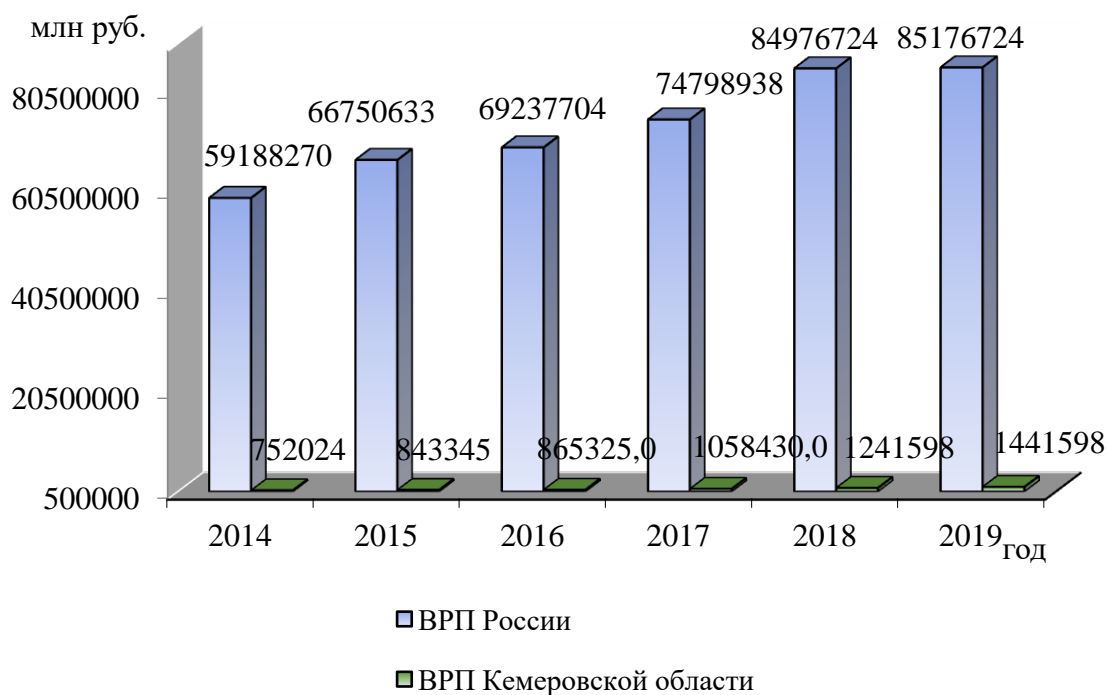


Рис. 2.3. ВРП за 2014–2019 гг. по Российской Федерации и Кемеровской области [133; 134; 135]

Большую долю в ВРП Кемеровской области внес АО «ЕВРАЗ ЗСМК»

(рис. 2.4).

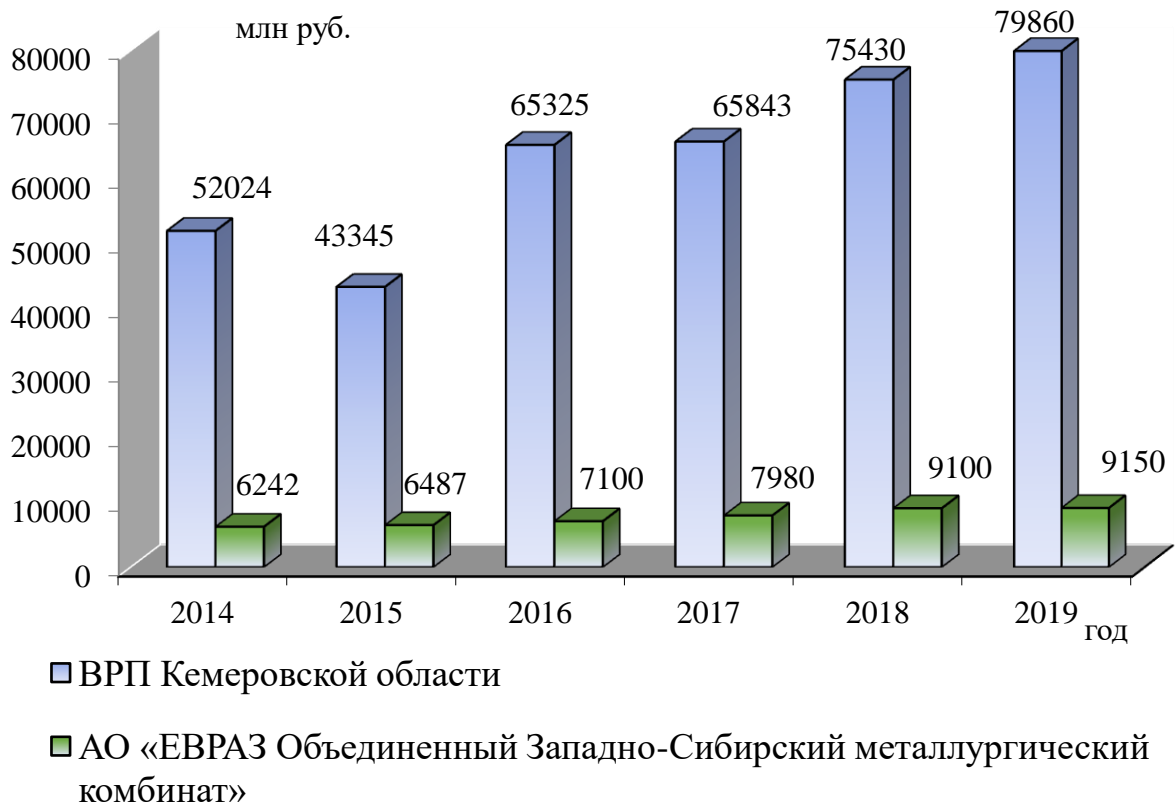


Рис. 2.4. ВРП за 2014–2019 гг. по Кемеровской области и АО «ЕВРАЗ ЗСМК»

[114; 134; 135]

Ключевым драйвером промышленного производства, конечно же, является сам металлургический комбинат. Сравним, на сколько вырос индекс промышленного производства по Кемеровской области по добывающей и обрабатывающей промышленности, чтобы наглядно убедиться, что обрабатывающая промышленность развивается не меньшими темпами, чем добывающая промышленность. Сравним 2016, 2017, 2018 гг. (рис. 2.5).

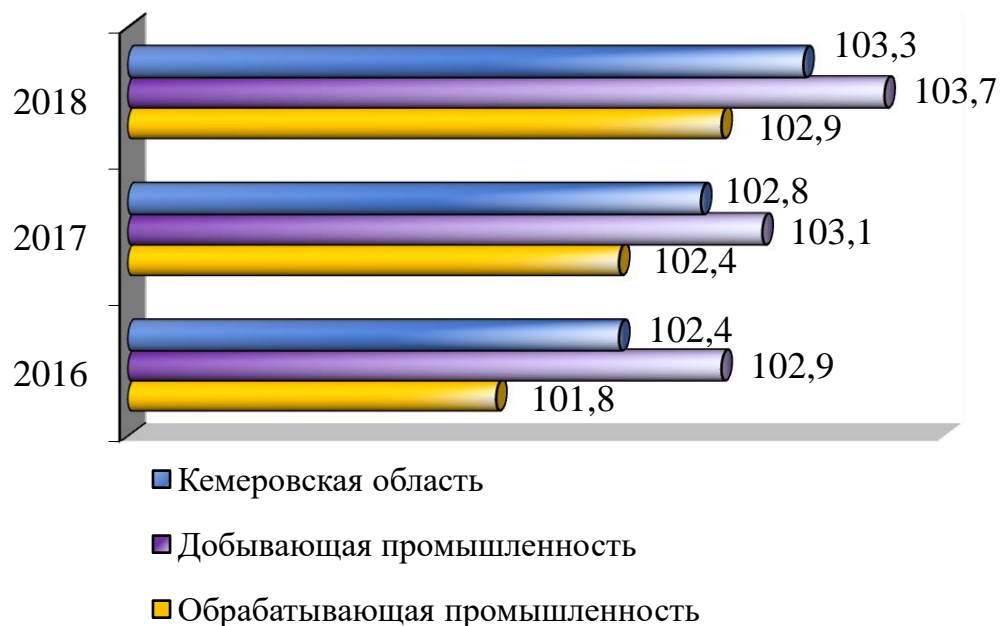


Рис. 2.5. Динамика роста ИПП промышленности, в том числе добывающей и обрабатывающей, за 2016–2018 гг. по Кемеровской области [133; 134; 135]

Как мы наблюдаем, добывающая промышленность выросла с 2016 г. по 2018 г. на 0,4%, а обрабатывающая промышленность выросла на 1,1%.

Покажем, каков прирост промышленного производства по суммарному объему отгруженных товаров в 2014–2019 гг. по Российской Федерации и Кемеровской области (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Прирост промышленного производства по Российской Федерации и Кемеровской области за 2014–2019 гг. [131; 134; 135]

Наименование производств Российской Федерации / Кемеровской области	Ед изм.	Год					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Промышленное производство:</i>							
Российская Федерация	%	2,5	-0,8	2,2	2,1	2,8	2,9
Кемеровская область	%	3,9	3,8	3,0	3,9	4,7	4,9
<i>Добыча металлических руд:</i>							
Российская Федерация	%	4,7	2,1	0,4	3,5	4,6	8,1

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Кемеровская область	%	4,3	4,0	2,8	4,8	4,6	6,1
<i>Обрабатывающая промышленность:</i>							
Российская Федерация	%	2,9	-0,3	2,7	2,8	2,8	4,9
Кемеровская область	%	2,2	1,6	1,9	2,5	2,7	3,1

По данным Росстата в 2019 г. наглядно видно, что прирост промышленного производства по сравнению с 2015 г. составил в Российской Федерации – 4,1%, а в Кемеровской области – 1,2%.

Проследим, как распределились регионы-лидеры Российской Федерации по индексу роста промышленного производства за 2018 г., у которых ИПП выше 105%, на их фоне покажем Кемеровскую область (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Индекс роста промышленного производства по регионам-лидерам Российской Федерации за 2018 г., % [133]

Наименование региона	Фактический индекс промышленного производства (ИПП) за 2018 г.
1	2
<i>Российская Федерация</i>	<i>105,7</i>
Томская область	117,8
Республика Крым	116,0
Тверская область	111,2
Тамбовская область	110,7
Республика Саха	110,5
Воронежская область	109,9
Тульская область	108,3
Ярославская область	108,9
Оренбургская область	108,7
Ростовская область	108,4
Ставропольский край	108,3
Республика Карелия	107,8
Курганская область	107,8
Амурская область	107,3
Республика Дагестан	107,3

Продолжение таблицы 2.2

1	2
г. Москва	107,2
г. Санкт-Петербург	105,2
Калужская область	107,7
Липецкая область	105,9
Красноярский край	105,1
Кемеровская область	103,0

Как мы видим из таблицы 2.2, Кемеровская область имеет ИПП 103,0%, но при этом она входит в золотую середину и занимает 48 позицию из 85 регионов. Отметим, что в 2018 г. не дали роста объемов промышленного производства 9 регионов, такие как (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Индекс роста промышленного производства по регионам за 2018 г., % [133]

Наименование региона	Фактический индекс промышленного производства (ИПП) за 2018 г.
Костромская область	97,5
Орловская область	91,9
Республика Калмыкия	95,0
Краснодарский край	92,8
Республика Ингушетия	79,7
Республика Карачаево-Черкесская	94,4
Республика Кабардино-Балкарская	93,4
Омская область	99,6
Еврейская автономная область	75,9
Магаданская область	76,4

Все остальные регионы, а их 56, имеют рост более 101%.

Всеми российскими регионами приняты Программы стратегического социально-экономического развития до 2025 года и уже начиная с 2020 г. представлены проекты этих программ до 2035 г., в которых везде представлен рост промышленного производства, так как развитие промышленности является основным показателем роста могущества страны.

Представим основные направления развития промышленного производства на долгосрочную перспективу, взятые из стратегии социально-экономического развития Кемеровской области на долгосрочную перспективу (рис. 2.6).

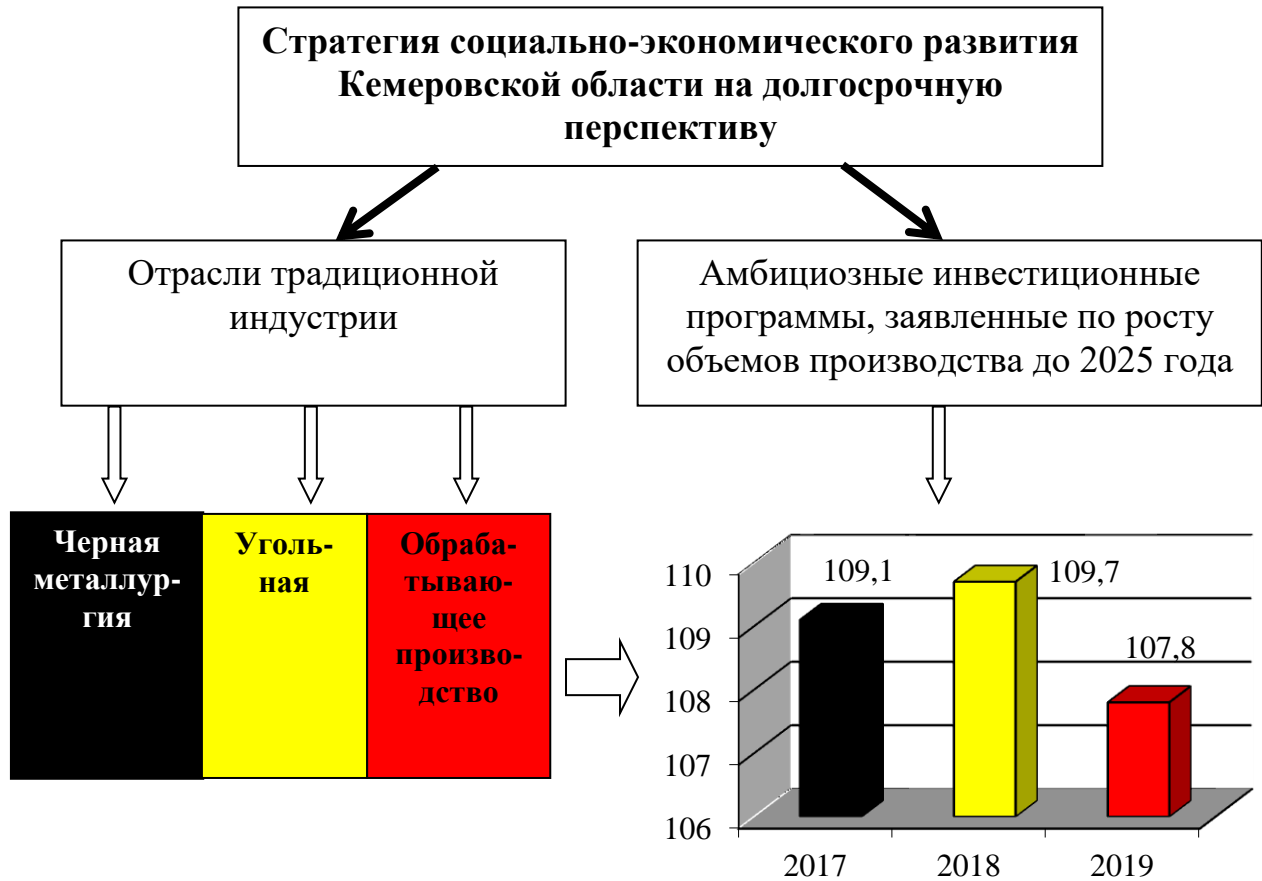


Рис. 2.6. Основные направления развития промышленного производства Кемеровской области [134; 135]

Все промышленное производство разбито на 4 группы по типам производства:

- производство с высоким развитием, как правило, это предприятия, которые начиная с 2014 г. провели диверсификацию продукции с ориентацией на экспорт;

- производство развитое – это промышленные корпорации, холдинги, комбинаты;

- производство среднего развития – это аграрно-промышленные предприятия;

- производство мало развитое – это сельскохозяйственная переработка индивидуальными предпринимателями.

Кемеровская область рассматривается как производство с высоким развитием.

Сравним показатель прироста промышленного производства в реальных ценах 2018 г. по Российской Федерации и Кемеровской области (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Прирост промышленного производства по РФ и Кемеровской области в 2018 г.

Регион	Ед изм.	Всего промышлен- ного производства	Добывающая	Обрабаты- вающая
Российская Федерация	%	4,9	2,8	5,2
Кемеровская область	%	3,3	3,7	2,9

Представим, как распределились регионы Сибирского федерального округа (СФО) по индексу физического объема ВРП в совокупности с валовой добавленной стоимостью по промышленности, в т.ч. обрабатывающая промышленность, в 2018 г. (рис. 2.7).

Развитие промышленного производства в регионе дает возможность организовывать новые рабочие места, что в целом увеличивает занятость проживающего населения. Так в Кемеровской области доля занятого в производстве населения на 01.01.2019 составляет на производстве – 26,2%, в обрабатывающей промышленности – 22,3%.

Доля занятых в промышленном производстве начиная с 2017 г. существенно выросла. По данным Росстата с 2017 г. производительность труда на добывающих и обрабатывающих производствах растет опережающими темпами по сравнению с экономикой в целом.

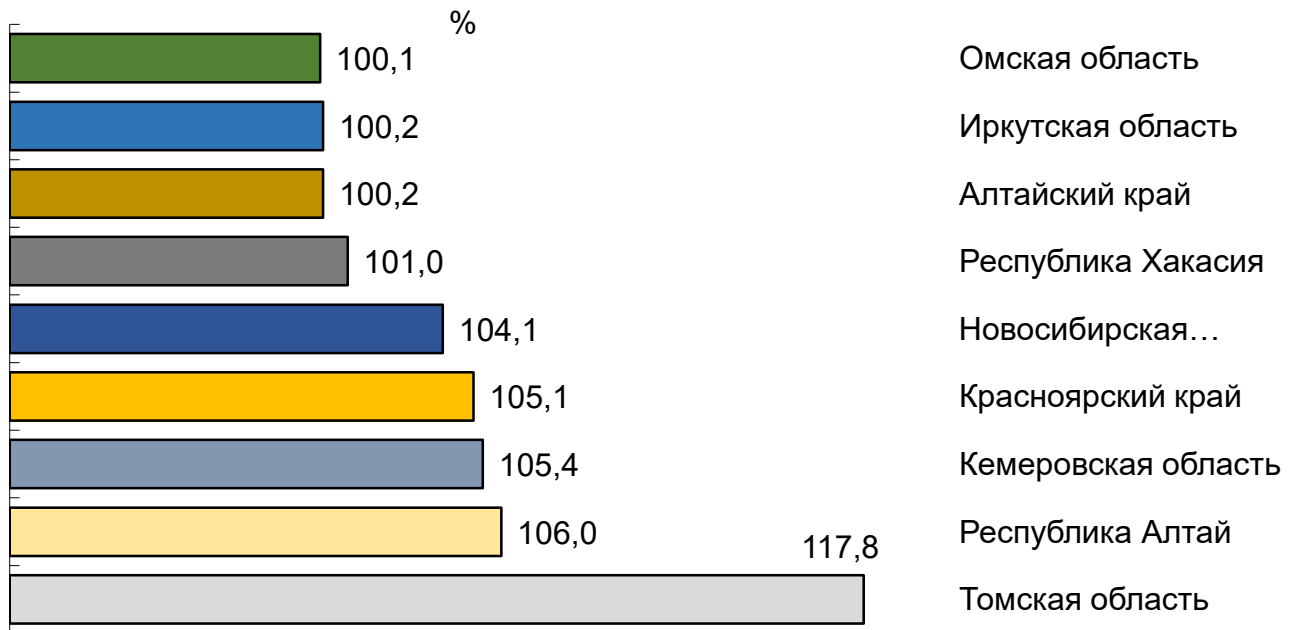


Рис. 2.7. Распределение регионов СФО по индексу физического объема ВРП за 2018 г. [134]

В 2018 г. в Кемеровской области рост производительности труда в целом по всем видам экономической деятельности значительно вырос и составил 105,4% и надо отметить, что в процессе укрупнения производств, организуются новые рабочие места, вводятся новые мощности, меняется оборудование, появляются новые профессии, которые привлекают молодежь, так в настоящее время очень заметно вливание в коллектив молодых людей на АО «ЕВРАЗ ЗСМК» приток молодежи и прибытие населения на рабочие места преимущественно идет с Алтайского края и Республики Казахстан.

Ключевые показатели социально-экономического развития представлены Росстатом следующие (табл. 2.5).

Учитывая то, что отслеживать показатели по сбалансированной системе (BSC) необходимо во всех отраслях и видах экономической деятельности, то очень важно сегодня использовать программные продукты цифровой экономики.



Таблица 2.5. Рост ключевых показателей социально-экономического развития по Российской Федерации и Кемеровской области в 2016–2019 гг. [133; 134; 135]

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Реальные доходы населения:					
<i>Российская Федерация</i>	%	-4,5	-0,1	0,4	2,1
<i>Кемеровская область</i>	%	0,6	1,1	1,4	1,9
Средняя заработная плата:					
<i>Российская Федерация</i>	%	0,5	2,1	6,3	6,4
<i>Кемеровская область</i>	%	2,7	2,8	3,1	3,9
Индекс потребительских цен:					
<i>Российская Федерация</i>	%	6,9	3,9	3,1	3,0
<i>Кемеровская область</i>	%	7,1	6,7	6,8	5,9
Численность безработицы:					
<i>Российская Федерация</i>	%	-0,4	-1,3	-1,8	-2,7
<i>Кемеровская область</i>	%	-1,3	-4,3	-5,7	-6,9

Для того, чтобы вовремя принимать управленческие решения по устойчивому росту экономики, необходимо учитывать показатели (BSC) не только в промышленных корпорациях, но и на предприятиях, которые являются поставщиками промышленных корпораций, так как это дает возможность оперативно принимать решение и своевременно брать ответственность за выполнение показателей, обеспечивающих устойчивый рост экономики промышленной корпорации.

В рамках решения того, что необходимо использовать совершенные инструменты роста экономики промышленных корпораций, необходимо реализовывать и внедрять новые программы стратегического развития по всем направлениям, это касается производственно-хозяйственной, финансовой, технологической и экологической деятельности. Для этого промышленные корпорации должны быть четко сориентированы на цели всех направлений, а также порядок и критерии принятия решений по росту экономических показателей. Стратегический процесс (SSRM) должен быть включен в анализ всех сфер деятельности промышленной корпорации, а

также должно быть проведено маркетинговое исследование, разработана стратегия маркетинга и сбыта, выработана стратегия закупок сырья, определены возможные варианты дальнейшего развития с учетом проведения процессов (SSRM), (SCRM) с учетом поддержки развития производственной интеграции посредством стратегического процесса (SMAC). Эта деятельность должна проводиться и с поставщиками промышленных корпораций (SCRM).

В настоящее время для того, чтобы в полной мере развернуть стратегический процесс (SMAC) по показателям (BSC), которые только крупные промышленные корпорации имеют возможность выполнять, так как они могут закупать оборудование для внедрения цифровизации во всех направлениях. Так, начиная с 2014 г., считается коэффициент обновления в промышленности по машинам и оборудованию, по транспортным средствам, рентабельности продаж товаров, продукции (работ, услуг), денежные доходы и т.д. при использовании программ цифровизации по всем направлениям деятельности. Сегодня конкретно провисает вопрос экологии в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» и для того, чтобы выйти на устойчивый рост экономики, АО «ЕВРАЗ ЗСМК» вкладывает финансовые средства в развитие экологического направления. Покажем, каков рост вложенных финансовых средств в развитие экологической деятельности в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» и в Кемеровской области по промышленности (рис. 2.8).

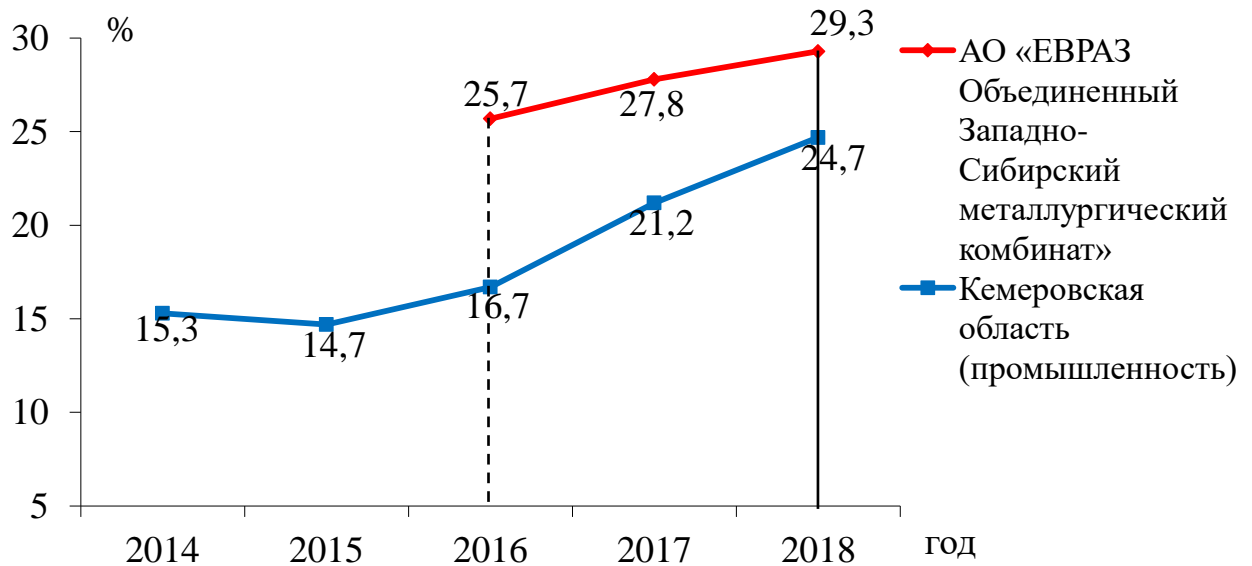


Рис. 2.8. Динамика роста вложенных финансовых средств в развитие экологического направления с 2014 г. по 2018 г., в % [114; 133; 134; 135]

Вложение инвестиций в развитие экологического направления и внедрение оборудования, оснащенного программами, ведущими учет и расчет показателей состояния атмосферного воздуха в части выбросов загрязняющих веществ представим на рисунке 2.9.

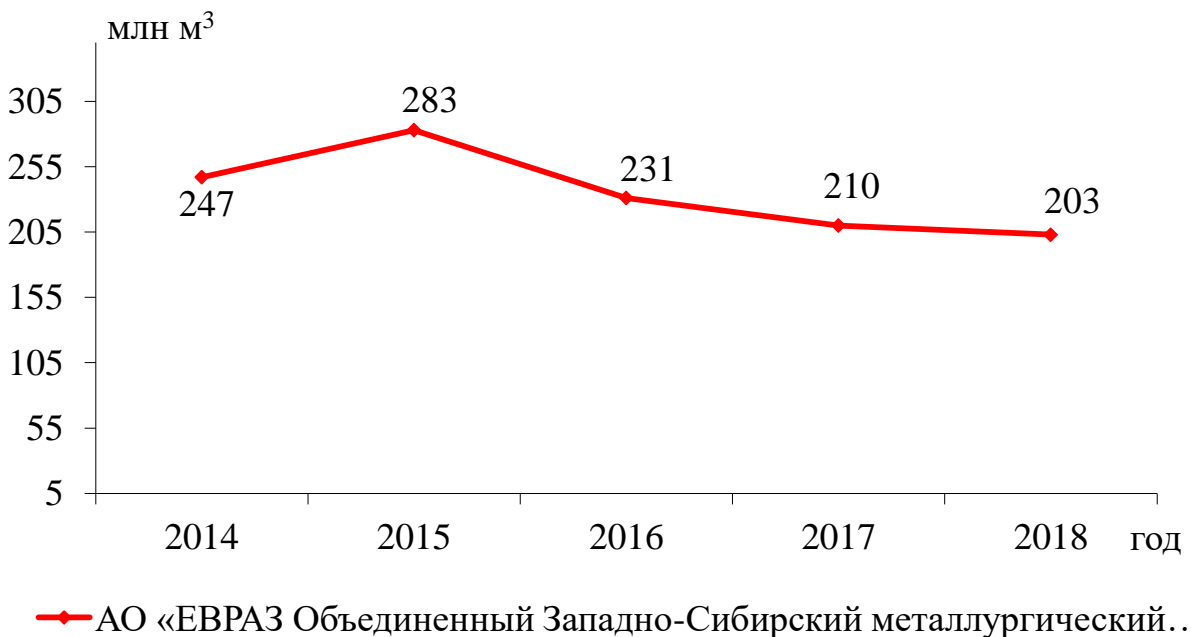


Рис. 2.9. Состояние загрязняющих веществ, выбрасываемых в атмосферу [114]

Исходя из того, что показатель выбросов загрязняющих веществ, выбрасываемых в атмосферу, существенно снижается в АО «ЕВРАЗ ЗСМК», делаем вывод, что экологией окружающей среды в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» занимаются.

Проследим, какие показатели изменились в АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» в 2018 г. относительно базового 2014 г. (табл. 1).

Таблица 2.6. Финансовые показатели АО «ЕВРАЗ ЗСМК» [134]

Год	Выручка, тыс. руб.	Рост выручки относительно 2014 г., %	Прибыль, тыс. руб.	Рост прибыли относительно 2014 г., %
2018	217321559	156,3	22852556	143,1
2017	181377920	130,5	6613502	-56,0
2016	148116723	112,8	8878503	-55,6
2015	140872296	101,4	21345131	133,1
2014	139246786	-	16115274	-

Из таблицы 2.6 мы видим, что выручка по отношению к 2014 г. каждый год растет. Прибыль выросла только в 2018 г. по отношению к 2014 г., но мы ранее говорили о том, что АО «ЕВРАЗ ЗСМК» как промышленная корпорация начала работать с 2016 г. и 2016 и 2017 годы являются годами становления и приработки предприятий, влившихся в корпорацию, отсюда вытекает, что прибыль уменьшилась, но начиная с 2018 г. она резко возрастает.

Рассмотрим прирост показателей в Кемеровской области и АО «ЕВРАЗ ЗСМК» в 2018 г. относительно базового 2014 г.

- ВРП;
- инвестиции в основной капитал промышленного производства;
- доля промышленных товаров на экспорт;

- численность работающего населения;
- инвестиции в охрану окружающей среды (рис. 2.10).

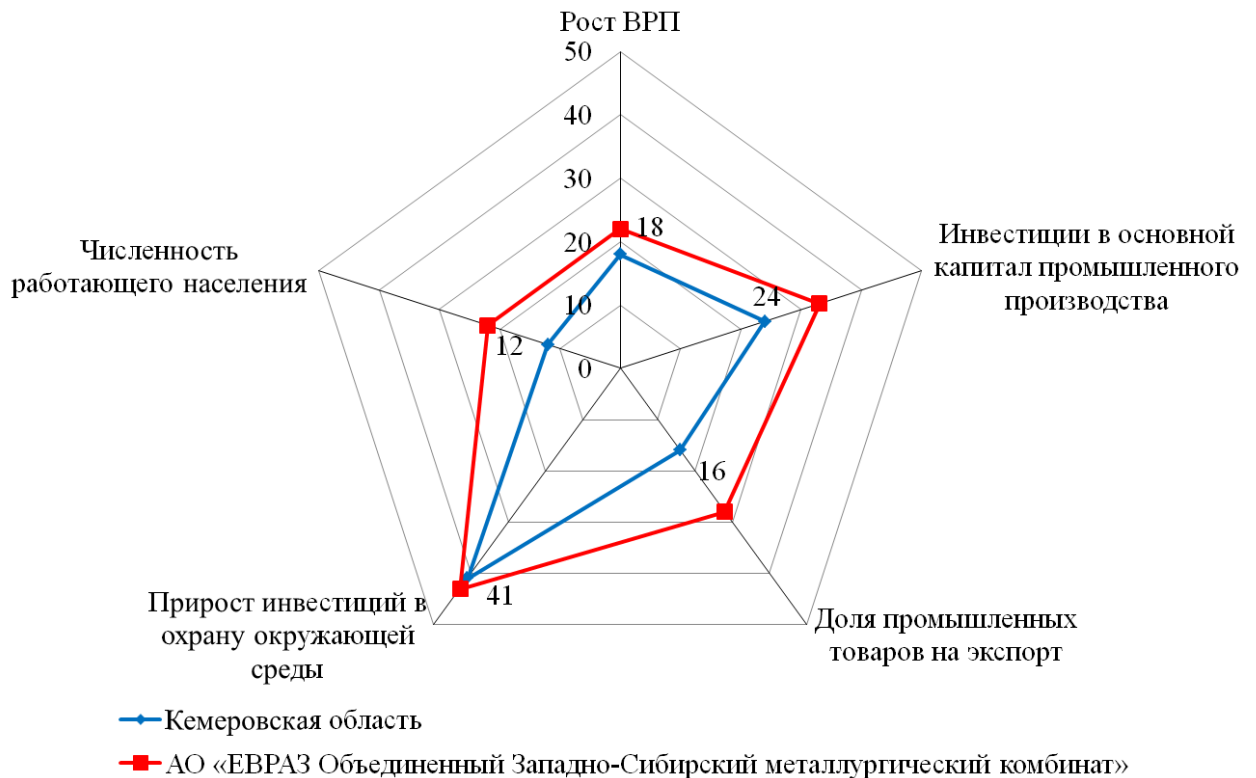


Рис. 2.10. Прирост основных показателей в 2018 г. к базовому 2014 г. в Кемеровской области и в АО «ЕВРАЗ ЗСМК», % [114; 133; 134; 135]

Прирост основных показателей в 2018 г. по Кемеровской области значительно вырос и особенно надо отметить рост инвестиций, вкладываемых в экологическое направление. В АО «ЕВРАЗ ЗСМК» все показатели выросли (рис. 2.10), так как АО «ЕВРАЗ ЗСМК» имеет возможность стимулировать внедрение стратегических процессов (SSRM) и (SCRM), поддерживаемых и контролируемых стратегическим процессом (SMAC), где в 2018 г. основная закупка цифровых двойников на линии металлопроката была проведена и реализована с целью учета и контроля расходов материальных ресурсов.

Значимость технологии цифровых двойников осознают руководители всех промышленных корпораций, их заинтересованность в проведении цифровизации по всем направлениям деятельности уже сейчас дают результаты, особенно по экономии материальных ресурсов, где

осуществлено подключение цифровых двойников в технологический процесс, считается внедрение такого оборудования в промышленных корпорациях, которое позволит создать точный учет в соответствии со стратегическим процессом (SMAC) не только в своей структуре, но и своими поставщиками (SCRM), отметим, что уже сейчас существует возможность внедрять это оборудование на экологическом направлении.

*Таким образом, развитие обрабатывающего производства в Кемеровской области занимает хорошие позиции в списке российских регионов. Более того, Кемеровская область имеет статус сырьевого, где добывающие и обрабатывающие производства с высоким развитием, а это дает возможность активнее увеличивать количество промышленных корпораций, а также проводить их укрупнение, учитывая то, что продолжается развитие добывающего производства. Исходя из этого, в Кемеровской области есть все возможности по укрупнению промышленных предприятий и созданию новых, так как есть возможности расширения взаимодействия с предприятиями добывающего производства. В стратегии долгосрочного развития Кемеровской области показано, что необходимо сделать и какие операционные улучшения необходимы для достижения устойчивого развития промышленного производства до 2025 г., чтобы получить реальные результаты по росту экономики в промышленных корпорациях, необходимо рассматривать все малые и средние производственные предприятия (а их более 300) с позиции укрупнения и присоединения их к промышленным корпорациям, что даст заметный результат по улучшению качества жизни населения региона. Укрупнение действующих промышленных предприятий и создание промышленных корпораций в Кемеровской области в настоящее время особенно просматривается в обрабатывающей промышленности, это наблюдается по всем показателям Программы социально-экономического развития.*

## **2.2. Проблемы практического применения инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций**

Устойчивое производство можно рассматривать как производственную стратегию, которая объединяет экономические и социальные направления развития в дополнение к технологическим и экологическим. Экологическая деятельность уже давно ассоциируется с негативным воздействием на эффективность бизнеса, но это заключение было сделано исследователями давно, а сегодня оно не соответствует отношению людей и окружающей среде. Наглядной иллюстрацией как экономических, так и экологических выгод является экономия затрат за счет сокращения энергопотребления и минимизации отходов. Область исследований в области устойчивого производства быстро развивается, и нет никаких установленных определений или границ для изучения показателей устойчивости производственных систем, которые связаны с месторасположением, окружающей природой и состоянием здоровья людей, работающих на этом производстве.

К проблемам практического применения инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций относятся экологические аспекты устойчивой производственной практики с упором на решение вопросов по экологии на каждом предприятии, включая окружающую территорию и никаких ссылок на то, что нужно заниматься только «жизненным циклом продукта». В предыдущих параграфах мы рассматривали как достигаются улучшения ресурсоэффективности в рамках производственной системы, где предлагался подход, с помощью которого эти улучшения достигаются. Так как культура наших промышленных корпораций еще далека от совершенства по части экологии, то для решения проблем, связанных с экологией, необходимы все положительные подходы, которые нужно систематизировать и вести карточный учет с подробным описанием решения вопросов экологической устойчивости и отдельные устойчивые производственные практики (Sustainable Manufacturing Practices

– SMP), выделять и продвигать как действие или комплекс действий, улучшающих экологические показатели производственной системы, периодически просматривать их и обновлять. В результате анализа практики решения вопросов экологической устойчивости нужно формировать механизмы их совершенствования, и лучшие практики использовать не только в промышленных корпорациях, а и во всех малых и средних производствах.

Более того, необходимы дополнительные исследования для более детального выявления процессов восстановления, переработки и повторного использования. Что касается характера операций, то их ответы на опросы руководителей промышленных предприятий свидетельствуют о том, что производители крупных промышленных производств чаще перерабатывают или утилизируют возвращенные материалы, получают от этого прибыль, чего практически нет в малых и средних предприятиях.

Это объясняется тем, что в промышленных корпорациях обновляется оборудование, здания, в которых обновляются рабочие места, места естественных и гигиенических нужд, места отдыха (особенно это касается весеннего и летнего периодов). Санаторно-гигиенические службы работают вплотную с крупными предприятиями, потому что у промышленных корпораций есть средства для того, чтобы заниматься экологией и все это делается в борьбе за работающего человека в целях сохранения здоровья и снижения заболеваемости. Малый и средний бизнес далеко не всегда может это себе позволить, так как работая по вопросам улучшения экологии, сразу увеличиваются затраты по отношению к объемам выпускаемой продукции.

В каждом производстве существуют разные виды отходов, к которым совершенно по-разному относятся промышленные предприятия, это зависит от объемов отходов, от сложности их вторичной переработки, от отношения к тем, кто возвращает товар, как некачественный товар и многое другое. Промышленные корпорации относятся к этим моментам, как дополнительному сырью, идущему на переработку, как сохранение имиджа



корпорации, как к выгоде от проданной переделанной продукции, что не совсем подходит для покупателей торговой сети, которая далеко не всегда заинтересована сдать товар на переработку.

Представим, как ведется процесс переработки в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» (табл. 2.7).

Таблица 2.7. Отношение производителей и торговой сети к процессу переработки возвращенного товара [114]

Процесс переработки возвращенного товара	Ед. изм.	Производители	Торговые сети
Отправлено на переработку	%	28,1	17,5
Перепродано как есть (т.е. товар отличается по качеству)	%	12,3	27,8
Переупаковано и продано как новое	%	5,2	19,4
Восстановлено или отремонтировано	%	27,3	18,9
Продано посреднику	%	9,7	18,9
Вторичная переработка	%	17,4	3,7

Из таблицы 2.7 мы наблюдаем, что на АО «ЕВРАЗ ЗСМК» переработке товаров, которые выполнены не по всем требованиям, предъявляемым к качеству выпускаемой продукции производители относятся как к своим упущениям в изготовлении продукции и в большинстве случаев отправляют на переработку – 28,1% (так как это сырье), а торговые сети отправляют на переработку только 17,5% и это еще большой процент отправления на переработку торговой сетью, так как товар в основном металлопрокат, который покупается в больших объемах и по хорошей цене, поэтому торговые сети вынуждены возвращать товар на комбинат. Но если

рассматривать производственные предприятия с гораздо меньшим объемом выпускаемой продукции, то они очень осторожно относятся к переработке.

На примере АО «ЕВРАЗ ЗСМК» покажем, как производители (они же поставщики) работают с торговой сетью (у них есть покупатели розничной торговли) по утилизации и переработке отходов и сырья. Рассмотрим, как протекает процесс переработки у производителей и покупателей торговой сети.

В настоящее время промышленные корпорации все больше и больше обращаются к совершенным новейшим технологиям, которые являются еще одной движущей силой технического прогресса. Раньше они считали движущей силой только экономические, законодательные вопросы и корпоративную социальную ответственность, то сегодня не только эти проблемы расширяются и обновляются, но и полностью изменилось отношение к экологическому направлению. Ведь благодаря наличию совершенных технологий улучшается дизайн всех производственных процессов и отношение к окружающей среде. Производственный опыт показывает, что российские предприятия запускают возвращенный товар в переработку не более 64% (результат 2019 г.), остальное все идет как мусор, загрязняющий окружающую нас среду.

Поэтому при количественной оценке эффективности производственных систем необходимо учитывать не только прямое и локальное восприятие охраны окружающей среды, но и косвенное и более глобальное воздействие, обусловленное жизненным циклом ресурсов (т.е. от первичного материала до продуктов повторного использования, восстановления и рециркуляции). Принимая различные точки зрения, выгоды и последствия, которые могут выйти за пределы границ производственной среды и стать внешним фактором или, наоборот, быть интернализированными и стать частью желаемого результата, необходимо показать различные пути наполнения материальных потоков, таких как:

- рассмотрение производственного процесса предприятия, потоки его отходов, выходящие за пределы предприятия и которые полностью могут теряться;

- понимать, что потоки отходов являются ресурсами, как для себя, так и для другой отрасли, в этом случае у них более широкая перспектива, так как они могут охватить более широкие выгоды для промышленной системы.

Кроме того надо использовать перспективу жизненного цикла продукта:

- если продукт понижается в цене, то с точки зрения жизненного цикла этого продукта никакой материал не теряется;

- учитывая то, что сам материал (поток ресурсов и запас), первичный материал все равно будет необходим для производства этого продукта, в то время как материал из использованных продуктов деградирует при понижении цикла, поэтому в этом случае материал теряет свою ценность.

Однако далеко не все промышленные корпорации проводят анализ, который дает конкурентные результаты по переработке отходов и некачественной продукции, и сами лишают себя возможности при больших объемах снизить затраты на выпускаемую продукцию. При использовании модели производственной экосистемы потоки ресурсов могут быть интегрированы между производственными операциями, вспомогательными объектами и зданиями. Но все руководители должны понимать и принимать действенные меры к важности более широкого анализа и видения для оптимизации использования ресурсов и необходимости учета жизненного цикла производственной деятельности, а также для достижения экологической устойчивости. Оценивая различные варианты улучшения, современный производственный мир принимает более широкий взгляд на общество и земные системы, чтобы лучше учитывать влияние изменений на элементы за пределами промышленной корпорации.

Необходимо отметить, что сегодня не существует инструментов или методов, которые эффективно сочетали бы пространство, поток продукции,

поток энергии и время, чтобы обеспечить полное моделирование и анализ потоков ресурсов на промышленных корпорациях. Проблема в том, что повышение экологических характеристик производственных систем может быть достигнута за счет общей эффективности использования ресурсов (в отличие от эффективности отдельных процессов) и в том числе за счет замкнутого потока ресурсов, что позволит сократить чистые затраты ресурсов и количество отходов в системе.

Концепции промышленной экологии, такие как системный взгляд, пищевые сети и промышленные экосистемы, обычно применяются на макроуровне с участием различных отраслей промышленности и местных сообществ, но они не всегда дают возможность устранить недостаток интеграции в проектировании производственных систем. Современные подходы к анализу производственных процессов упускают из виду потенциальные взаимодействия внутри системы, такие как:

- производственные процессы спроектированы так, чтобы иметь свои собственные входы и выходы;
- возможности повторного использования отходов других процессов в качестве ресурсов;
- мобильная транспортировка и доставка отходов и некачественной продукции.

Принимая во внимание, что все элементы экосистемы объединяются для того, чтобы образовать синергетическую систему, акцент делается на всей системе, а не на отдельных элементах. Сосредоточение внимания на технологических потоках материалов, энергии, воды и отходов дает возможность принять этот экосистемный взгляд на промышленную корпорацию, а также позволяет найти совместимые входные и выходные потоки между компонентами системы, т.е. повторное использование отходов в качестве ресурса внутри производственной системы.

Промышленные корпорации в целях точного учета затрат первоначально прибегают к процессу моделирования технологических

потоков, чтобы было понятно в качестве какого подходящего способа достижения улучшения потока ресурсов и с помощью каких существующих производственных операций, объектов и зданий можно было создавать новые пути оценки различных сценариев по переработке отходов в качестве сырьевого ресурса. Новизна этого подхода заключается в моделировании в применении представления экосистем на промышленном уровне. Моделирование позволяет объединять существующие методы в единую методологию для достижения этой цели.

В целях достижения улучшения материальных ресурсов в промышленных корпорациях постоянно вносятся изменения в модели экологических систем для того, чтобы была возможность отслеживать ежемесячные затраты, так как это основная статья расходов структуры себестоимости выпускаемой продукции, чтобы уменьшить количество проблемных вопросов по экологии в промышленных корпорациях, необходимо вкладывать средства в новый для себя процесс по переработке производственных отходов. В настоящее время в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» открывает новые производства по переработке и утилизации своей продукции, которая потеряла свой товарный вид по разным причинам (транспортировка, погодные условия) и возвращена по рекламациям (рис. 2.11).

Учитывая то, что на переработку от всей реализованной продукции идет возврат по рекламациям по разным причинам в среднем от 10 до 15%, то этим показателем необходимо серьезно заниматься и постоянно совершенствовать процесс переработки по возвращенной продукции, так как процесс возврата может быть и далее критическим для граничных показателей производственной системы.

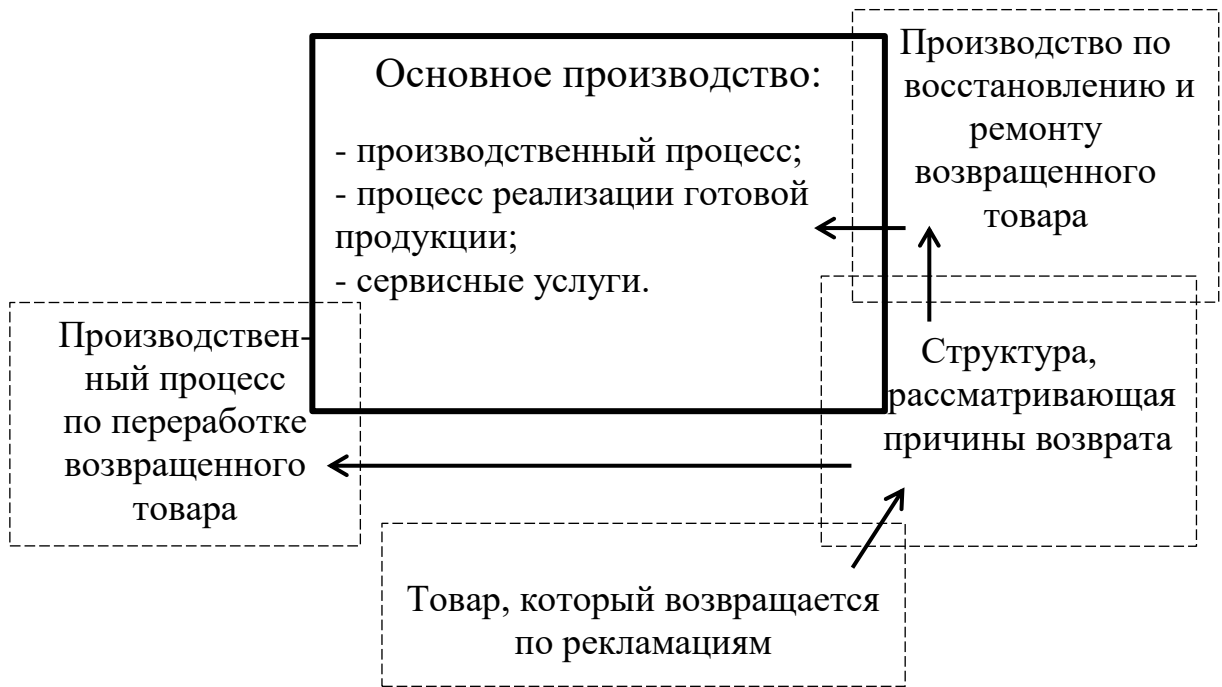


Рис. 2.11. Производства, необходимые для переработки и утилизации отходов

Основная задача при использовании модели производственной экосистемы состоит в том, чтобы определить, насколько детальным может (или должен) быть анализ и какие измерения производительности производства должны быть включены. Как правило, трудность заключается в том, чтобы представить систему на подходящем уровне абстракции, который диктуется имеющимися данными и любыми улучшениями, которые промышленная корпорация уже сделала в своих производственных процессах, таких как:

- осуществлять мероприятия по улучшению качества данных, имеющих тенденцию прогрессировать;
- выявлять возможности для дальнейших улучшений, требующих более детального анализа.

Много проблем возникает при укрупнении промышленных корпораций и переходе их на производство инновационной продукции с высокими конкурентными свойствами, которые необходимо рассматривать как набор

взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, которые формируют определенную целостность, расставляя по всем подразделениям ключевые цели и задачи, определяющие функциональную нагрузку каждого из компонентов. Ключевые цели промышленной корпорации так же необходимо ставить перед поставщиками (SCRM), оказывать им всяческое содействие для максимально комфортных производственных условий для развития, которое скажется на росте экономики промышленной корпорации.

В период становления предприятий, производящих конкурентоспособную продукцию возникает производственная необходимость, вовлекать в свою структуру поставщиков (SCRM) и сразу проблемным на начальном этапе становится перевод этих предприятий на стратегическое управление взаимодействием с поставщиками (SSRM) и стратегическое управление взаимодействием с клиентами (SCRM), и уже тем более перевод на общий для промышленной корпорации стратегический управленческий учет и контроль (SMAC).

Также возникают проблемы, когда промышленная корпорация в своей стратегии развития в обязательном порядке прописывает последовательность действий, связанных с расставленными приоритетными точками и направлениями, которые, в первую очередь, затрагивают вопросы по внедрению совершенных технологий обработки и модернизации оборудования, т.к. именно они требуют задействования большого количества ресурсов и, в первую очередь, финансовых. Стратегия развития промышленной корпорации должна вписываться в стратегию развития региона, что позволит наладить межфункциональные связи среди хозяйствующих субъектов территории, выполняя стратегию развития промышленной корпорации она требует от всех своих поставщиков (SCRM) четкой перспективной политики развития, при этом стратегическая линия, выбранная промышленной корпорацией позволяет предприятиям-поставщикам также проводить эффективную политику, направленную на систему модернизации и обновления производственных мощностей, что в

свою очередь, должно привести к технологическому прорыву и повышению конкурентоспособности промышленной корпорации.

Для того, чтобы целевые направления были достигнуты, промышленной корпорацией необходимо:

- включать в стратегию в обязательном порядке возможность финансирования инновационной деятельности и использовать ее результаты;
- выстраивать жесткие приоритетные направления развития, на которых необходимо сконцентрировать весь ресурсный потенциал;
- формировать структуру инновационного типа, концентрирующую в себе научный потенциал и имеющую возможность выхода на международные рынки;
- сформировать механизмы продвижения инновационных продуктов, а также стимулировать производство наукоемкой продукции.

В этой связи неотъемлемым моментом при реализации стратегии развития определена модернизация производства промышленной корпорации, где появляется возможность перераспределения доходов, которые получены от реализации продуктов ресурсопроизводящих отраслей и видов экономической деятельности, а также возможность направлять финансовые средства на развитие и поддержание инновационной деятельности в промышленной корпорации.

*Таким образом, в процессе проводимого исследования на тему «Совершенствование инструментария устойчивого развития экономики промышленных корпораций» выявляются проблемы по практическому применению инструментария устойчивого роста экономики, которые необходимо решать для того, чтобы во всех направлениях: экономическом, социологическом, технологическом и экологическом были не только улучшения, но и рост показателей сбалансированной системы (BSC). Знания в области устойчивого производства являются фрагментарными, но при этом развивают единые теории, общепринятые рамки и модели. Поскольку наблюдается растущий коммерческий интерес не только к экономическим,*



*социологическим и технологическим направлениям, то возникает особенный интерес к экологии и этическим вопросам, но устойчивое развитие этого направления в настоящее время является частью многих корпоративных стратегий, что подчеркивает необходимость решать проблемы по всем направлениям деятельности, включая экологическое направление, так как решение проблем по всем направлениям дает результат по устойчивому росту показателей (BSC) промышленного производства в промышленной корпорации.*

### **2.3. Тенденции развития инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций**

Проводя исследование по использованию инструментов, методов и процедур стратегического управленческого учета и контроля (SMAC), которые поддерживают производственную интеграцию между стратегическими процессами (SSRM и SCRM), целесообразно проследить какова тенденция развития инструментария, применяемого в промышленных корпорациях в целях достижения устойчивого роста их экономики.

Для проведения развернутого исследования по инструментарию, который используется промышленными корпорациями для устойчивого роста экономики, выделим четыре основных направления, которые охватывают значительное количество показателей сбалансированной системы (BSC), особенно влияющих на рост экономики, это:

- экономическое;
- операционное управление (технологическое);
- окружающая среда (экологическое);
- социальное.

Рассматривая эти направления с позиции влияния каждого на развитие производственной интеграции с реализацией стратегического процесса (SSRM) и стратегического процесса (SCRM) с позиции экономии ресурсов,

которые поддерживаются и контролируются стратегическим процессом (SMAC), что в целом должно образовывать замкнутый производственный цикл. Чтобы быть в тренде экономического развития, промышленные корпорации должны прослеживать тенденции развития инструментария устойчивого развития для того, чтобы не топтаться на месте, а использовать совершенный инструментарий.

Рассмотрим, как идет развитие производственной интеграции по определению (теоретически) в сравнении с практическим приложением в промышленной корпорации (рис. 2.12) [7; 18; 61; 90; 106; 127].

Отслеживая по рисунку 2.12 развитие производственной интеграции в теоретическом и прикладном вариантах, возникает возможность сориентироваться, в каких направлениях необходимо работать над реализацией совершенного инструментария, увязывая это со стратегическим процессом (SMAC) и ресурсно-финансовым потенциалом (рис. 2.13).

Характеристики современного уровня развития промышленной корпорации по направлениям деятельности должны постоянно обновляться в соответствии со временем и ситуацией в окружающей нас среде. Ориентир на рост экономики в промышленной корпорации настоятельно требует подбора инструментария по уровням развития, где уровень выше среднего достатка обеспечивает устойчивый рост экономики промышленной корпорации (рис. 2.14).

Для того, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность промышленной корпорации, необходимо держать уровень стабилизации по всем направлениям, в случаях, когда какое-то направление не удерживает первый уровень стабилизации, то не возможно перейти на второй и третий уровни, что не дает возможности удерживать устойчивый рост экономики промышленных корпораций, а следовательно, уровень и качество жизни работников промышленной корпорации не улучшается.

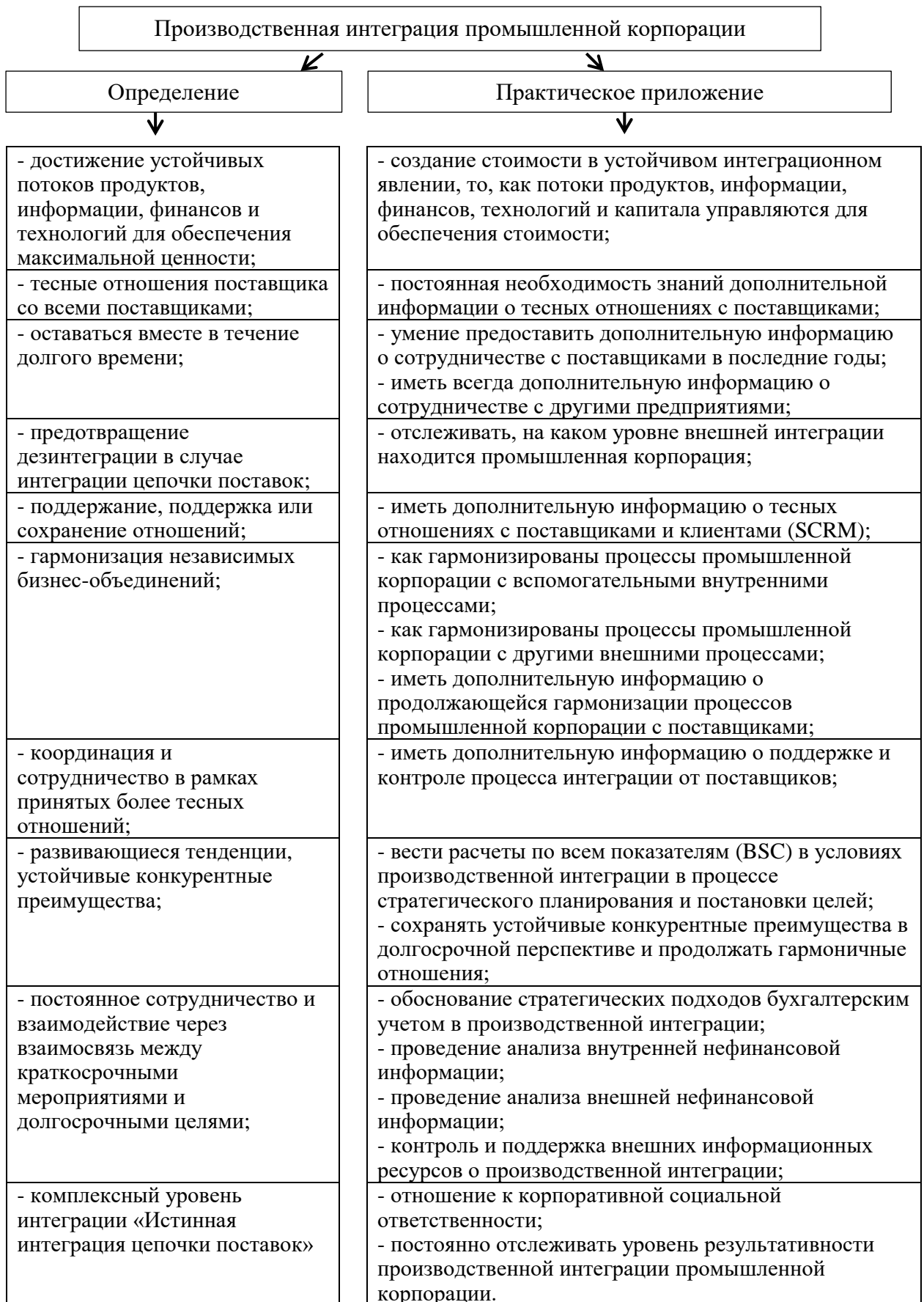


Рис. 2.12. Развитие производственной интеграции по определению и практическому приложению в промышленных корпорациях

Изучая уровни устойчивого развития, стратегический процесс (SMAC) должен использовать совершенные инструменты, методы и подходы, с помощью которых реально могут развиваться бизнес-процессы.

Направления деятельности промышленной корпорации	Характеристика современного уровня развития промышленной корпорации
<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическое</li>   <li>- технологическое</li>   <li>- экологическое</li>   <li>- социальное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на каждом этапе развития производственной интеграции проводить мониторинг фактического выполнения показателей (BSC);</li>   <li>- развитие системы технологического регулирования: технические стандарты, сертификация качества выпускаемой продукции; модернизация оборудования; совершенствование технологических процессов;</li>   <li>- изыскание дополнительных материальных ресурсов (за счет отходов, брака, выбросов в окружающую среду);</li>   <li>- повышение уровня комфортности работающих в промышленной</li> </ul>

Рис. 2.13. Характеристика современного уровня развития промышленной корпорации по направлениям деятельности

Для того, чтобы стратегический процесс (SMAC), проводимый в промышленной корпорации, поддерживал и контролировал устойчивый рост экономики, возникла необходимость выделить в нем процесс (SIOMAC), который формирует стратегическую альтернативу для формирования и сохранения отношений со всеми партнерами по цепочке поставок и дает ей оценку.

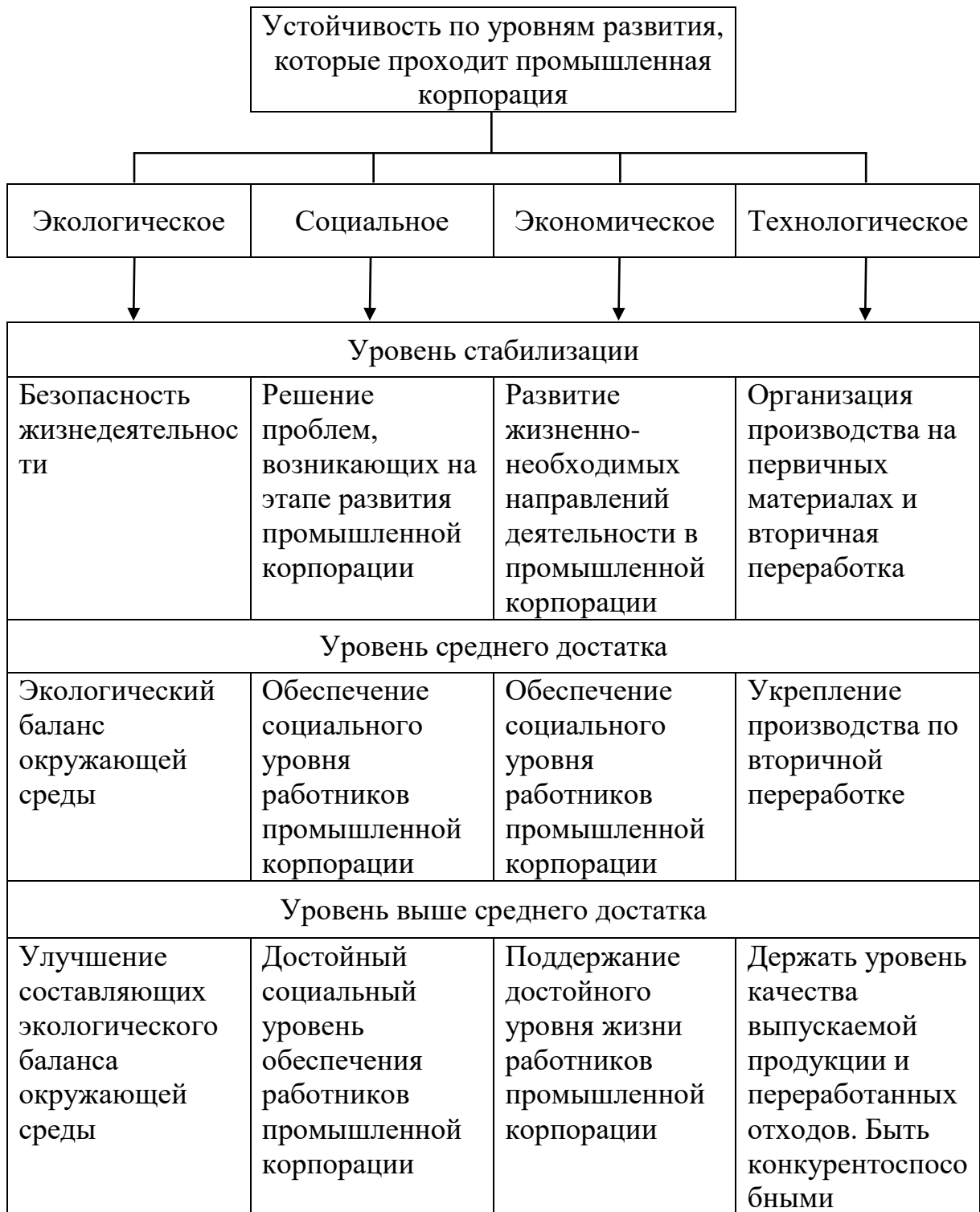


Рис. 2.14. Уровни обеспечения роста экономики промышленной корпорации

Стратегический процесс (SIOMAC) увязывает стратегические и межорганизационные инструкции по выполнению показателей (BSC) и открытой книгой учета стратегического процесса (SMAC). Основной стратегический процесс (SMAC) и процесс (SIOMAC) должны

реализовываться для устойчивого развития конкурентоспособности промышленной корпорации, только с помощью их возможностей к внедрению открытых инноваций как внутри самой промышленной корпорации, так и с поставщиками (SCRM).

Проследим порядок и последовательность реализации стратегического процесса (SMAC) в промышленной корпорации.

Инструменты, методы и процедуры (SMAC) по-разному поддерживают различные уровни производственной интеграции промышленных корпораций, но мы представим, как шло развитие концептуально и операционно на основе исторических ссылок на стратегический процесс (SMAC) и стратегический процесс (SIOMAC) (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Последовательность развития процессов (SMAC) и (SIOMAC) в промышленной корпорации

Центральная концепция	Концептуальное определение	Операционное развитие
1	2	3
(SMAC)-процесс	Процесс управления для выявления, измерения, сбора, настройки и анализа финансовой и нефинансовой, внутренней и внешней информации. Неформальный контроль и формальный контроль	Планирование и разработка стратегии для достижения целей производственной интеграции. Разработка мер по контролю или поддержке процесса достижения производственной интеграции. Обеспечение производственной интеграции всем необходимым для ее реализации. Стиль использования управленческого учета и процесса контроля для контроля и поддержки потока информации, продукта, материала и технологии (формально или неформально).

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3
	<p>Управленческий процесс для контроля и поддержки внешних процессов со стороны партнеров.</p> <p>Отсутствие границ контроля и поддержка процессов</p>	<p>Управление поддерживающими процессами внутри и снаружи в эмпирических состояниях.</p> <p>Контроль и поддержка процессов внутри и за пределами промышленной корпорации.</p> <p>Роль задач, основанных на производственной интеграции.</p>
SIOMAC- процесс	<p>Формирование и оценка стратегической альтернативы для формирования и сохранения отношений со всеми партнерами по цепочке поставок</p>	<p>Инструменты для содействия тесным межорганизационным отношениям.</p> <p>Требования, поддерживаемые производственной интеграцией.</p> <p>Последствия поддерживаемой производственной интеграции.</p>
	<p>Стратегические и межорганизационные инструкции</p>	<p>Преимущества и результаты поддержки и контроля в отношении производственной интеграции.</p> <p>Дополнительная информация о поддержке и контроле производственной интеграции через цепочку поставок.</p> <p>Связь с внешними промышленными корпорациями.</p>

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3
<p>Основной процесс (SMAC) и процесс (SIOMAC), набор инструментов</p>	<p>Показатели сбалансированной системы (BSC), открытая книга учета, открытая книга управленческого учета и инструмент контроля</p>	<p>Использование инструмента «сбалансированная система показателей» (BSC). Использование инструмента «открытая бухгалтерия». Разработка подходов (SMAC) к ведению счета ответственности. Подход (SMAC) диск к прозрачности, ответственности и доверия промышленной корпорации.</p>
<p>Основной процесс (SMAC) и процесс (SIOMAC) по методам</p>	<p>Открытая инновация</p>	<p>Использование метода «открытых инноваций». Формирование стратегии информационного потока с точки зрения разных эшелонов «открытости» в промышленной корпорации. Инновационный процесс и его идеи внутри промышленной корпорации. Открытость подходов внутри промышленной корпорации. Открытость подходов в межорганизационном плане в промышленной корпорации.</p>
<p>(SMAC) процедура</p>	<p>Разработка инструментов (SMAC) для обеспечения ответственности. Учет ответственности на основе стратегии</p>	<p>Использование «стратегического учета ответственности» в качестве стратегического инструмента. Корпоративная социальная ответственность.</p>



В настоящее время стратегический процесс (SMAC), который поддерживает и контролирует стратегические процессы (SSRM) и (SCRM) с использованием показателей сбалансированной системы (BSC) в развитии таких направлений, как технологическое и экологическое, которые дают преимущество в устойчивом росте экономики промышленных корпораций, имея высокие весовые показатели. Весовые показатели напрямую зависят от ресурсного потенциала территории, которые включают в себя:

- возможности обрабатывающей промышленности;
- возможности проведения модернизации технологических процессов и оборудования;
- возможности вложения инвестиций в развитие производства;
- возможности спроса продукции на товарном рынке;
- возможности природно-сырьевые.

Знание и умелое использование ресурсного потенциала необходимо учитывать при расчете не только показателей сбалансированной системы (BSC), но и в тех расчетах, которые приносят дополнительную эффективность во всех направлениях деятельности промышленной корпорации.

*Таким образом, концептуальное и оперативное развитие стратегических процессов (SSRM) и (SCRM), поддерживаемое и контролируемое стратегическим процессом (SMAC), которое успешно внедряется в производственные процессы промышленных корпораций, расширяют процедуры поддержки и контроля, которые проводятся посредством стратегического процесса (SMAC), и эти процедуры носят не расчетный характер, где используются показатели (BSC), а еще и дополнительный и информационный.*

*Наблюдая за тенденциями развития инструментария устойчивого роста экономики промышленной корпорации, мы сделали вывод о том, что прослеживая как развиваются инструменты, методы и подходы для достижения устойчивого роста экономики промышленной корпорации*

*дают возможность ускорения реализации стратегических процессов (SSRM) и (SCRM), которые работают в тесной взаимосвязи со стратегическими процессами (SMAC) и (SIOMAC) и является актуальным, а их развитие идет очень быстрыми темпами, так как внедрение этих процессов вызывает большой коммерческий интерес как в промышленной корпорации, так и поставщиков и клиентов. Внедрение стратегических процессов в производственный процесс является перспективой развития как для промышленной корпорации, так и для поставщиков и клиентов.*

### **Выводы по второй главе**

1. Развитие обрабатывающего производства в Кемеровской области занимает хорошие позиции в списке российских регионов. Более того, Кемеровская область имеет статус сырьевого, где добывающие и обрабатывающие производства с высоким развитием, а это дает возможность активнее увеличивать количество промышленных корпораций, а также проводить их укрупнение, учитывая то, что продолжается развитие добывающего производства. Исходя из этого, в Кемеровской области есть все возможности по укрупнению промышленных предприятий и созданию новых, так как есть возможности расширения взаимодействия с предприятиями добывающего производства. Чтобы получить реальные результаты по росту экономики в промышленных корпорациях, необходимо рассматривать все малые и средние производственные предприятия (а их более 300) с позиции укрупнения и присоединения их к промышленным корпорациям, что даст заметный результат по улучшению качества жизни населения региона. Укрупнение действующих промышленных предприятий и создание промышленных корпораций в Кемеровской области в настоящее время особенно просматривается в обрабатывающей промышленности, это наблюдается по всем показателям Программы социально-экономического развития.

2. В процессе проводимого исследования на тему «Совершенствование инструментария устойчивого развития экономики промышленных корпораций» выявляются проблемы по практическому применению инструментария устойчивого роста экономики, которые необходимо решать для того, чтобы во всех направлениях: экономическом, социологическом, технологическом и экологическом были не только улучшения, но и рост показателей сбалансированной системы (BSC). Знания в области устойчивого производства являются фрагментарными, но при этом развивают единые теории, общепринятые рамки и модели. Поскольку наблюдается растущий коммерческий интерес не только к экономическим, социологическим и технологическим направлениям, то возникает особенный интерес к экологии и этическим вопросам и устойчивое развитие этого направления в настоящее время является частью многих корпоративных стратегий, что подчеркивает необходимость решать проблемы по всем направлениям деятельности, включая экологическое направление, так как решение проблем по всем направлениям дает результат по устойчивому росту показателей (BSC) промышленного производства в промышленной корпорации.

3. Концептуальное и оперативное развитие стратегических процессов (SSRM и SCRМ), поддерживаемое и контролируемое стратегическим процессом (SMAC), которое успешно внедряется в производственные процессы промышленных корпораций, расширяют процедуры поддержки и контроля, которые проводятся посредством стратегического процесса (SMAC), и эти процедуры носят расчетный характер, где используются показатели (BSC), а еще и дополнительный и информационный.

Наблюдая за тенденциями развития инструментария устойчивого роста экономики промышленной корпорации, мы сделали вывод о том, что прослеживая как развиваются инструменты, методы и подходы для достижения устойчивого роста экономики промышленной корпорации, которые дают возможность ускорения реализации стратегических процессов (SSRM) и (SCRМ), работающие в тесной взаимосвязи со стратегическими

процессами (SMAC) и (SIOMAC) являются актуальными, а их развитие идет очень быстрыми темпами, так как внедрение этих процессов вызывает большой коммерческий интерес как в промышленной корпорации, так и у поставщиков и клиентов. Внедрение стратегических процессов в производственный процесс является перспективой развития как для промышленной корпорации, так и для поставщиков и клиентов.

## **ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ВЫБОР ИНСТРУМЕНТАРИЯ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ**

### **3.1. Обоснование стратегических процессов, обеспечивающих рост экономики промышленных корпораций**

Стратегические процессы (SSRM и SCRM) будут эффективны тогда, когда будет проходить модернизация за счет усиления поддержки и контроля этих процессов со стороны других бизнес-процессов, включая разработку продуктов стратегического процесса (SMAC) и всех других процессов стратегического управления цепями поставок (SSCM). Преимуществом отношений стратегических процессов (SSRM и SCRM) является стимулирующая и поддерживающая симметрия между их ролью в производственной среде. Отношения стратегических процессов (SSRM и SCRM) поддерживаются достижениями стратегических результатов за счет развития тесных стратегических межорганизационных отношений с ключевыми поставщиками с целью создания ценности, основанной на взаимных обязательствах и долгосрочной ассоциации.

В связи с неоднозначной связью между стратегическим процессом (SMAC) и руководством по производственной интеграции между стратегическими процессами (SSRM и SCRM), нужно исследование, которое осуществляется за счет методологии глубокого научного познания, которые дают возможность подобрать достаточные доказательства этой связи. Согласно исследованиям, проведенным английскими учеными А. Саймону, Е. Сатоло, Г. Шейдлу и Л. Ди Серо [171], выясняется, что наиболее важными процессами стратегических аспектов управления цепочками поставок (SSCM) являются стратегические процессы (SSRM и SCRM). Кроме того, интеграция между стратегическими процессами (SSRM и SCRM) является динамическая проблема, а экономическая наука фокусируется на

динамических взаимодействиях между природой и обществом. В своем исследовании мы рассматриваем производственную интеграцию в области стратегического управления цепями и поставками (SSCM), сосредоточив внимание именно на производственной интеграции между стратегическими процессами (SSRM и SCRM).

*Сфокусированная перспектива стратегического процесса (SSCM) – это экономическая основа продолжающейся и долгосрочной интеграции, которая должна быть связана с устойчивостью бизнеса, когда производственные предприятия, входящие в состав промышленной корпорации, чувствуют уверенность в получении прибыли либо положительных финансовых результатов.*

К прибыльности можно отнести последствия производственной интеграции отдельного поставщика, который поставляет продукцию для промышленной корпорации, а также оказывает влияние на ее прибыльность. Существует противоречивая область исследований по производственной интеграции в цепочке поставок (SSCM) через промышленные корпорации относительно экспортно-ориентированной экономической политики, которая требует высокого уровня результатов по реализации производственной интеграции с многонациональными и международными компаниями во всем мире.

В своем исследовании мы анализируем отечественные промышленные корпорации Кемеровской области. Для изучения производственных возможностей в различных секторах индустрии мы рассматриваем АО «ЕВРАЗ ЗСМК», который в свою структуру включает такие отрасли индустрии, как: металлургия, химическая, машиностроение. На его примере конкретно можно рассмотреть экспортную политику.

Для того, чтобы как можно меньше возникало вопросов в экспортно-ориентированной политике, от промышленных корпораций требуется, чтобы интеграция стратегического процесса (SMAC) и стратегического процесса (SSCM), которые успешно проходят в АО «ЕВРАЗ ЗСМК», мы изучили

устойчивое снабжение и производственную интеграцию между стратегическими процессами (SSRM и SCRM) и поддерживающего вспомогательными положениями стратегического процесса (SMAC). В связи с проблемой отношений по развитию производственной интеграции, исследование опирается все время на важные моменты, такие как:

- связь стратегического процесса (SMAC) с производственной интеграцией;

- выявление степени поддержки стратегическим процессом (SMAC) производственной интеграции между стратегическими процессами (SSRM и SCRM) в промышленной корпорации;

- предусматривать последствия поддержки производственной интеграции стратегических процессов (SSRM и SCRM) в промышленной корпорации, зависящих на прямую от поставщиков, которые работают с промышленной корпорацией (назовем их поставщиками первого уровня).

Эти последствия стратегического процесса (SSRM) постоянно контролируются, так как они зависят от инструментов, методов и процедур стратегического процесса (SMAC) и оказывают большое влияние на стратегическое развитие производственной интеграции между процессами стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM).

Производственная интеграция интегрирует информационные, физические и финансовые потоки со своими партнерами по цепочке поставок (SSCM) и поддерживает стратегический бизнес-процесс для непрерывного устойчивого роста экономики промышленной корпорации. Здесь важным аспектом является аутентичная компиляция самих источников и производственной интеграции, которые будут проанализированы с точки зрения необходимости изучения и иллюстрации производственной интеграции между стратегическим процессом (SSRM) и стратегическим процессом (SCRM). Этот анализ проводится традиционно с использованием стратегического процесса (SMAC) как и к стратегическим аспектам процессов (SSRM) с учетом руководящих принципов, которые опираются на

изученные характеристики конкретных стратегических процессов (SMAC) и методов процесса (SSCM). В настоящее время это прогрессивные тенденции развития стратегических процессов управленческого учета и контроля (SMAC), которые соответствуют производственной интегрированной цепочке поставок (SSCM). Необходимо отметить важный момент исследования заключается в том, что стратегический процесс (SMAC) в контроле и поддержке производственной интеграции по всей цепочке поставок проводится пока только в крупных промышленных корпоративных структурах. Поскольку связь между теорией и исследованием настолько расплывчата в качественных исследованиях, что делает исследование трудным для обсуждения проблемы.

Промышленные корпорации сегодня работают в тесной межорганизационной интеграции, в которую входят процессы (SSRM) как промышленной корпорации, так и ее поставщиков первого уровня за пределами границ промышленной корпорации, в которых осуществляются стратегический процесс (SCRM), процесс управленческого учета и контроля (SMAC). Управленческая поддержка и контроль между промышленной корпорацией и ее ключевыми поставщиками первого уровня постоянно должна просматриваться с точки зрения экономической науки, интеграции, реализации стратегий, применения инструментов, методов и процедур в совокупности. Покажем схематично как выглядит общая конфигурация цепочки поставок (SSCM) (рис. 3.1).

Рассматривая поддерживающие процессы стратегического процесса (SMAC) через производственную линию интеграции между стратегическими процессами (SSRM и SCRM), необходимо использовать разумные и подходящие методы для сложившейся экономической ситуации не только внутри промышленной корпорации, но и в стране и мире.



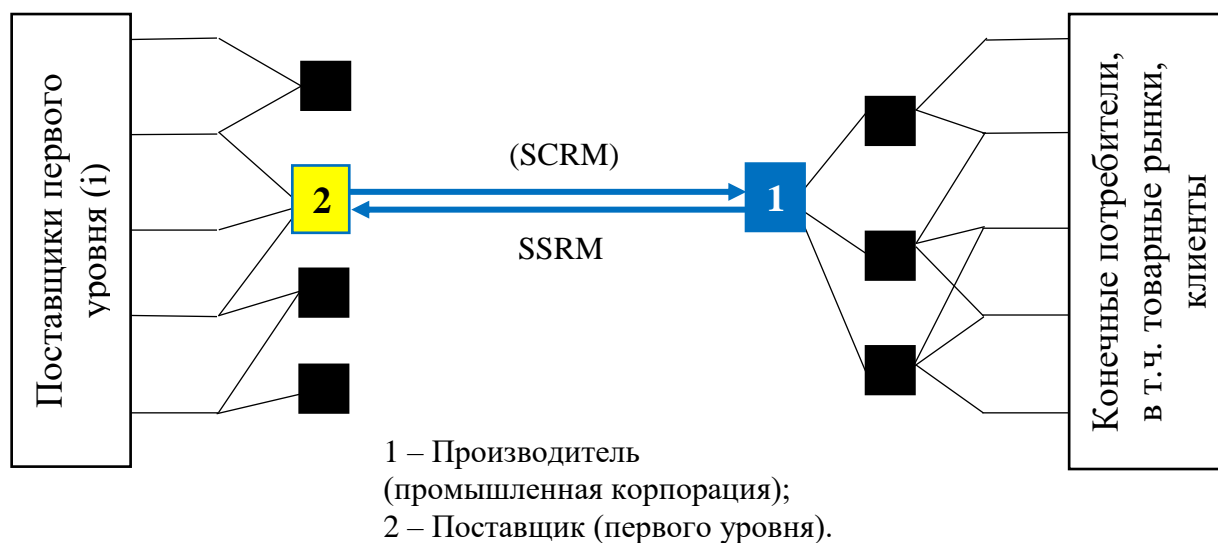


Рис. 3.1. Схема работы промышленной корпорации с поставщиками первого уровня

Для того, чтобы осуществлять эффективный контроль и поддерживающее управление стратегическим процессом (SSRM), необходимо постоянно привлекать другие ключевые бизнес-процессы и реконфигурировать структуру цепочек и поставок для достижения интеграционных и совершенных взаимосвязей между стратегическими процессами (SCRM и SMAC), именно эти процессы в первую очередь организуют важную связь между промышленной корпорацией, а также производственными предприятиями, уже входящими в состав промышленной корпорации, и ее поставщиками особенно первого уровня, которые играют важную роль в цепочке поставок (SSCM) и именно они синхронизируют эту связь (рис. 3.2). Производственная интеграция несет в себе как устойчивые конкурентные преимущества, так и проблемы, которые возникают при поддержании этой интеграции. При возникающих проблемах, происходящих во внешней интеграции между процессами, однозначно должны проходить стадии интегративного процесса, чтобы не было неясностей, для этого различные аспекты должны быть интегрированы в различных стадиях в одном направлении с промышленной корпорацией.

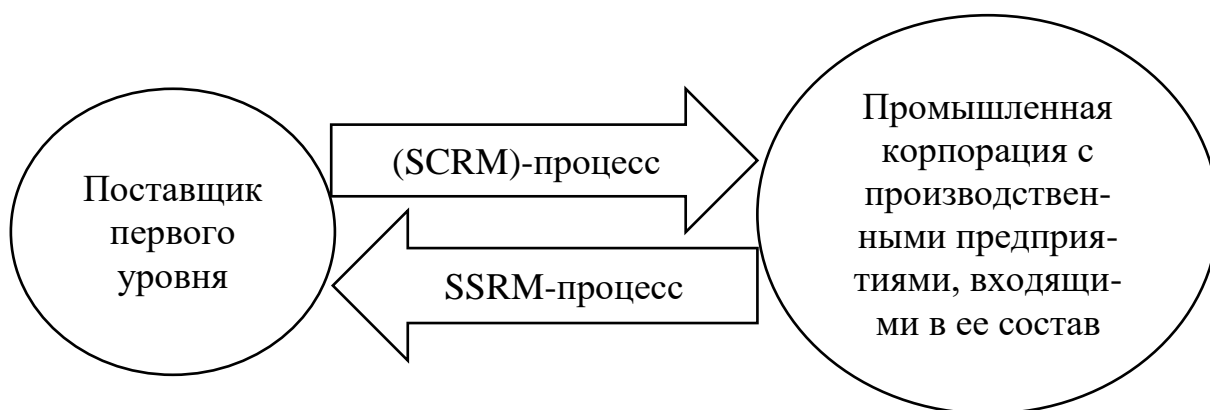


Рис. 3.2. Потоки процессов между поставщиками первого уровня и промышленной корпорацией

Поэтому очень важно подчеркнуть роль производственной интеграции для повышения уровня взаимоотношений между поставщиками и потребителями, и обратном направлении интеграции.

Во второй главе мы показали как стратегический процесс (SMAC) частично преобразовывается в процесс (SIOMAC) и какое его назначение.

Модели и приложения межорганизационного управленческого учета и контроля (SIOMAC) являются парадигмальными концепциями для перехода от стратегического процесса (SMAC) к процессу (SIOMAC). Эти концепции могут быть использованы также в стратегических дорожных картах и управлении цепочками поставок для сотрудничества между промышленной корпорацией и ее поставщиками (не только первого уровня) в качестве необходимого условия эффективного взаимодействия и договорных отношений. Так партнеры участвуют в межорганизационных отношениях, таких как практика применения межорганизационного процесса (SIOMAC), чтобы иметь возможность предоставлять информацию о последствиях переговоров между клиентом и поставщиком. Покажем стратегические перспективы и оперативные последствия стратегического процесса (SMAC) и межорганизационного процесса (SIOMAC) через производственные интеграционные явления (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Взаимодействие стратегического процесса (SMAC) и процесса (SIOMAC) при устойчивой интеграции

Процесс	Стратегическая перспектива	Оперативная перспектива и последствия для устойчивой интеграции
Стратегический управленческий учет и контроль, Стратегический межорганизационный управленческий учет и контроль	Межорганизационные отношения	Интеграция подпроцесса (SCRM)
	Тесные межорганизационные связи	Быть интегративным кооператором с другими партнерами
	Процессные подходы	Создает инновационную и межпланетную среду для стратегического процесса (SMAC)
	Реконфигурированный подход	Рентабельность и создание стоимости. Повышение текущей и будущей производительности производства
	Разработанные инструменты, методы и процедуры для поддержки производственной интеграции	Интеграция для усиления процесса поддержки, контроля и измерения

Взаимодействия стратегических процессов (SMAC) и (SIOMAC) предусматривают реконфигурированный подход, что на практике подводит к росту рентабельности производства, при этом формируется стоимость выпускаемой продукции с учетом повышения производительности производства.

Рентабельность промышленной корпорации и создание стоимости выпускаемой продукции основаны на реструктуризации и перенастройке согласованной деятельности промышленной корпорации и поставщиков (производителей) первого уровня, а планирование продвижения целей осуществляется с определенной степенью упорядоченности и интеграции, связанной с чрезвычайными обстоятельствами творчества и инноваций. Стратегический процесс (SMAC) и межорганизационный управленческий

учет и контроль (SIOMAC) распределяют свои области, в то время как стратегический процесс (SMAC) выделяет конфигурации, и поэтому межорганизационный управленческий учет (SIOMAC) подчеркивает межорганизационную перспективу. Исходя из этого получается новая инновационная территория для межорганизационного процесса (SIOMAC), которая создается между производственными взаимоотношениями, промышленной корпорацией и поставщиками первого уровня, где явные организационные условия (видимость через цепочку поставок) влияют на обладание инновационным стратегическим процессом (SMAC) и межорганизационным процессом (SIOMAC). Покажем схематично, как осуществляется переход от стратегического процесса (SMAC) к межорганизационному процессу (SIOMAC), который может повысить уровень производственной интеграции за счет взаимоотношений между партнерами в цепочке поставок (SSCM) (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Реконфигурация от процесса (SMAC) до межорганизационного процесса (SIOMAC) за счет взаимоотношения между партнерами

Поставщики первого уровня, вовлеченные в торговые отношения с промышленной корпорацией и имея текущие производственные и межорганизационные отношения, для того, чтобы поддерживать производственную интеграцию должны быть едины в реконфигурированных стратегических процессах (SMAC и SIOMAC), только при этом условии они будут конкурентоспособными на рынке.

Сконфигурированные стратегические процессы (SMAC и SIOMAC) в этом моменте являются инструментом (BSC), где инструменты, методы и разработка процесса стратегического управленческого учета нужны для проведения ответственности принятия управленческих решений (рис. 3.4).

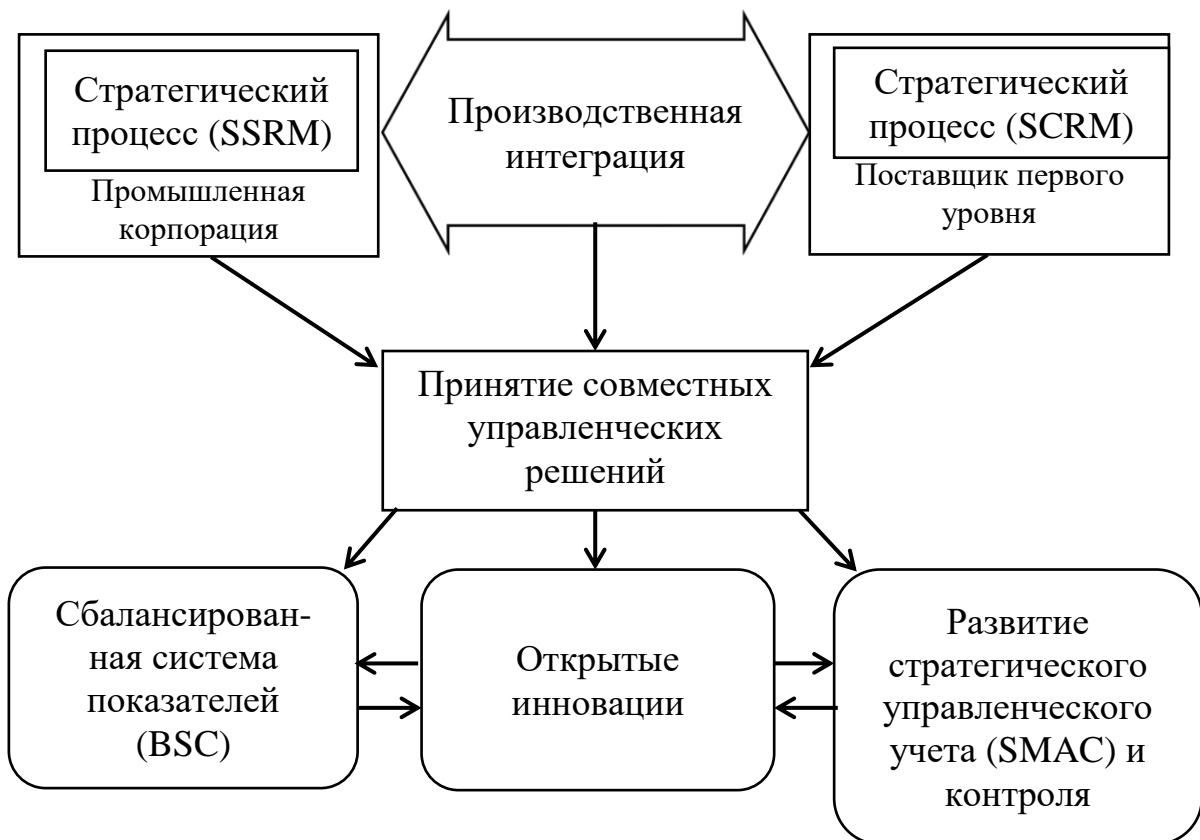


Рис. 3.4. Инструменты взаимодействия поставщика первого уровня и промышленной корпорации

Следует отметить, что приверженность промышленной корпорации оказывает заметное влияние на доверие поставщика первого уровня, чтобы сделать возможным обмен конфиденциальной информацией посредством межорганизационного процесса (SIOMAC).

Доверие и приверженность в вопросах интеграции и его прикладной инструмент, как межорганизационный процесс (SIOMAC), являются успешными результатами механизма противодействия, включающего тесные отношения, коммуникацию, обмен информацией, готовность к принятию совместных решений, предотвращение дезинтеграции, гармонизацию независимых бизнес-единиц для развития, укрепление и поддержание сотрудничества, сотрудничества к коммуникации.

Прозрачность также является влиятельным фактором в тесной взаимосвязи, которая приводит к успеху межорганизационного процесса (SIOMAC), который наделен полномочиями для передачи информации через цепочку поставок (SSCM). Также прозрачность является динамическим элементом реконфигурации межорганизационного процесса (SIOMAC), где идет обмен четкими данными между промышленной корпорацией и ее поставщиками в рамках этих процессов. Более того, доверие является первым жизненно важным фактором для повышения уровня интеграции и поэтому оно может поддерживать уровень достижения результатов производственной интеграции. Покажем, как доверие достигается через цепочку поставок (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 иллюстрирует процесс поддержки из стратегического процесса (SMAC) и конфиденциальной информацией (SIOMAC) с помощью информационных инструментов. Стратегический процесс (SMAC) применяет межорганизационный процесс (SIOMAC) для покрытия межорганизационных бизнес-процессов. Следствием использования межорганизационного процесса (SIOMAC) являются прозрачность, приверженность и доверие через неограниченные границы в процессе интеграции и тесные межорганизационные отношения между промышленной корпорацией и ее поставщиками первого уровня.



Рис. 3.5. Поддержка межорганизационного процесса (SIOMAC) стратегическими процессами (SSRM и SCRM) на основе приверженности и прозрачности, а также посреднической роли доверия

Доверие играет посредническую роль между партнерами для расширения возможностей и стимулирования производственной интеграции через стратегические процессы (SSRM) и (SCRM). Существование доверия основано на приверженности и прозрачности со стороны обеих партнеров. Кроме того, межорганизационный процесс (SIOMAC) приводит к тому, что отношения между двумя партнерами становятся более доверительными.

Межорганизационный процесс (SIOMAC) используется на практике как дополнительный вспомогательный метод, который способствует поддержанию производственной интеграции, а также он направлен на выяснение поддерживающей и контролирующей связи между методами стратегического процесса (SMAC) и стратегических процессов (SSRM и SCRM), а далее он применяется в стратегических расчетах по укрупнению промышленных корпораций.

В производственной практике инструменты, методы и процедуры стратегического процесса (SMAC) по-разному поддерживают различные уровни интеграции.

Общие стратегические инструменты, применяемые в промышленных корпорациях, являются конкурентоспособными инструментами стратегического процесса (SMAC) для поддержки стратегических процессов (SSRM и SCRM). Эти инструменты поддерживают и контролируют конкурентный бизнес-процесс и его стратегические подпроцессы через отношения с поставщиками и клиентами. Эти отношения выигрывают от инструментов достижения устойчивых конкурентных преимуществ, которые осуществляются через согласованные и непрерывные стратегические процессы. Устойчивые конкурентные преимущества формируются производственной интеграцией всех бизнес-процессов.

Согласно исследованиям З. Джанга, С. Лина и Ю. Ву стратегические и конкурентные инструменты используются промышленными корпорациями в стратегическом процессе (SMAC), расширяя конкурентные преимущества и устойчивые возможности поиска достойных поставщиков первого уровня [173].

Сбалансированная система показателей (BSC) с добавленными показателями, с помощью которых достигается рост экономики промышленных корпораций, является одним из важнейших инструментов продвинутого процесса (SMAC), который проводится в различных направлениях и приложениях. Этот инструмент используется главным образом в процессе управления системой показателей промышленной корпорации и поставщиков, а также в процессе поддержки и контроля клиентов в отношении производственной интеграции опять же с помощью стратегических процессов (SSRM и SCRM), а также инструментами реализации процесса стратегического контроля, которые обеспечивают бизнес-процесс реализации интеграционных целей и стратегий. Это жизненно важный стимулирующий инструмент поддержки



производственной интеграции на высоком уровне устойчивых практик в стратегических бизнес-процессах, который усовершенствован из базовой сбалансированной системы показателей управления устойчивыми конкурентными преимуществами. Сбалансированная система показателей (BSC) с учетом добавленных показателей позволяет промышленной корпорации использовать инструменты межорганизационного управленческого учета (SIOMAC), который интегрирует стратегические бизнес-процессы, такие как (SSRM и SCRM), в цепочку поставок (SSCM).

*Таким образом, достижение производственной интеграции посредством стратегических процессов (SSRM и SCRM) происходит за счет устойчивых потоков продукции, информации, финансов и технологий, тесных отношений с поставщиками, где основной упор делается на технологии, открытость, инновации для продолжения отношений с поставщиками и клиентами, совместно рассматривающих технологии, межорганизационные тесные стратегии и практики, устойчивое снабжение, устойчивые конкурентные преимущества, которые формируются производственной интеграцией.*

*Применение инструментов, методов и процедур стратегического процесса (SMAC) для поддержки стратегических процессов (SSRM и SCRM) происходит посредством управленческого процесса в рамках финансовой и нефинансовой информации, взаимоотношения со всеми партнерами по цепочке поставок; сбалансированная система показателей (BSC), открытый бухгалтерский учет, открытый бухгалтерский управленческий учет и инструмент контроля, открытые инновации, учет ответственности на основе стратегии, все это с учетом метода открытых инноваций и процедуры группового процесса / регионального контроля, где инструменты, методы и процедуры реализуются стратегическими подпроцессами, где стратегический процесс (SMAC) разрабатывает стратегическое планирование с использованием общих*

*потоков информации, продукта, технологии и сильных финансовых ресурсов, учитывая риски.*

*Поддерживающая связь, основанная на производственной интеграции зависит от устойчивых интеграционных стратегий и сложившихся тесных межорганизационных связей. Через поток информации, продуктов, технологий и финансовых ресурсов между партнерами проходит и стратегический процесс (SMAC). Он является базой устойчивых практик, поддерживает производственную интеграцию между ключевыми поставщиками и клиентами и предлагает интегрировать устойчивые стратегии в процессы стратегического планирования, а также поддерживает стратегические процессы (SSRM и SCRM), которые выстраиваются на основе производственной интеграции и тесных межорганизационных отношений (SIOMAC) между промышленной корпорацией и ее поставщиками. Процесс (SIOMAC) на практике является дополнительным вспомогательным методом, он больше всех стратегических процессов способствует поддержанию производственной интеграции.*

### **3.2. Методика оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций**

Для формирования методики оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций проведем экскурс по инструментам и подходам, которые мы в предыдущих параграфах предлагали для реализации и разработки устойчивых стратегий, основная цель которых заключается в достижении показателей эффективности, дающих рост экономики промышленных корпораций.

В первой главе мы писали о том, что устойчивый рост экономики всецело зависит от развития производственных процессов промышленных корпораций в соответствии с разработанной стратегией своего развития, где

основным инструментом является устойчивая сбалансированная система показателей (BSC), которая дополняется показателями, конкретно влияющими на устойчивый рост экономики промышленных корпораций следующим образом: к традиционным показателям (BSC) добавляются дополнительные показатели по всем направлениям деятельности: экономическому, социальному, технологическому и экологическому, где отражается реальное состояние всех бизнес-процессов и перспективы их развития.

Далее мы предложили исследование в части использования сбалансированной системы показателей (BSC) на практике, т.е. на примере развития промышленности Кемеровской области и конкретно АО «ЕВРАЗ ЗСМК», у которого последовательность действий по всем направлениям развития соответствует промышленной корпорации. Продолжая тему развития инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, мы представим инструменты, которые способствуют и даже при умелой их реализации дают возможность не только добиваться устойчивого роста экономики, но и удерживать устойчивость роста экономики на долгосрочный период и это такие стратегические процессы, как (SSRM) и (SCRM), которые поддерживаются стратегическим процессом (SMAC), который включает в себя процесс управления для выявления измерения, сбора, настройки и анализа финансовой и нефинансовой, внутренней и внешней информации, неформальный и формальный контроль. Но прежде, чем проводить неформальный и формальный контроль, необходимо провести анализ показателей, расчет которых проводится по сбалансированной системе показателей (BSC). Сегодня стратегический процесс (SMAC) дополнен стратегическим межорганизационным процессом (SIOMAC), который добавляет к реальным показателям еще преимущества поддержки и контроля в отношении производственной интеграции дополнительной информацией через цепочку поставок (SSCM), а также связь с внешними промышленными корпорациями, т.е. мы подошли к тому, что стратегический

процесс (SMAC) и процесс (SIOMAC) опираются на (BSC) и открытую книгу учета и инструмент контроля.

Так как сбалансированная система показателей (BSC) была разработана управленческим учетом не только для измерения эффективности, но и как основного инструмента развития промышленной корпорации, который включает в себя открытый бухгалтерский учет (ОВА), являющийся интегративным стратегическим инструментом для содействия тесным межорганизационным отношениям между промышленными корпорациями и их поставщиками. Это приводит партнеров к выявлению критических областей обмена информацией и знаниями на стратегическом уровне процессов управления цепочками поставок (SSCM) с акцентом на качество и объем информации. ОВА – это проблема выражения и преобразования для обеспечения прозрачности информации через восходящие и нисходящие интегрированные потоки.

Открытая книга управленческого учета и контроля производственного процесса (ОВМАС) на практике осуществляется инструментами Открытой книги бухгалтерского учета для поддержки бизнес-процессов. (ОВМАС), которые представляют собой логическое раскрытие и обмен данными управленческого учета между поставщиками и производственными предприятиями, входящими в состав промышленной корпорации, а также (по согласованию) и поставщиков (SCRM) для поддержки интеграционных процессов. Процесс (ОВМАС) снижает транзакционные издержки в промышленной корпорации, хотя и усиливает транзакционные издержки для поставщика из-за риска достижения промышленной корпорацией достигнутых результатов. Процесс (ОВМАС) разработан и подтвержден перспективными последствиями от факторов доверия, приверженности и прозрачности между партнерами через межорганизационные процессы (SIOMAC) для цепочки поставок (SSCM).

Межорганизационный процесс (SIOMAC) поддерживает и контролирует процессы, которые должны быть обеспечены внедрением

стратегического процесса (SMAC) на основе интерактивной структуры, которая зависит от доверия, приверженности и прозрачности. Подчеркнем, что доверие к внедрению (OBMAC) и процесса стратегического межорганизационного управленческого учета (SIOMAC) должно соблюдаться при любом положении производственных дел. Сложность в производственных отношениях между промышленной корпорацией и ее поставщиками заставляет обе стороны интегрировать сотрудничество, кооперацию и транзакции по всей цепочке поставок (SSCM). Обязательство определяется, как соответствующее положение в долгосрочной перспективе продолжать деловые отношения, обеспечивать основы интерактивных норм и фонда развития, а также добиваться эффективности реляционных результатов.

Поэтому наиболее остро сегодня стоит вопрос «открытые инновации». Открытые инновации – это идея отказа от формальных ограничений, когда промышленная корпорация использует как внешние, так и внутренние идеи и пути к бизнес-процессу для совершенствования технологических процессов. С одной стороны, это относится к теории привлечения важного клиента, чтобы определить инновационный и открытый процесс, который через инновации и процесс развития удовлетворения потребностей клиента привлекает к себе ключевых клиентов (технологическое направление развития). С другой стороны, процесс распространения открытых инноваций основан на целенаправленном знании и информационном процессе, проходящем через ограничения как промышленных корпораций, так и ее поставщиков в финансовые и нефинансовые процессы организационной бизнес-модели (экономическое направление развития) [148; 150; 152; 157; 159].

Концептуальное определение открытых инноваций анализируется по указанным критериям в ядре идентичности как инноваций, так и открытой перспективы. Инновации были определены в качестве важнейшей конструкции ведущего контекста цепочки поставок (SSCM) для устойчивого

сорсинга, и их развитие в значительной степени связано с различными фазами устойчивого развития промышленной корпорации.

Последствия открытых инноваций проявляются в вертикальном и горизонтальном межорганизационном процессе (SIOMAC), поскольку стратегический процесс (SMAC) продвинул от традиционных закрытых процессов к инновационным и адаптивным процессам, объединенным с динамическими и открытыми подходами для облегчения открытых инноваций.

Определение фонда открытых инноваций предполагает, что «новые идеи не только создаются внутри промышленной корпорации, но также создаются в сотрудничестве с внешними партнерами, которые могут быть частью вертикальной или горизонтальной сети», улучшенная идея как производственная интеграция создается путем принятия более тесных отношений, оставаясь вместе в течение долгого времени, и поддерживая процесс всей цепочки поставок (SSCM) [168].

Этот процесс поддерживает достаточно открытые инновации с помощью устойчивых стратегий поиска источников из производственных процессов. Стратегический процесс (SMAC) связывает методы открытых инноваций с экономическими результатами, такими как производственная интеграция, путем объединения внутренних процессов с внешними процессами, что дает возможность поддерживать их через внутренний бизнес и через цепочку поставок (SSCM).

Стратегический процесс (SMAC) и его методы используют процесс открытых инноваций в качестве инструмента, позволяющего промышленным корпорациям выстраивать свой производственный процесс с использованием современного инструментария. Метод открытых инноваций использует три фундаментальных устройства, которые дополняют друг друга в виде процессов:

- «outside-in»;
- «inside-out»;

- комбинированных процессов.

О. Гассман и Е. Энкель утверждают, что процесс «outside-in» улучшает интеграцию информации и знаний посредством взаимосвязи между стратегическими процессами (SSRM и SCRM) промышленной корпорации и поставщиков.

«Inside-out» использует межорганизационную конфигурацию и дизайн в различных цепочках поставок (SSCM).

Комбинированный процесс развивает гармонизированные отношения между всеми партнерами за счет использования как внешних, так и внутренних процессов [167].

Ученые Т. Сайби и Н. Фосс утверждают, что методы открытых инноваций имеют различные стратегии для достижения целей открытого бизнеса, оказывая влияние на степень интеграции управления бизнес-ресурсами [170].

Необходимо отметить, что основной стратегический процесс (SMAC) в межорганизационном процессе (SIOMAC) – это набор инструментов, состоящий из сбалансированной системы показателей BSC, открытой книги учета, управленческого учета и инструментов контроля, которые работают в одном режиме в межорганизационных отношениях с поставщиками и клиентами.

Разработанная технология открытых инноваций связывает воедино различные стратегические бизнес-процессы за счет реконфигурации интегративного бизнес-процесса путем использования процесса открытых инноваций из стратегического процесса (SMAC).

Метод открытых инноваций постоянно отрабатывается и применяется в процессе разработки продукта между промышленной корпорацией и ее поставщиками. Технология промышленного производства требует передовых продуктов и тесных межорганизационных отношений путем внедрения метода открытых инноваций через стратегические процессы (SSRM и SCRM).

Этот метод открывает инновационное поле взаимоотношений и сотрудничества между поставщиками (они же партнеры) по цепочке поставок (SSCM) с использованием совместной информации и трансформированных технологий, основанных на доверии и технологической поддержке [125].

Процедура разработки стратегического процесса (SMAC) используется промышленной корпорацией для осуществления ответственности и рассматривается в случаях применения, основанного на ответственности стратегического процесса, такого как групповой процесс и региональный процесс контроля. Эти процедуры осуществляются посредством тесных и непрерывных межорганизационных отношений между деловыми партнерами, состоящими из промышленных корпораций и поставщиков, клиентов из цепочки поставок (SSCM). Основой различных подходов процедуры является производственная интеграция, направленная на долгосрочное и гармонизированное взаимодействие в стратегическом процессе (SMAC) и через стратегические процессы (SSRM и SCRM).

Начиная с нескольких концепций управления процессом, включающего определения, обозначения, а также структуризацию стратегических процессов как (SMAC) процесс, где управление бухгалтерского учета, управленческого учета процесс управления и организационные элементы управления имеют схожие по контролю процессы. Кроме того, в ключевом производственном промышленном сегменте, который напрямую зависит от технологии и точности продукции всегда есть промышленный обмен по технологиям обработки продукции, который ведет к тому, что возникает вопрос, в какой степени стратегический процесс (SMAC) поддерживает производственную интеграцию между стратегическим бизнес-процессом промышленной корпорации и бизнес-процессом ее поставщиков.

Кроме стратегических процессов (SSRM и SCRM) для устойчивого роста экономики промышленной корпорации благодаря использованию поэтапных подходов к оперативному совершенствованию в направлении



устойчивого производства, промышленные корпорации могут добиться более систематической интеграции в части экологической устойчивости еще в процессе ее проектирования и развивать экосистему в разных направлениях, включая переработку отходов в процессе уже в то время, когда промышленная корпорация имеет рост экономики. Однако для количественной оценки преимуществ различных вариантов совершенствования и обеспечения более обоснованного принятия решений необходима дальнейшая работа по оценке устойчивой эффективности. Это может быть достигнуто путем разработки возможностей моделирования и анализа, включающих данные о жизненном цикле технологических потоков, моделирования для оценки (и прогнозирования) ее экологических и экономических показателей, а также количественной оценки потенциальных выгод и последствий для более широких систем (местные выгоды и глобальное воздействие).

Учитывая все представленные инструменты, способствующие устойчивому росту экономики промышленных корпораций, представим методику оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленной корпорации в соответствии с устойчивым развитием бизнес-процессов промышленных корпораций (рис. 3.6).

Методика оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций опирается на:

- устойчивые бизнес-процессы промышленной корпорации должны быть не только разработаны, но и доступны и пригодны для использования промышленной корпорацией и оказывать реальное воздействие на расчетные показатели сбалансированной системы (BSC);
- расчетные показатели сбалансированной системы (BSC) должны включать в себя показатели не только традиционные, но и дополнительные, которые соответствуют реальному времени и экономической ситуации в стране и мире;

Устойчивые бизнес-процессы	Расчетные показатели устойчивой сбалансированной системы BSC	Результаты конечных аспектов, дающие рост экономики промышленной корпорации
- производственная интеграция;	- финансы (рис. 1.1, 1.2 – 1, 3, 5, 19, 20); - персонал (рис. 1.1, 1.2 – 6, 8, 22, 23, 24); - товарный рынок (рис. 1.1, 1.2 – 10, 11, 12, 28); - бизнес-процессы (рис. 1.1, 1.2 – 15, 16, 17, 30, 32);	- финансовый аспект; - ориентация на клиента; - внутренние процессы промышленной корпорации; - потенциальные ресурсы промышленной корпорации;
- стратегическое управление взаимоотношением с поставщиками (SSRM) и клиентами (SCRM);	- финансы (рис. 1.1, 1.2 – 2, 4, 5, 18); - персонал (рис. 1.1, 1.2 – 7, 8, 9); - товарный рынок (рис. 1.1, 1.2 – 11, 12, 25, 28, 29); - бизнес-процессы (рис. 1.1, 1.2 – 16, 17, 30, 31, 32);	- совершенствование экономических, социальных, производственных и экологических аспектов;
- стратегический управленческий учет и контроль (SMAC);	- финансы (рис. 1.1, 1.2 – 1, 2, 3, 4, 5, 18, 19, 20); - персонал (рис. 1.1, 1.2 – 6, 8); - товарный рынок (рис. 1.1, 1.2 – 10, 11, 12, 13, 25, 26, 27, 28, 29); - бизнес-процессы (рис. 1.1, 1.2 – 14, 15, 16, 17, 30, 31, 32, 33);	- снижение себестоимости выпускаемой продукции; - снижение финансовых и производственных рисков;
- межорганизационный управленческий учет и контроль (SIOMAC);	- финансы (рис. 1.1, 1.2 – 2, 4, 18); - персонал (рис. 1.1, 1.2 – 7, 8, 9); - товарный рынок (рис. 1.1, 1.2 – 10, 11, 12, 25, 26, 27, 28, 29); - бизнес-процессы (рис. 1.1, 1.2 – 15, 16, 17, 30, 31, 32, 33);	- современная информация и доверие;
- стратегическое управление цепями поставок (SSCM).	- финансы (рис. 1.1, 1.2 – 1, 2, 3, 5, 20); - персонал (рис. 1.1, 1.2 – 22, 24); - товарный рынок (рис. 1.1, 1.2 – 10, 12, 26, 28, 29); - бизнес-процессы (рис. 1.1, 1.2 – 14, 15, 16, 30).	- процесс, управляемый в реальном времени.

Рис. 3.6. Порядок и последовательность расчетов стратегических устойчивых бизнес-процессов, результат которых дает рост экономики промышленных корпораций

- усилия промышленной корпорации по устойчивому росту ее экономики должны быть направлены на конечные результаты, которые дают возможность стабилизировать устойчивый рост во всех направлениях деятельности;

- порядок и последовательность расчетов стратегических устойчивых бизнес-процессов может видоизменяться в зависимости от целей, которые ставит перед собой промышленная корпорация.

Разработанная методика оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций может несколько меняться в блоках:

- финансы;
- персонал;
- товарный рынок;
- бизнес-процессы.

Это связано с тем, что каждая промышленная корпорация в сбалансированную систему показателей (BSC) разрабатывает свои дополнительные показатели (утверждая их локальными документами), делается это для того, чтобы как можно точнее учитывать свои отличительные особенности в производственных процессах, поэтому расчетные показатели соответственно будут изменяться, но традиционные показатели сбалансированной системы (BSC) остаются неизменными.

*Таким образом, учитывая все представленные инструменты, способствующие устойчивому росту экономики промышленной корпорации, мы разработали методику, которая опирается на разработанные бизнес-процессы и расчетные показатели сбалансированной системы (BSC), в которых усилия промышленной корпорации направлены на конечные результаты по экономическому, социальному, технологическому и экологическому направлениям деятельности, которые дают возможность стабилизировать устойчивый рост экономики в долгосрочной перспективе в том случае, когда промышленные корпорации отказываются от*

*формальных ограничений и используют как внутренние, так и внешние идеи и пути для совершенствования бизнес-процессов, при этом порядок и последовательность расчетов может видоизменяться в зависимости от целей, которые ставит перед собой промышленная корпорация.*

### **3.3. Рекомендации по совершенствованию инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций**

Это заключительная часть, в которой дается обзор разумного обсуждения того, почему и как было проведено исследование, включает в себя теоретические и эмпирические выводы, а также практические подходы, на основе которых можно сделать выводы по теории и дать рекомендации руководителям промышленных корпораций в части ограничений, которые не всегда поддаются контролю. Наши исследовательские подходы для сбора необходимых данных для исследовательских вопросов были проведены с помощью передовых качественных методов, чтобы выяснить, как производственная интеграция между стратегическими процессами (SSRM и SCRM) реализуется с помощью выборочных случаев (т.е. отдельных регионов с промышленными корпорациями), выделить важность поддержанных и гармонизированных отношений между промышленной корпорацией и ее поставщиками и клиентами. Более того, исследование было направлено на изучение устойчивых инструментов, методов и процедур, с помощью которых стратегический процесс (SMAC) используется для контроля по поддержанию производственной интеграции, устойчивыми конкурентными, преимуществами и недостатками. Производственная интеграция не является такой уж незнакомой для бизнеса и в тех случаях, когда исследуемые промышленные корпорации фокусируются на своих особенностях и отличительных характеристиках, они выстраивают свои стратегические процессы с учетом своих индивидуальных отклонений. Однако такие интеграционные характеристики, как сохранение единства во

времени, постоянная гармонизация, долгосрочные тесные межорганизационные отношения и устойчивые практики, имеют хорошую документацию с полными выкладками отчетов по всем доведенным показателям в динамике по годам, они нацелены и стратегически спланированы на конкретные случаи, происходящие в промышленных корпорациях.

Интерпретация теории и практики в соответствии с теорией опирается на эмпирические данные, а также исследование было проведено исследовательским путем прямого интервью и онлайн-версии полученной отчетной документации АО «ЕВРАЗ ЗСМК», чтобы обогатить анализ и интерпретацию, рассматривая ее в аналитическом ракурсе, для раскрытия заявленной темы диссертации. Наше исследование приблизилось к предполагаемому знанию о проблемах по устойчивому росту экономики в промышленных корпорациях. В исследовании мы выявили, что производственная интеграция в различных концептуализациях может развиваться преимущественно на крупных предприятиях, в нашем случае в АО «ЕВРАЗ ЗСМК» и Кемеровской области, так как основа производственной интеграции – это передовые технологии, непрерывная взаимосвязь с поставщиками и клиентами, которая реализуется посредством передовых технологических бизнес-процессов и их требований к непрерывным и долгосрочным отношениям. Необходимые допущения связаны с тем, что промышленные корпорации, работают в промышленном высокотехнологичном производстве, и в настоящее время только они имеют возможности держать долгосрочный и высокий уровень гармонизации со стратегическими заказчиками и поставщиками. Поэтому поток технологий находится в более напряженном состоянии, чем другие потоки производственной интеграции, такие как информация, продукция и финансовые ресурсы.

Основная цель производителей состоит в том, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль. Две основные обсуждаемые темы, касающиеся стимула устойчивого и разностороннего развития производителей, включают в себя:

- эффект спроса;
- эффект производства.

С точки зрения экономической эффективности производства снижение затрат обычно рассматривают как повышение рентабельности. Если бы все остальное оставалось тем же самым, прибыль производителя увеличилась бы за счет роста эффективности (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Финансовые результаты за 2016–2018 гг. АО «ЕВРАЗ ЗСМК»

№ п/п	Наименование показателей	Ед. имз.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1.	Выручка	тыс. руб.	1	148116723	181377920
2.	Себестоимость продаж	тыс. руб.	111433821	118589937	158791530
3.	Рентабельность продаж	%	7,94	9,83	12,57
4.	Валовая прибыль	тыс. руб.	20487291	22586390	29526786
5.	Основные средства	тыс. руб.	34183429	36297757	37509153

Из таблицы 3.2 мы наблюдаем, что с момента работы промышленной корпорации показатели значительно выросли, что определяет устойчивый рост экономики.

Помимо экономической эффективности производства, учитывается стоимость, которая должна быть постоянной (константой), при этом увеличивающиеся продажи подняли бы доход производителю продаваемого продукта и прибыль промышленной корпорации также была бы больше с положительным эффектом требования [126].

Чтобы показать, как экономические системы заставляют промышленные корпорации разносторонне развиваться, необходимо знать, что многопрофильные корпорации оплачивают самые высокие фиксированные расходы среди всех отраслей и видов экономической

деятельности промышленности, в которые они сами входят. Если промышленная корпорация склонна к горизонтальному дифференцированию и предлагает более одного качества в свойстве продукта на рынке, то у этой промышленной корпорации не обязательно должно быть совершенно новое производство для более низких качественных продуктов. Вместо этого она должна разумно производить новые продукты на том же самом оборудовании, только с незначительными регуляторами в технологиях и самом производственном процессе. В целом, даже для вертикального дифференцирования, которым является промышленная корпорация, если производственные процессы не слишком отличаются друг от друга, это должно стоить меньше для разносторонне развивающихся производственных предприятий, входящих в состав промышленной корпорации, чтобы выйти на новый рынок, в этом случае нет необходимости организовывать совершенно новое производство, необходимо развернуть процесс укрупнения этих производств.

Помимо экономической эффективности производства, эффекты спроса продаваемого продукта крайне важны, чтобы вовремя провести близкие замены от отдаленных замен, чтобы показывать, какие требования различных продуктов (эластичность замены) затрагивают выбор дифференцирования многопрофильных промышленных корпораций. Промышленные корпорации должны стремиться развивать отдаленные замены, если они склонны максимизировать прибыль продаваемого продукта. Горизонтальное дифференцирование, проводимое промышленными корпорациями, показывают больший эффект расширения (эластичность замены), так как конкуренция среди производителей снижает прибыль, а промышленные корпорации склонны обеспечивать отличный продукт, чтобы поддержать их монопольную власть и заработать большую прибыль.

Для разностороннего развития производителей выделим две основные причины, которые способствуют укрупнению производства:

- экономическая эффективность производства;

- эффект требования.

Из этого следует, что повышение эффективности и увеличение продаж дают в совокупности возможность обеспечивать рост прибыли, работая в промышленной корпорации. Оптимальное же разнообразие продукта можно также рассматривать с точки зрения неэффективно работающей промышленной корпорации с низким социальным обеспечением, и при этом необходимо учитывать, что эти промышленные корпорации не могут продать больше, чем позволяет их производственная мощность. Следовательно, у промышленных корпораций не может быть бесконечной замены продукта. Прежде, чем определить, каково оптимальное множество продуктов, предлагаемых производителем (в нашем случае поставщиков промышленной корпорации), необходимо установить причину возможного разностороннего развития [126].

С течением времени и чем период работы промышленной корпорации больше, требования клиентов к выпускаемой продукции становятся более требовательными к уровню:

- качества продукции;
- разнообразия продукции;
- колора продукции;
- размерного ряда продукции;
- ценового ряда продукции.

Для удовлетворения всех этих требований промышленной корпорации необходимо вкладывать средства, чтобы за счет реализации высокотехнологичных процессов добиваться удовлетворения своих клиентов выпуском обновленной продукции. Внедрение высокотехнологичных процессов требует обновления оборудования, обновления соответственно (особенно это касается) рабочих профессий, а установка цифровых двойников изменило соотношение специалистов по отношению к производственным рабочим, так число программистов выросло в два раза, но уменьшилось количество бухгалтеров, экономистов-плановиков, вообще не



стало специальностей – нормировщик, нарядчик, учетчик. Развивая производственную интеграцию, инструментом которой стали реализация стратегического процесса управления цепями поставок, который развивается только при развитии таких процессов, как:

- стратегический процесс управления взаимоотношением с поставщиками (SSRM);
- стратегический процесс управления взаимоотношениями с клиентами (SCRM);
- стратегический процесс управленческого учета и контроля (SMAC), который поддерживает и контролирует стратегические процессы (SSRM и SCRM) и который базируется на сбалансированной системе показателей (BSC);
- стратегический межорганизационный управленческий учет и контроль (SIOMAC), который выделился из стратегического процесса (SMAC).

Реализация этих процессов дает возможность увеличивать:

- количество рабочих мест;
- повышать квалификацию работников;
- обновлять профессии работников;
- иметь полную загрузку работников;
- иметь выше среднего заработную плату производственным и вспомогательным рабочим;
- иметь выше среднего социальную обеспеченность;
- иметь внутри промышленной корпорации хорошую экологическую составляющую и культуру производства.

Все перечисленные качества, которыми обладает работник, дают ему возможность быть уверенным, нужным производству и быть материально защищенным. С помощью реализации этого инструментария, который способствует устойчивому росту экономики промышленных корпораций, выполняется жизненно необходимая формула:

*Численность работающего населения → производительность труда → профессионализм → уровень заработной платы → благосостояние человека → технологии → экология окружающей среды*

Для того, чтобы поддерживать жизненно важную формулу, необходимо в современных условиях укрупнять промышленные корпорации и создавать новые, вовлекая в свою структуру малые и средние промышленные производства, реализовывать такой совершенный инструментарий, который дает возможность развивать промышленные корпорации, производящие конкурентоспособную продукцию, которые должны представлять основного поставщика новых товаров и услуг, удовлетворяющих растущие и изменяющиеся потребности общества. Такие потребности могут быть удовлетворены за счет выпуска и продажи их обновленной продукции. Промышленные корпорации, в большинстве своем, представлены акционерной формой собственности. Из этого следует, что в современных рыночных условиях производители товаров и услуг должны принимать решения по ключевым вопросам (таким как: что, как, для кого и в каком количестве производить) самостоятельно. Другими словами, в настоящее время промышленные корпорации, действующие на рынке и производящие конкурентоспособную продукцию, практически независимы в экономическом и юридическом аспекте от государства. Они сами устраняют проблемы в производственной, финансовой, социальной, инвестиционной и других сферах, так как представляют собой некий саморегулирующийся процесс, который позволяет проводить саморегуляцию, как непосредственно внутри промышленной корпорации, так и использовать эффективные рычаги при взаимодействии с внешней средой, с другими предприятиями-поставщиками.

Доминирование промышленной корпорации во многом определяется характером того, каким образом проходят процессы, направленные на внутреннюю систематизацию и формирование эффективных организационных механизмов, направленных на реструктуризацию

управляющих воздействий, а также на изменение системы внутренней организации промышленной корпорации с поставщиками. Для того чтобы промышленная корпорация была конкурентоспособной, где слаженно и четко действуют все структурные подразделения, необходимо, чтобы система внутренней организации была бы построена на принципе системности, основательности и восприимчивости к изменениям чтобы они были эффективными, необходимо применять прогрессивные принципы, которые имеют под собой научную основу и отвечают за продвижение продукции как самой промышленной корпорации и ее поставщиков на рынок, так и за согласованные системы планирования и прогнозирования. Вопросам внешнего саморегулирования промышленная корпорация должна уделять не меньшее, а, возможно, даже и большее внимание. Дело все в том, что речь идет о параметрах рыночной среды, которые всегда обладают высоким уровнем неопределенности. Все промышленные предприятия сталкиваются с проблемами, которые, в первую очередь, связаны с системой удержания себя на рынке и доминирования на нем. В этом плане системы прогнозов промышленной корпорации должны быть направлены не только на изучение внутреннего содержания поставщиков, но и на изыскание тех ресурсов и возможностей, которые позволят всем являться лидером на рынке при производстве определенных товаров и услуг. Здесь очень важно промышленной корпорации отслеживать параметры рисков, которые могут возникать со стороны конкурентов, политических факторов, внешнеэкономических событий и т.д. При этом важно понимать, что, чем лучше промышленная корпорация налаживает внешние связи с другими предприятиями, тем быстрее и эффективнее она начинает работать и приобретать конкурентные преимущества, которые могут в дальнейшем существенно повлиять на доминирование ее на рынке.

Организация внутреннего и внешнего процессов, которые содержат в своей основе принцип саморегулирования, а особенно это касается промышленных корпораций, способствует более эффективной работе, более

устойчивому экономическому развитию, дает защиту от всякого рода внешних разрушителей.

Необходимо отметить, что процессы осознанного экономического взаимодействия и регулирования экономических процессов должны быть осознанны и пониматься руководителями, которые управляют промышленной корпорацией, тем самым, регулируя соответствующие процессы, управленцы имеют возможность формировать эффективные управленческие решения, способные вывести промышленную корпорацию на доминирующие позиции.

Для осуществления эффективной оценки укрупнения промышленной корпорации за счет поставщиков, работающих с промышленной корпорацией, необходимо постоянно совершенствовать инструментарий, используя который можно получить результат по устойчивому росту экономики промышленной корпорации. Не менее важным является то, что присоединив к себе поставщика, промышленная корпорация будет продолжать выпускать конкурентоспособную продукцию, но для этого необходимо:

- выявить все преимущества выпускаемой продукции поставщиком в соответствии со стратегическим межорганизационным процессом управленческого учета и контроля (SIOMAC), который сразу надо разграничить на два уровня:

✓ к преимуществам первого уровня относятся дешевый ресурсный потенциал, дешевая электроэнергия, дешевая рабочая сила, дешевое сырье и материалы, отсутствие дополнительного затратного механизма;

✓ преимущества второго уровня связаны с высоким уровнем управления, наличием кадров высокой квалификации, наличием наукоемкой продукции, применением инновационных процессов в деятельности поставщика, здесь также нужно рассматривать, какая есть импортная доля на внутреннем рынке рассматриваемого вида продукции;

- уровень показателей результативности и эффективности предприятия-поставщика. В рамках данного критерия необходимо рассматривать процессы, которые направлены на формирование эффективной деятельности, такие как выход на конкурентные рынки, уровень качества продукции, уровень производительности оборудования, использование инновационных продуктов в производственной сфере предприятия-поставщика;

- оценка производственной деятельности поставщика с точки зрения его эффективности и рентабельности в трудные этапы жизненного цикла выпускаемого продукта, а также в случаях экономических кризисов и других внешних неблагоприятных воздействий.

Расчет ключевых показателей для присоединения к промышленной корпорации необходимо провести по упрощенной форме (табл. 3.3).

Таблица 3.3. Расчет ключевых показателей по выпуску продукции поставщиком, которого вводит в свою структуру промышленная корпорация

Наименование	Значения по периодам оценки, тыс. руб.		
	2017	2018	2019
Выручка от всех видов услуг	+	+	+
Затраты на производство продукции	-	-	-
Операционная прибыль (ЕБИТ)	+	+	+
Налог на прибыль	+	+	+
Капитальные вложения	+ -	+ -	+ -
Ликвидационная стоимость	0	0	0
Свободный денежный поток (FCF)	+ -	+ -	+ -

«+» – рост показателя;

«-» – снижение показателя.

После проведения анализа по полученным данным с обязательным согласованием поставщика о присоединении его предприятия в структуру промышленной корпорации проводится анализ в соответствии с методикой

оценки использования инструментария устойчивого роста экономики промышленной корпорации в соответствии с развитием бизнес-процессов, представленных ранее в параграфе 3.2. Методический инструментарий по стратегическому развитию предложенных процессов ориентирован на достижение конкурентоспособности продукции, а также на выход предприятий-производителей на траекторию опережающего развития.

*Таким образом, давая рекомендации по совершенствованию инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, мы в своем исследовании пришли к тому, что в современных условиях необходимо на базе крупных промышленных предприятий проводить производственную интеграцию и создавать промышленные корпорации, укрупняя их производственными предприятиями среднего и даже малого уровня, добиваясь того, чтобы экономические, социальные, технологические и экологические направления развивались равномерно, так как без развития одного из них не добиться устойчивого роста экономики промышленной корпорации.*

*Для того, чтобы сформировать инструментарий устойчивого роста экономики промышленных корпораций, необходимо учитывать, что устойчивый рост экономики формируется развитием производственной интеграции производственных процессов, которая проводится следующим инструментарием: стратегическими процессами (SSRM и SCRM), которые поддерживаются процессом стратегического управления (SMAC). Предлагаемая увязка процесса поддержки со стратегическим процессом (SMAC) с использованием инструментов, методов и процедур производственной интеграции, основанных на взаимосвязи между стратегическими процессами (SSRM и SCRM), зависит от стратегий и тесных межорганизационных отношений в отношении производственной интеграции. Поддерживающая и контролирующая связь осуществляется через устойчивые потоки информации, продуктов, финансовых ресурсов и особенно технологий. Устойчивый поток технологий, основанный на*

*интеграции, и устойчивый поток финансовых ресурсов, основанный на поиске источников, удостоверяют долгосрочные и согласованные отношения промышленных корпораций с их поставщиками и клиентами.*

### **Выводы по третьей главе**

1. Достижение производственной интеграции посредством стратегических процессов (SSRM и SCRM) происходит за счет устойчивых потоков продукции, информации, финансов и технологий, тесных отношений с поставщиками, где основной упор делается на технологии, открытость, инновации для продолжения отношений с поставщиками и клиентами, совместно рассматривающих технологии, межорганизационные тесные стратегии и практики, устойчивое снабжение, устойчивые конкурентные преимущества, которые формируются производственной интеграцией.

Применение инструментов, методов и процедур стратегического процесса (SMAC) для поддержки стратегических процессов (SSRM и SCRM) происходит посредством управленческого процесса в рамках финансовой и нефинансовой информации, взаимоотношения со всеми партнерами по цепочке поставок; сбалансированная система показателей (BSC), открытый бухгалтерский учет, открытый бухгалтерский управленческий учет и инструмент контроля, открытые инновации, учет ответственности на основе стратегии, все это с учетом метода открытых инноваций и процедуры группового процесса / регионального контроля, где инструменты, методы и процедуры реализуются стратегическими подпроцессами, где стратегический процесс (SMAC) разрабатывает стратегическое планирование с использованием общих потоков информации, продукта, технологии и сильных финансовых ресурсов, учитывая риски.

Поддерживающая связь, основанная на производственной интеграции зависит от устойчивых интеграционных стратегий и сложившихся тесных межорганизационных связей. Через поток информации, продуктов,

технологий и финансовых ресурсов между партнерами проходит и стратегический процесс (SMAC). Он является базой устойчивых практик, поддерживает производственную интеграцию между ключевыми поставщиками и клиентами и предлагает интегрировать устойчивые стратегии в процессы стратегического планирования, а также поддерживает стратегические процессы (SSRM и SCRM), которые выстраиваются на основе производственной интеграции и тесных межорганизационных отношений (SIOMAC) между промышленной корпорацией и ее поставщиками. Процесс (SIOMAC) на практике является дополнительным вспомогательным методом, он больше всех стратегических процессов способствует поддержанию производственной интеграции.

2. Учитывая все представленные инструменты, способствующие устойчивому росту экономики промышленной корпорации, мы разработали методику, которая опирается на разработанные бизнес-процессы и расчетные показатели сбалансированной системы (BSC), в которых усилия промышленной корпорации направлены на конечные результаты по экономическому, социальному, технологическому и экологическому направлениям деятельности, которые дают возможность стабилизировать устойчивый рост экономики в долгосрочной перспективе в том случае, когда промышленные корпорации отказываются от формальных ограничений и используют как внутренние, так и внешние идеи и пути для совершенствования бизнес-процессов, при этом порядок и последовательность расчетов может видоизменяться в зависимости от целей, которые ставит перед собой промышленная корпорация.

3. Давая рекомендации по совершенствованию инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, мы в своем исследовании пришли к тому, что в современных условиях необходимо на базе крупных промышленных предприятий проводить производственную интеграцию и создавать промышленные корпорации, укрупняя их производственными предприятиями среднего и даже малого уровня,



добиваясь того, чтобы экономические, социальные, технологические и экологические направления развивались равномерно, так как без развития одного из них не добиться устойчивого роста экономики промышленной корпорации.

Для того, чтобы сформировать инструментарий устойчивого роста экономики промышленных корпораций, необходимо учитывать, что устойчивый рост экономики формируется развитием производственной интеграции производственных процессов, которая проводится следующим инструментарием: стратегическими процессами (SSRM и SCRM), которые поддерживаются процессом стратегического управления (SMAC). Предлагаемая увязка процесса поддержки со стратегическим процессом (SMAC) с использованием инструментов, методов и процедур производственной интеграции, основанных на взаимосвязи между стратегическими процессами (SSRM и SCRM), зависит от стратегий и тесных межорганизационных отношений в отношении производственной интеграции. Поддерживающая и контролирующая связь осуществляется через устойчивые потоки информации, продуктов, финансовых ресурсов и особенно технологий. Устойчивый поток технологий, основанный на интеграции, и устойчивый поток финансовых ресурсов, основанный на поиске источников, удостоверяют долгосрочные и согласованные отношения промышленных корпораций с их поставщиками и клиентами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При формировании совершенного инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, проведенное исследование позволяет сделать основные научные выводы и рекомендации:

- Обосновано устойчивое развитие экономики промышленных корпораций, базирующееся на производственной интеграции, которая рассматривается через призму производственной стратегии развития экономических, социальных, технологических и экологических направлений, что позволяет проводить внедрение стратегического управления цепями поставок, которое отражено в стратегиях развития промышленных корпораций.

- Дополнены перспективные инструменты поддержки производственной интеграции промышленных корпораций, которые соответствуют реальному времени и сложившейся ситуации, такими инструментами можно рассматривать саму производственную интеграцию с точки зрения стратегической и оперативной перспектив стратегических процессов (SSRM и SCRM), которые в общих интересах должны использовать стратегический процесс (SMAC), где рассматривается и анализируется роль внешних сторон, присущая постановке общих целей и задач по устойчивому росту экономики в промышленных корпорациях.

- Предложена экономическая модель, в основе которой заложены интегрированные подходы по обеспечению материальными ресурсами поставщиков с целью укрупнения промышленных корпораций; стремящихся к тому, чтобы включить в свою структуру этого поставщика с целью укрупнения промышленной корпорации и поддержания развития производственной интеграции на долгосрочную перспективу которые влияют на конечную цену продукции не в пользу поставщика, при этом промышленная корпорация в процессе присоединения создает обоюдовыгодные условия для поставщика. Обоснованность этой модели дает

возможность проводить оптимизацию использования ресурсов и необходимости учета жизненного цикла производственной деятельности и в промышленной корпорации, и у поставщика.

- Выявлены возможности укрупнения промышленных корпораций, учитывая то, что продолжается развитие добывающего производства. Исходя из этого, в Кемеровской области есть все возможности по укрупнению промышленных предприятий и созданию новых, так как есть возможности расширения взаимодействия с предприятиями добывающего производства. Укрупнение действующих промышленных предприятий и создание промышленных корпораций особенно просматривается в обрабатывающей промышленности, это наблюдается по всем показателям Программы социально-экономического развития.

- Обосновано концептуальное и оперативное развитие стратегических процессов (SSRM и SCRM), поддерживаемое и контролируемое стратегическим процессом (SMAC), которые работают в тесной взаимосвязи со стратегическим процессом (SMAC и SIOMAC), формирующих стратегическую альтернативу с сохранением отношений со всеми партнерами по цепочке поставок.

- Разработана методика использования инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций, которая опирается на разработанные бизнес-процессы и расчетные показатели сбалансированной системы (BSC), которые дают возможность стабилизировать устойчивый рост экономики в долгосрочной перспективе в том случае, когда промышленные корпорации отказываются от формальных ограничений и используют как внутренние, так и внешние идеи и пути для совершенствования бизнес-процессов, при этом порядок и последовательность расчетов может видоизменяться в зависимости от целей, которые ставит перед собой промышленная корпорация.

В современных условиях необходимо на базе крупных промышленных предприятий проводить производственную интеграцию и создавать

промышленные корпорации, укрупняя их производственными предприятиями среднего и даже малого уровня, добиваясь того, чтобы экономические, социальные, технологические и экологические направления развивались равномерно, так как без развития одного из них сложно добиться устойчивого роста экономики промышленности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2019. – № 2 (4). – С. 136–140.
2. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – № 19. – С. 16–18.
3. Акимова, Т.А. Основы экономики устойчивого развития : учебное пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М. : Экономика, 2018. – 359 с.
4. Акимова, Т.А. Основы экономики устойчивого развития : учебное пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М. : Экономика, 2014. – 487 с.
5. Акимова, Т.А. Экономика устойчивого развития : учебное пособие / Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. : Изд-во «Экономика», 2013. – 268 с.
6. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений : учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Вузовский учебник ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 396 с.
7. Анискин, Ю.П. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях / Ю.П. Анискин, П.Н. Дытененко, А.А. Сухманов. – М. : Омега-Л, 2015. – 304 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А.Н Петрова. – СПб. : Питер, 2013. – 344 с.
9. Антонова, Е.А. Драйверы устойчивости предприятия сферы услуг / Е.А. Антонова // Вестник Российской академии естественных наук. – СПб., 2014. – №3. – С. 15.
10. Антонова, Е.А. Инструментарий по изучению управления устойчивостью предприятий сферы услуг / Е.А. Антонова // Журнал правовых и экономических исследований. – СПб., 2014. – №3. – С. 32.

11. Арманшина, Г.Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте / Г.Р. Арманшина. – Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 3. – С. 310–312.
12. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишер. 2019. – 212 с.
13. Астафьева, Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Астафьева Л.И. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 59–62.
14. Базарова, Л. А. Менеджмент устойчивого развития компании / Л.А. Базарова. – М. : АСВ, 2015. – 308 с.
15. Базарова, Л.А. Менеджмент устойчивого развития компании: учебник / Л.А. Базарова. – М. : Изд-во АСВ, 2017. – 200 с.
16. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2013. – 416 с.
17. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) : учебное пособие / Л.Е. Басовского. – М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2015. – 222 с.
18. Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд. – М. : Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2012. – 311 с.
19. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник / А.М, Блюмин. – М. : Изд-во Дашков, 2018.
20. Бобылев, С.Н. Модернизация экономики и устойчивое развитие / С.Н. Бобылев. – М. : Экономика, 2018. – 299 с.
21. Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие: методология и методики измерения : учебник / С.Н. Бобылев. – М. : Изд-во Экономика, 2011. – 360 с.
22. Бодрунов, С.Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты / С.Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2016. – № 2 (48).

23. Большаков, Б.Е. Наука устойчивого развития : учебник / Б.Е. Большаков. – М. : Наука и образование, 2014. – 366 с.

24. Бородин, А.И. Инструментарий стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия : учебное пособие / А.И. Бородин. – Петрозаводск : Изд-во ПГУ, 2014. – № 3(140). – С. 98–103.

25. Бородин, В.А. Влияние этапов жизненного цикла на рейтинговую оценку финансового состояния предприятия / В.А. Бородин, А.И. Галушкина, Е.А. Нагаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 11. – № 3. – С. 110–119.

26. Бородин, В.А. Промышленная политика региона в условиях интенсификации структурных сдвигов и вхождения экономики Алтайского края в глобализующееся экономическое пространство / В.А. Бородин, И.А. Голощапова // Наука – Алтайскому краю, 2008 год : сборник научных статей по результатам НИР, выполненных за счет средств краевого бюджета. – 2008. – Вып. 2. – 294 с.

27. Бородин, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Бородин, В.А. Любицкая. – Барнаул, 2018.

28. Бузгалин, А. Планирование: потенциал и роль в рыночной экономике XXI века / А. Бузгалин, А. Колганов // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 63–80.

29. Булгакова, А.Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации / А.Р. Булгакова // Молодой ученый. – 2017. – № 27. – С. 366–369.

30. Бусыгин, К.Д. Устойчивое развитие инновационных промышленных предприятий в условиях межфирменной кооперации: учебник / К.Д. Бусыгин. – М. : Изд-во «Наука и образование», 2013. – 362 с.

31. Быстров, А. Текущие константы макроэкономического развития стран – технологических лидеров / А. Быстров, В. Юсим, Д. Фиалковский // Вестник Института экономики РАН. – 2015. – № 4. – С. 157–171.

32. Быстров, А.В. Инструментарий обеспечения устойчивого развития высокотехнологичных предприятий в условиях современных вызовов и угроз / А.В. Быстров, В.В. Пименов, Л.Б. Калиматова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – М. : ИНФРА-М. 2015. – Т. 4. – № 4. – С. 4–13.

33. Важенина, И.С. Конкурентный иммунитет территории / И.С. Важенина, С.Г. Важенин // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 2. – С. 70–78.

34. Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях / А.С. Варламов // Экономика и менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 37–38.

35. Веснин, В.Р. Корпоративное управление / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М. : Инфра-М, 2016. – 160 с.

36. Вилкоккс, М. Корпорация. Перегрузка. Как лидеры управляют изменениями / М. Вилкоккс, Й. Риддерстрале. – М. : John Wiley and Sons, Ltd. – 2012. – 280 с.

37. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия: учебник / под ред. А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – СПб. : Питер, 2014. – 576 с.

38. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2015. – 464 с.

39. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник / А.Л. Гапоненко. – М. : Изд-во «Юрайт», 2013. – 352 с.

40. Глухов, В.В. Экономика и менеджмент : учеб. пос. для студ. вузов / В.В. Глухов. – СПб. : Изд-во Мир книг, 2014. – 267 с.

41. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 290 с.



42. Горина, А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / А.П. Горина. – Контентус, 2018. – № 11. – С. 183–189.
43. Гранберг, А.Г. Валовой региональный продукт как индикатор дифференциации экономического развития регионов / А.Г. Гранберг, И. Масакова, Ю.С. Зайцева // Вопросы статистики. – 1998. – № 9. – С. 3–10.
44. Гранберг, А.Г. Сибирь и Дальний Восток: общие проблемы и свойства экономического роста / А.Г. Гранберг // Регион: экономика и социология. – 2003. – № 1. – С. 32–42.
45. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике : учебник / А.В. Грачев. – М. : Изд-во «Дело и сервис», 2014. – 400 с.
46. Гришин, В.В. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. – М. : Дашков и Ко, 2017. – 208 с.
47. Гродская, Г.Н. Новая стратегия экономического развития региона / Г.Н. Гродская // Экономические науки. – 2009. – № 6(55). – С. 54–57.
48. Делия, В. П. Инновационная экономика и устойчивое развитие / В.П. Делия. – М. : Де-По, 2017. – 256 с.
49. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление : учебник / А.Г. Дементьева. – М. : Магистр, 2018. – 315 с.
50. Должиков А.В. Конституционализация экологических отношений в России / А.В. Должников // Конституция Российской Федерации: 20 лет спустя. – Саратов, 2018. – С. 26–30.
51. Древинг, С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики / С.Р. Древинг. – М. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2018. – 164 с.
52. Егоров, А.Ю. Особенности стратегии развития рыночной среды в условиях интенсификации экономики / А.Ю. Егоров, А.А. Сафронова // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2016. – № 2 (9). – С. 26–30.

53. Езерская, С.Г. Экономическая устойчивость промышленного предприятия: метод, аспекты и методы оценки / С.Г. Езерская. – Иваново : Изд-во Иван. гос. ун-та, 2014. – 20 с.

54. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – М. : Изд-во «Современная школа», 2014. – 915 с.

55. Ершов, Э.Б. Обобщенная модель профильных трудоемкостей для оценивания численности занятых в отраслях межотраслевого баланса и домашних хозяйств / Э.Б. Ершов, Н.А. Толмачева // Экономический журнал ВШЭ. – 2014. – № 2. – С. 163–196.

56. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2014. – 350 с.

57. Жабина, Н.В. Методика исследования устойчивого развития предприятия на основе эконометрических моделей / Н.В. Жабина // Бизнес и общество. – 2015. – № 4 (8). – URL [http://business-society.ru/2015/num^8/7\\_zhabina.pdf42](http://business-society.ru/2015/num^8/7_zhabina.pdf42) (дата обращения 20.05.2018).

58. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Магистр, 2013. – 528 с.

59. Зайцев, О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий: учебник / О.Н. Зайцева. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеанского гос. ун-та, 2017. – 23 с.

60. Зуев, В.Е. Детерминанты управления устойчивым развитием промышленных предприятий / В.Е. Зуев. – М. : Издательство Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова, 2018. – 156 с.

61. Ивантер, В.В. Долгосрочный прогноз развития экономики России: инвестиционный вариант / В.В. Ивантер, М.Н. Узяков // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. – С. 12–25.

62. Идрисов, Г.И. Промышленная политика России в современных условиях : монография / Г.И. Идрисов. – М. : Изд-во института А. Гайдара, 2016. – 160 с.

63. Инновационные преобразования. Как императив устойчивого развития и экономической безопасности России. – М. : Анкил, 2018. – 688 с.

64. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р.С. Каплан ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2013. – 324 с.

65. Клисторин, В.И. Модели пространственного анализа и прогнозирования / В.И. Клисторин // Регион: экономика и социология. – 2016. – № 3 (91). – С. 269–281.

66. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М. : Изд-во «Проспект», 2013. – 1024 с.

67. Ковач, А.М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый. – 2018. – №29. – С. 419–422.

68. Колосова, Т.В. Управление устойчивым развитием предприятий в условиях внедрения инноваций: монография / Т.В. Колосова. – Нижний Новгород : Изд-во ННГАСУ, 2012. – 78 с.

69. Кондратьев, В. Б. Глобальные цепочки добавленной стоимости в современной экономике / В.Б. Кондратьев; портал «Перспективы». – 17.03.2014. – URL <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=269044> (дата обращения: 14.11.2016).

70. Кондратьев, К.А. Глобализация и устойчивое развитие: экологические аспекты / К.А.Кондратьев. – СПб. : Изд-во Дело, 2016. – 321 с.

71. Коптюга, В.А. Новая парадигма развития России в XXI веке. Комплексные исследования проблем устойчивого развития: идеи и результаты / под ред. В.М. Матросова. – [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.prometeus.nsc.ru/koptyug/ideas/paradigm/> (дата обращения 05.04.2018).

72. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения : сб. науч. тр. / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2013. – С. 57–68.

73. Костенкова, Т.Ю. Влияние корпоративного управления на показатели эффективности компании / Т.Ю. Костенкова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 7. – С. 84–90.

74. Котиева, Ю. Выбор метода и показателей для оценки качества менеджмента промышленного предприятия / Ю. Котиева, А. Быстров, А. Есина // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 392–398.

75. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

76. Крейнина, М.Н. Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений / М.Н. Крейна. – М. : МГИУ, 2012. – 65 с.

77. Крылов, А.Н. Корпоративная социальная ответственность: экономические модели – мораль – успех – устойчивое развитие / А.Н. Крылов. – М. : Икар, 2018. – 184 с.

78. КСО и устойчивое развитие бизнеса в России. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность. – [Электронный ресурс]. – URL : <http://csrjournal.com/189-kso-i-ustojichivoe-razvitiie-biznesa-v-rossii.html> (дата обращения: 17.05.2018).

79. Кузнецова, Ю.А. Этапы формирования и развития концепции устойчивого развития / Ю.А. Кузнецова // Молодой ученый. – 2019. – № 5. – С. 337–339.

80. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – М. : Экономика, 2009. – 591 с.

81. Кузьмина, Н.М. Менеджмент персонала корпорации / Н.М. Кузьмина. – М. : Инфра–М, 2016. – 248 с.

82. Кукушкина, А.В. Концепция устойчивого развития (экологический, экономический и социальный аспекты) / А.В. Кукушкина // Московский журнал международного права. – 2019. – № 1. – С. 52–60.

83. Кульмухаметова, Э.З. Нормирование оборотных средств как фактор устойчивого развития современной корпорации // Э.З. Кульмухаметова, Н.Ю. Варкова // Общество и сервис: теоретические и практические инновации: студенческий ежегодник / сост. Т.А. Худякова, В.В. Журавлев. – Челябинск : Издательский центр ЮурГУ, 2017. – 147 с.

84. Курдюков, В.Н. Противоречия реализации концепции устойчивого развития / В.Н. Курдюков // Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 115–119.

85. Кутер, М.И. Анализ моделей статического и динамического учета / М.И. Кутер, М.М. Гурская. – М. : Изд-во «Экономика», 2013. – 16 с.

86. Кучин, Б.Л. Инновационные механизмы стратегического управления развитием социально-экономических систем / под ред. М.А. Боровской, И.К. Шевченко. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2013. – 198 с.

87. Ленчук, Е.Б. Курс на новую индустриализацию – глобальный тренд экономического развития / Е.Б. Ленчук // Проблемы прогнозирования. – 2016. – №3. – С. 132–143.

88. Леонтьев, В.В. Межотраслевая экономика ; пер. с англ. / В.В. Леонтьев ; автор предисл. и науч. ред. А.Г. Гранберг. – М. : Издательская экономика, 1997. – 479 с.

89. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 507 с.

90. Лифшиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. – М. : Изд-во Юрайт, 2014. – 224 с.

91. Лобанова, Е.Н., Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях / Е.Н. Лобанова. – М. : Изд-во Дело РАНХиГС, 2013. – 516 с.
92. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов/ Лысенко Д.В. – М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2014. – 320 с.
93. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент : современный учебник / А.К. Ляско. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
94. Лясников, Н.В. Предпринимательские структуры: устойчивость, инновационность, конкурентоспособность / Н.В. Лясников. – М. : Изд-во Элит, 2011. – 285 с.
95. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин – М. : Кнорус, 2014. – 256 с.
96. Макконнелл, К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 1028 с.
97. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 361 с.
98. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
99. Маркович, Д.Ж. Глобализация и противоречия концепции устойчивого развития / Д.Ж. Маркович // Материалы ежегодной научно-практической конференции «Экологическое образование в интересах устойчивого развития». – 2019. – Т. 2. – С. 184–192.
100. Мау В. Антикризисные меры или структурные реформы: экономическая политика России в 2015 году// Вопросы экономики. – 2016. – № 2. – С. 5–33.

101. Медведев, В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации / В.П. Медведев. – М. : Изд-во Магистр, 2013. – 159 с.

102. Межов, И. Инновационно-ориентированное предприятие: предплановый анализ конкурентоспособности / И. Межов, П. Казаринова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 4. – С. 106.

103. Мецгер А. А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления / А. А. Мецгер // Управленец. – 2013. – № 2. – С. 47-55.

104. Микроэкономика : учебник / под ред. А.С. Булатова. – М. : Юрайт, 2014. – 53 с.

105. Мильнер, Б.З. Теория организаций. – Изд. 8-е перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 807 с.

106. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.

107. Мировой финансовой кризис и экономическая безопасность России: анализ, проблемы и перспективы / под ред. Полиевктова Е. В., М. : Изд-во Экономика, 2014. – 205 с.

108. Миронова, В.С. Управление инновационной деятельностью на предприятиях с позиции дифференцированного подхода / В.С. Миронов // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 1. – С. 116–121.

109. Молчан, А.С. Формирование точек экономического роста как базовая экономическая стратегия и модернизация региональной экономики / А.С. Молчан / Науч. журн. КубГАУ. – 2012. – № 67 (03).

110. Мохов, В.Г. Ключевые аспекты устойчивого развития современной корпорации и подходы к его определению / В.Г. Мохов, Э.З. Кульмухаметова // Управление инвестициями и инновациями. – 2017 г. – № 4. – С. 63–67.

111. Мустафин, Д.И. Проблемы устойчивого развития. История появления и становления концепции устойчивого развития : учебное пособие / Д.И. Мустафин. – М. : Изд-во Дело, 2014. – 52 с.

112. Мюррей, П. Индивидуальный подход к устойчивому развитию / П. Мюррей. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 749 с.

113. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. - [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.ozhegov.ru/> (дата обращения 01.06.2018).

114. Отчетная документация АО «ЕВРАЗ ЗСМК» 2014–2018 гг.

115. Павлова, В.В. Подходы к построению системы внутреннего контроля в корпоративной системе управления: российский и зарубежный опыт / В.В. Павлова // Сибирская финансовая школа: Аваль. – 2013. – № 4. – С. 107–111.

116. Паландер, Т. Вклад в теорию размещения / Т. Паландер. – Уппсала : Альмквист и Виксел, 1935. – 419 с.

117. Паштова, Л.Г. Вопросы активизации инновационного развития крупных компаний России Инновации: перспективы, проблемы, достижения / Л.Г. Паштова // Материалы III международной научно-практической конференции (14 мая 2015 г.). – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – С. 85–89.

118. Перру, Ф. Экономика 20 века / Ф. Перру. – М., 1961.

119. Пласкова, Н.С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова. – М. : Изд-во Эксмо, 2010. – 704 с.

120. Плотников, С.Л. Планирование как функция управления / С.Л. Плотников, В.А. , Брук, К.В. Яцук // Молодой ученый. – 2019. – №21. – С. 910–913.

121. Погостинская, Н.Н. Финансовый менеджмент / Н.Н. Погостинская. – СПб. : Изд-во СПбГУП, 2012. – 188 с.

122. Поляков, В.Л. Формирование инновационной среды как важнейшее условие обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : Монография / В.Л. Поляков. – М. : Изд-во Экономический журнал, 2012. – 210 с.



123. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.twifx.com/file/28265/> (дата обращения 10.03.2018).

124. Пушкарев, И.Ю. Устойчивость социальной и природной среды как фактор долгосрочной устойчивости корпорации / И.Ю. Пушкарев // Экономика устойчивого развития. – Краснодар, 2020. – № 3 (43). – С.

125. Пушкарев, И.Ю. Совершенствование инструментов моделирования устойчивого развития корпоративного сектора промышленности / И.Ю. Пушкарев // Экономика и управление предприятиями и отраслями. – М., 2020. – № 6. – С. 97–99. – Т. 2.

126. Пушкарев, И.Ю. Совершенствование межорганизационных отношений, направленных на сохранение устойчивых конкурентных преимуществ / И.Ю. Пушкарев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – Ногинск : АНАЛИТИКА РОДИС, 2019. – С. 634–637.

127. Решетило, СВ. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды / Коллективная монография / СВ. Решетило. – Ростов н/Д. : Изд-во Содействие – XXI век, 2013. – 204с.

128. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е.В. Романов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

129. Романова, О.А. Стратегический вектор экономической динамики индустриального региона / О.А. Романова // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 46–56.

130. Романовский, М.В. Корпоративные финансы : учебник / под ред. проф. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб. : Питер, 2015. – 592 с.

131. Россия в цифрах 2016 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. – 560 с.

132. Росстат 2014 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2014. – 320 с.

133. Росстат 2015–2016 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. – 480 с.

134. Росстат 2017–2018 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2018. – 505 с.

135. Россия в цифрах 2019 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2019. – 540 с.

136. Самосудов, М.В. Теория корпоративного взаимодействия как инструмент анализа в процессе корпоративного управления / М.В. Самосудов // Управленческие науки. – 2012. – № 2. – С. 24-30. – То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru>.

137. Светник, Т.В. Современная корпорация: предпринимательское управление и устойчивое развитие : учебное пособие / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 194 с.

138. Сериков, С.Г. Концепция устойчивого развития: теоретический аспект / С.Г. Сериков // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 4 (117). – С. 36–40.

139. Симагин, Ю.А. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) / Ю.А. Симагин. – М. : КноРус, 2013. – 448 с.

140. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. – 2018. – №1. – Т. 1. – С. 144–150.

141. Стефенсон, Ш.М. Глобальные цепочки создани ястоимости: новая реальность международной торговли / Ш.М. Стефенсон // International Centre for Trade and SustainableDevelopment. – 10.06.2015. – URL : <http://www.ictsd.org/bridges-news/мосты/news/глобальные-цепочки-создания-стоимости-новая-реальность-международной> (дата обращения: 14.11.2016).

142. Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное

моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 26. – С. 185–188.

143. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / под общ. ред. В.И. Стражева, Л.А. Богдановской. – 7-е изд., испр. – Минск : Изд-во Высшая школа, 2013. – 527 с.

144. Сухарев, О.С. Инновации в экономике и промышленности / О.С. Сухарев, С.О. Сухарев. – М. : Высшая школа, 2019. – 320 с.

145. Таранда, М.С. Система отчетности в корпоративном управлении интегрированными компаниями в условиях современной экономики / М.С. Таранда // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 109–112. – То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru>.

146. Теория управления : учебник. – изд. 4-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М. : Изд-во РАГС, 2014. – 560 с.

147. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – М. : Юнити, 2014. – 239 с.

148. Ткаченко И.Н. Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6. – С. 15–21. – То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru>.

149. Федорова, М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2019. – №5. Т.1 . – С. 232–234.

150. Филатова, С.Э. Проблемы планирования на предприятии / С.Э. Филатова, Ю.А. Тетерин // Молодой ученый. – 2018. – № 12. – С. 1490–1492.

151. Харитонов, А.С. Новая парадигма устойчивого развития / А.С. Харитонов. – М. : ИАЦ Энергия, 2017. – 732 с.

152. Цветков, В.А. Проблемы и перспективы развития российской экономики / В.А. Цветков // Выход экономики России из кризисной

цикличности: ретроспектива и новая модель роста : материалы Международной научно-практической конференции / под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – 2019. – С. 157–167.

153. Цветков, В.А. Цифровая экономика: проблемы развития и новые вызовы экономической науки / Цветков В.А. // Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху : материалы Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 77–84.

154. Червоная, С.С. Использование IT-технологий в корпоративном управлении / С.С. Червоная // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2013. – № 4. – С. 26–31.

155. Черных, А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности / А.В. Черных. – Белгород : Изд-во БГТУ. – 2006. – 20 с.

156. Чумакова, М.В. Современное состояние процессов планирования на предприятии / М.В. Чумакова // Молодой ученый. – 2018. – № 20. – С. 451–457.

157. Шерстнев, М.А. Микроэкономический механизм НТП в развитой рыночной экономике. На материалах обрабатывающей промышленности США во второй половине XX столетия : монография / М.А. Шерстнев. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 275 с.

158. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – М. : КноРус, 2013. – 320 с.

159. Шеффи, Й. Эффективная компания. Построение гибкого и инновационного предприятия // под ред. Ричард Фостер, Сара Каплан, Клайтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор, Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Изд-во «Альпина Паблишер», 2013. – 1764 с.

160. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.И. Шилков. – М. : Форум, 2013. – 304 с.

161. Шмидт, А.В. Управление развитием промышленного предприятия по экономическим критериям устойчивости / А.В. Шмидт // Вестник УрФУ: экономика и управление. – 2013. – №4 – с. 20–35.

162. Шумилов, Ю.В. О концепции устойчивого развития в неустойчивом мире / Ю.В. Шумилов, М.Ю. Шумилова // Евразийское Научное Объединение. – 2017. – Т. 2. – № 2 (24). – С. 159–162.

163. Юсим, В.Н. Гипотеза существования констант макроэкономического развития / В.Н. Юсим, И.В. Денисов, К.Г. Левченко // РЭУ им. Г.В. Плеханова : сборник трудов международной научно-практической конференции. – 27 мая 2013 г.

164. Яблонский, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Яблонский, Д.Д. Акимов-Перетц. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.

165. Anthony, R.N. (1965). Planning and Control Systems; Framework for Analysis. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

166. Bystrov A., Yusim V., Curtis T. Macroconstants of Development: A new benchmark for the strategic development of advanced countries and firms Int. J. of Business and Globalisation, 2015.

167. Gassmann, O., and Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation; three core process archetypes. Proceedings of the R&D Management Conference, Lisbon, Portugal.

168. Lyons, A.C., Mondragon, A.E.C., Piller, F., and Poler, R. (2012). Customer Driven Supply Chains; From Glass Pipelines to Open Innovation Networks. Springer-Verlag, London Limited.

169. Payne, A., and Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. American Marketing Association. Journal of Marketing, 69, 167-176.

170. Saebi, T., and Foss, N.J. (2015). Business Models for Open Innovation; Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions. European Management Journal, 33, 201–213.

171. Simon, A.T., Satolo, E.G., Scheidl, H.A., and Di Sério, L.C. (2014). Business process in supply chain integration in sugar and ethanol industry. *Business Process Management Journal*, 20(2), 272-289.

172. Wolf, J. (2011). Sustainable Supply Chain Management Integration; A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 102, 221-235.

173. Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., Wu, Y.J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantages; the role of technological innovation capabilities. *Sustainability*, 9, 2280.

## Приложения

Бухгалтерская (финансовая) отчетность  
 АО "ЕВРАЗ ЗСМК"  
 за 2016 год



<https://synapsenet.ru>  
 8 (800) 505-28-46

Наименование показателя	Код	Отчетный год, тыс.руб.	Предыдущий год, тыс.руб.
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1600</b>	<b>158 508 902</b>	<b>125 790 302</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>158 508 902</b>	<b>125 790 302</b>
Нематериальные активы	1110	268	3 236
Результаты исследований и разработок	1120	10 829	17 806
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	37 509 153	39 703 892
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 923	2 221
Финансовые вложения	1170	56 774 667	27 560 080
Отложенные налоговые активы	1180	470 548	608 890
Прочие внеоборотные активы	1190	1 061 706	1 324 203
<b>Итого внеоборотных активов</b>	<b>1100</b>	<b>95 829 094</b>	<b>69 220 328</b>
Запасы	1100	9 917 619	8 881 323
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 935 871	1 549 403
Дебиторская задолженность	1230	48 062 224	43 328 164
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	653 376	2 221
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 703 887	2 187 121
Прочие оборотные активы	1260	406 831	621 742
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>1200</b>	<b>62 679 808</b>	<b>56 569 974</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	133 875	133 875
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	6 496 651	6 565 676
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	533 407	533 407
Резервный капитал	1360	6 694	6 694
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	82 157 178	73 357 390
<b>ИТОГО капитал</b>	<b>1300</b>	<b>89 327 805</b>	<b>80 597 042</b>
Долгосрочные заемные средства	1410	27 475 519	12 535 308
Отложенные налоговые обязательства	1420	3 700 957	3 632 258
Оценочные обязательства	1430	605 538	609 991
Прочие долгосрочные обязательства	1450	4 131	4 684
<b>ИТОГО долгосрочных обязательств</b>	<b>1400</b>	<b>31 786 145</b>	<b>16 782 241</b>
Краткосрочные заемные обязательства	1510	416 660	1 671 954
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	36 354 089	26 050 427



Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	624 203	688 638
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0
<b>ИТОГО краткосрочных обязательств</b>	<b>1500</b>	<b>37 394 952</b>	<b>28 411 019</b>
Выручка	2110	148 116 723	140 872 296
Себестоимость продаж	2120	118 589 937	114 510 979
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>29 526 786</b>	<b>26 361 317</b>
Коммерческие расходы	2210	10 536 672	10 253 447
Управленческие расходы	2220	5 776 564	5 321 677
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>13 213 550</b>	<b>10 786 193</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	0	14 198 936
Проценты к получению	2320	1 381 830	345 651
Проценты к уплате	2330	1 014 975	1 293 901
Прочие доходы	2340	2 125 349	2 811 626
Прочие расходы	2350	4 486 765	3 492 926
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>11 218 989</b>	<b>23 355 579</b>
Текущий налог на прибыль	2410	2 113 606	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	97 394	217 132
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	67 079	211 219
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-154 183	-1 840 055
Прочее	2460	5 618	-3 433
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>8 878 503</b>	<b>21 307 738</b>
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>8 878 503</b>	<b>21 307 738</b>
<b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3200</b>	<b>80 597 042</b>	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Уставный капитал)	3200	133 875	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Добавочный капитал)	3200	7 099 083	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Резервный капитал)	3200	6 694	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3200	73 357 390	
<b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3300</b>	<b>89 327 805</b>	

Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Уставный капитал)	3300	133 875	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Добавочный капитал)	3300	7 030 058	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Резервный капитал)	3300	6 694	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3300	82 157 178	
<b>Изменение добавочного капитала</b>	<b>3330</b>	<b>0</b>	
Изменение добавочного капитала (Добавочный капитал)	3330	-69 025	
Изменение добавочного капитала (Резервный капитал)	3330	0	
Изменение добавочного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3330	69 025	
<b>Изменение резервного капитала</b>	<b>3340</b>	<b>0</b>	
Изменение резервного капитала (Резервный капитал)	3340	0	
Изменение резервного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3340	0	
<b>Увеличение капитала - всего</b>	<b>3310</b>	<b>8 993 414</b>	
Увеличение капитала - всего (Уставный капитал)	3310	114 911	
Увеличение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Добавочный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Резервный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3310	8 878 503	
<b>Чистая прибыль</b>	<b>3311</b>	<b>8 878 503</b>	
Чистая прибыль (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3311	8 878 503	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3312</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3312	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3312	0	
<b>Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала</b>	<b>3313</b>	<b>0</b>	

Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Добавочный капитал)	3313	0	
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3313	0	
<b>Дополнительный выпуск акций</b>	<b>3314</b>	<b>0</b>	
Дополнительный выпуск акций (Уставный капитал)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Добавочный капитал)	3314	0	
<b>Увеличение номинальной стоимости акций</b>	<b>3315</b>	<b>0</b>	
Увеличение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3315	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3316</b>	<b>114 911</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3316	114 911	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3316	0	
<b>Уменьшение капитала - всего</b>	<b>3320</b>	<b>262 651</b>	
Уменьшение капитала - всего (Уставный капитал)	3320	114 911	
Уменьшение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Добавочный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Резервный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3320	147 740	

<b>Убыток</b>	<b>3321</b>	<b>0</b>	
Убыток (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3321	0	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3322</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3322	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3322	0	
<b>Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала</b>	<b>3323</b>	<b>0</b>	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Добавочный капитал)	3323	0	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3323	0	
<b>Уменьшение номинальной стоимости акций</b>	<b>3324</b>	<b>0</b>	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3324	0	
<b>Уменьшение количества акций</b>	<b>3325</b>	<b>0</b>	
Уменьшение количества акций (Уставный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Добавочный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3325	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3326</b>	<b>262 651</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3326	114 911	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3326	0	

Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3326	147 740	
<b>Дивиденды</b>	<b>3327</b>	<b>0</b>	
Дивиденды (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3327	0	
<b>Чистые активы на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3600</b>	<b>89 327 805</b>	
<b>Чистые активы на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3600</b>	<b>80 597 042</b>	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4490	89 327 805	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю за отчетный год	4490	80 597 042	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4110</b>	<b>149 753 552</b>	
От продажи продукции, товаров, работ и услуг за отчетный год	4111	148 879 270	
Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей за отчетный год	4112	363 228	
От перепродажи финансовых вложений за отчетный год	4113	0	
Прочие поступления за отчетный год	4119	511 054	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4120</b>	<b>135 113 939</b>	
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги за отчетный год	4121	104 639 850	
В связи с оплатой труда работников за отчетный год	4122	13 382 221	
Проценты по долговым обязательствам за отчетный год	4123	809 040	
Налога на прибыль организаций за отчетный год	4124	1 808 093	
Прочие платежи за отчетный год	4129	14 474 735	
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций за отчетный год</b>	<b>4100</b>	<b>14 639 613</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4210</b>	<b>12 314 179</b>	
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений) за отчетный год	4211	234 859	
От продажи акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4212	0	
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) за отчетный год	4213	11 284 037	
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях за отчетный год	4214	722 923	

Прочие поступления за отчетный год	4219	72 360	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4220</b>	<b>43 082 207</b>	
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов за отчетный год	4221	2 219 464	
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4222	60 870	
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам за отчетный год	4223	40 787 588	
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива за отчетный год	4224	0	
Прочие платежи за отчетный год	4229	14 285	
<b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций за отчетный год</b>	<b>4200</b>	<b>-30 768 028</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4310</b>	<b>29 390 155</b>	
Получение кредитов и займов за отчетный год	4311	29 390 155	
Денежных вкладов собственников (участников) за отчетный год	4312	0	
От выпуска акций, увеличения долей участия за отчетный год	4313	0	
От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др. за отчетный год	4314	0	
Прочие поступления за отчетный год	4319	0	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4320</b>	<b>12 930 660</b>	
Собственникам(участникам) в связи с выкупом у них акций(долей участия) организации или их выходом из состава участников за отчетный год	4321	0	
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников(участников) за отчетный год	4322	0	
В связи с погашением(выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов за отчетный год	4323	12 872 719	
Прочие платежи за отчетный год	4329	57 941	
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций за отчетный год</b>	<b>4300</b>	<b>16 459 495</b>	
<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	<b>6100</b>	<b>0</b>	
<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	
<b>Поступило средств - всего за отчетный год</b>	<b>6200</b>	<b>0</b>	
Вступительные взносы за отчетный год	6210	0	
Членские взносы за отчетный год	6215	0	
Целевые взносы за отчетный год	6220	0	

Добровольные имущественные взносы и пожертвования за отчетный год	6230	0	
Прибыль от предпринимательской деятельности организации за отчетный год	6240	0	
Прочие за отчетный год	6250	0	
<b>Использовано средств - всего за отчетный год</b>	<b>6300</b>	<b>0</b>	
<b>Расходы на целевые мероприятия за отчетный год</b>	<b>6310</b>	<b>0</b>	
в том числе: социальная и благотворительная помощь за отчетный год	6311	0	
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п. за отчетный год	6312	0	
иные мероприятия за отчетный год	6313	0	
<b>Расходы на содержание аппарата управления за отчетный год</b>	<b>6320</b>	<b>0</b>	
в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления) за отчетный год	6321	0	
выплаты, не связанные с оплатой труда за отчетный год	6322	0	
расходы на служебные командировки и деловые поездки за отчетный год	6323	0	
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта) за отчетный год	6324	0	
ремонт основных средств и иного имущества за отчетный год	6325	0	
прочие за отчетный год	6326	0	
<b>Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества за отчетный год</b>	<b>6330</b>	<b>0</b>	
<b>Прочие за отчетный год</b>	<b>6350</b>	<b>0</b>	

Бухгалтерская (финансовая) отчетность  
 АО "ЕВРАЗ ЗСМК"  
 за 2017 год



<https://synapsenet.ru>  
 8 (800) 505-28-46

Наименование показателя	Код	Отчетный год, тыс.руб.	Предыдущий год, тыс.руб.
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1600</b>	<b>153 394 474</b>	<b>158 488 512</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>153 394 474</b>	<b>158 488 512</b>
Нематериальные активы	1110	265	268
Результаты исследований и разработок	1120	8 284	10 829
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	36 297 757	37 509 153
Доходные вложения в материальные ценности	1160	11 592	1 923
Финансовые вложения	1170	42 429 080	56 774 667
Отложенные налоговые активы	1180	480 563	475 646
Прочие внеоборотные активы	1190	1 097 932	1 037 603
<b>Итого внеоборотных активов</b>	<b>1100</b>	<b>80 325 473</b>	<b>95 810 089</b>
Запасы	1100	12 620 954	9 917 619
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 734 384	1 935 871
Дебиторская задолженность	1230	55 265 901	48 062 224
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 019 452	653 376
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 187 520	1 703 887
Прочие оборотные активы	1260	240 790	405 446
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>1200</b>	<b>73 069 001</b>	<b>62 678 423</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	133 875	133 875
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	6 385 535	6 496 651
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	718 945	533 407
Резервный капитал	1360	6 694	6 694
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	79 169 977	82 136 788
<b>ИТОГО капитал</b>	<b>1300</b>	<b>86 415 026</b>	<b>89 307 415</b>
Долгосрочные заемные средства	1410	27 578 375	27 475 519
Отложенные налоговые обязательства	1420	3 686 685	3 700 957
Оценочные обязательства	1430	830 695	605 538
Прочие долгосрочные обязательства	1450	4 244	4 131
<b>ИТОГО долгосрочных обязательств</b>	<b>1400</b>	<b>32 099 999</b>	<b>31 786 145</b>
Краткосрочные заемные обязательства	1510	435 437	416 660
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	33 717 608	36 354 089



Доходы будущих периодов	1530	35 514	0
Оценочные обязательства	1540	690 890	624 203
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0
<b>ИТОГО краткосрочных обязательств</b>	<b>1500</b>	<b>34 879 449</b>	<b>37 394 952</b>
Выручка	2110	181 377 920	148 116 723
Себестоимость продаж	2120	158 791 530	118 589 937
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>22 586 390</b>	<b>29 526 786</b>
Коммерческие расходы	2210	9 612 065	10 536 672
Управленческие расходы	2220	6 471 066	5 776 564
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>6 503 259</b>	<b>13 213 550</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	3 499 990	0
Проценты к получению	2320	1 779 133	1 381 830
Проценты к уплате	2330	1 391 638	1 014 975
Прочие доходы	2340	1 442 220	2 125 349
Прочие расходы	2350	4 148 980	4 506 305
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>7 683 984</b>	<b>11 199 449</b>
Текущий налог на прибыль	2410	1 058 413	2 119 930
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	233 416	97 394
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	14 688	-67 079
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-26 490	-150 275
Прочее	2460	-267	706
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>6 613 502</b>	<b>8 862 871</b>
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>6 613 502</b>	<b>8 862 871</b>
<b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3200</b>	<b>89 307 415</b>	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Уставный капитал)	3200	133 875	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Добавочный капитал)	3200	7 030 058	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Резервный капитал)	3200	6 694	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3200	82 136 788	
<b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3300</b>	<b>86 415 026</b>	

Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Уставный капитал)	3300	133 875	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Добавочный капитал)	3300	7 104 480	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Резервный капитал)	3300	6 694	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3300	79 169 977	
<b>Изменение добавочного капитала</b>	<b>3330</b>	<b>0</b>	
Изменение добавочного капитала (Добавочный капитал)	3330	-111 116	
Изменение добавочного капитала (Резервный капитал)	3330	0	
Изменение добавочного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3330	111 116	
<b>Изменение резервного капитала</b>	<b>3340</b>	<b>0</b>	
Изменение резервного капитала (Резервный капитал)	3340	0	
Изменение резервного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3340	0	
<b>Увеличение капитала - всего</b>	<b>3310</b>	<b>6 799 060</b>	
Увеличение капитала - всего (Уставный капитал)	3310	20	
Увеличение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Добавочный капитал)	3310	185 538	
Увеличение капитала - всего (Резервный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3310	6 613 502	
<b>Чистая прибыль</b>	<b>3311</b>	<b>6 613 502</b>	
Чистая прибыль (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3311	6 613 502	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3312</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3312	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3312	0	
<b>Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала</b>	<b>3313</b>	<b>0</b>	

Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Добавочный капитал)	3313	0	
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3313	0	
<b>Дополнительный выпуск акций</b>	<b>3314</b>	<b>0</b>	
Дополнительный выпуск акций (Уставный капитал)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Добавочный капитал)	3314	0	
<b>Увеличение номинальной стоимости акций</b>	<b>3315</b>	<b>0</b>	
Увеличение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3315	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3316</b>	<b>185 558</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3316	20	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3316	185 538	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3316	0	
<b>Уменьшение капитала - всего</b>	<b>3320</b>	<b>9 691 449</b>	
Уменьшение капитала - всего (Уставный капитал)	3320	20	
Уменьшение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Добавочный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Резервный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3320	9 691 429	

<b>Убыток</b>	<b>3321</b>	<b>0</b>	
Убыток (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3321	0	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3322</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3322	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3322	0	
<b>Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала</b>	<b>3323</b>	<b>0</b>	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Добавочный капитал)	3323	0	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3323	0	
<b>Уменьшение номинальной стоимости акций</b>	<b>3324</b>	<b>0</b>	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3324	0	
<b>Уменьшение количества акций</b>	<b>3325</b>	<b>0</b>	
Уменьшение количества акций (Уставный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Добавочный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3325	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3326</b>	<b>191 450</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3326	20	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3326	0	

Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3326	191 430	
<b>Дивиденды</b>	<b>3327</b>	<b>9 499 999</b>	
Дивиденды (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3327	9 499 999	
<b>Чистые активы на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3600</b>	<b>86 450 540</b>	
<b>Чистые активы на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3600</b>	<b>89 307 415</b>	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4490	86 450 540	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю за отчетный год	4490	89 307 415	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4110</b>	<b>184 549 252</b>	
От продажи продукции, товаров, работ и услуг за отчетный год	4111	183 287 237	
Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей за отчетный год	4112	260 112	
От перепродажи финансовых вложений за отчетный год	4113	0	
Прочие поступления за отчетный год	4119	1 001 903	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4120</b>	<b>191 954 657</b>	
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги за отчетный год	4121	157 468 426	
В связи с оплатой труда работников за отчетный год	4122	13 942 394	
Проценты по долговым обязательствам за отчетный год	4123	1 384 289	
Налога на прибыль организаций за отчетный год	4124	1 216 553	
Прочие платежи за отчетный год	4129	17 942 995	
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций за отчетный год</b>	<b>4100</b>	<b>-7 405 405</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4210</b>	<b>50 781 641</b>	
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений) за отчетный год	4211	54 043	
От продажи акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4212	0	
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) за отчетный год	4213	45 186 867	
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях за отчетный год	4214	5 540 316	

Прочие поступления за отчетный год	4219	415	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4220</b>	<b>34 347 641</b>	
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов за отчетный год	4221	2 937 807	
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4222	0	
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам за отчетный год	4223	31 409 834	
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива за отчетный год	4224	0	
Прочие платежи за отчетный год	4229	0	
<b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций за отчетный год</b>	<b>4200</b>	<b>16 434 000</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4310</b>	<b>19 054 313</b>	
Получение кредитов и займов за отчетный год	4311	19 054 313	
Денежных вкладов собственников (участников) за отчетный год	4312	0	
От выпуска акций, увеличения долей участия за отчетный год	4313	0	
От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др. за отчетный год	4314	0	
Прочие поступления за отчетный год	4319	0	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4320</b>	<b>28 682 675</b>	
Собственникам(участникам) в связи с выкупом у них акций(долей участия) организации или их выходом из состава участников за отчетный год	4321	0	
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников(участников) за отчетный год	4322	9 499 999	
В связи с погашением(выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов за отчетный год	4323	19 134 602	
Прочие платежи за отчетный год	4329	48 074	
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций за отчетный год</b>	<b>4300</b>	<b>-9 628 362</b>	
<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	<b>6100</b>	<b>0</b>	
<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	
<b>Поступило средств - всего за отчетный год</b>	<b>6200</b>	<b>0</b>	
Вступительные взносы за отчетный год	6210	0	
Членские взносы за отчетный год	6215	0	
Целевые взносы за отчетный год	6220	0	

Добровольные имущественные взносы и пожертвования за отчетный год	6230	0	
Прибыль от предпринимательской деятельности организации за отчетный год	6240	0	
Прочие за отчетный год	6250	0	
<b>Использовано средств - всего за отчетный год</b>	<b>6300</b>	<b>0</b>	
<b>Расходы на целевые мероприятия за отчетный год</b>	<b>6310</b>	<b>0</b>	
в том числе: социальная и благотворительная помощь за отчетный год	6311	0	
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п. за отчетный год	6312	0	
иные мероприятия за отчетный год	6313	0	
<b>Расходы на содержание аппарата управления за отчетный год</b>	<b>6320</b>	<b>0</b>	
в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления) за отчетный год	6321	0	
выплаты, не связанные с оплатой труда за отчетный год	6322	0	
расходы на служебные командировки и деловые поездки за отчетный год	6323	0	
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта) за отчетный год	6324	0	
ремонт основных средств и иного имущества за отчетный год	6325	0	
прочие за отчетный год	6326	0	
<b>Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества за отчетный год</b>	<b>6330</b>	<b>0</b>	
<b>Прочие за отчетный год</b>	<b>6350</b>	<b>0</b>	

Бухгалтерская (финансовая) отчетность  
 АО "ЕВРАЗ ЗСМК"  
 за 2018 год



<https://synapsenet.ru>  
 8 (800) 505-28-46

Наименование показателя	Код	Отчетный год, тыс.руб.	Предыдущий год, тыс.руб.
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1600</b>	<b>205 585 636</b>	<b>153 860 057</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>205 585 636</b>	<b>153 860 057</b>
Нематериальные активы	1110	3 214	265
Результаты исследований и разработок	1120	10 056	8 284
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	41 188 741	36 763 340
Доходные вложения в материальные ценности	1160	219 647	11 592
Финансовые вложения	1170	54 984 716	42 429 080
Отложенные налоговые активы	1180	1 181 354	480 563
Прочие внеоборотные активы	1190	1 104 965	1 097 932
<b>Итого внеоборотных активов</b>	<b>1100</b>	<b>98 692 693</b>	<b>80 791 056</b>
Запасы	1100	22 408 654	12 620 954
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	709 314	2 734 384
Дебиторская задолженность	1230	14 648 947	55 265 901
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	51 564 306	1 019 452
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	17 146 148	1 187 520
Прочие оборотные активы	1260	415 574	240 790
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>1200</b>	<b>106 892 943</b>	<b>73 069 001</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	133 875	133 875
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	6 333 219	6 385 535
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	4 538 184	718 945
Резервный капитал	1360	6 694	6 694
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	102 125 601	79 635 560
<b>ИТОГО капитал</b>	<b>1300</b>	<b>113 137 573</b>	<b>86 880 609</b>
Долгосрочные заемные средства	1410	21 952 005	27 578 375
Отложенные налоговые обязательства	1420	3 700 317	3 686 685
Оценочные обязательства	1430	3 539 871	830 695
Прочие долгосрочные обязательства	1450	4 529	4 244
<b>ИТОГО долгосрочных обязательств</b>	<b>1400</b>	<b>29 196 722</b>	<b>32 099 999</b>
Краткосрочные заемные обязательства	1510	360 901	435 437
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	61 418 037	33 717 608



Доходы будущих периодов	1530	0	35 514
Оценочные обязательства	1540	1 472 403	690 890
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0
<b>ИТОГО краткосрочных обязательств</b>	<b>1500</b>	<b>63 251 341</b>	<b>34 879 449</b>
Выручка	2110	217 321 559	181 377 920
Себестоимость продаж	2120	171 869 799	158 897 301
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>45 451 760</b>	<b>22 480 619</b>
Коммерческие расходы	2210	10 434 002	9 612 065
Управленческие расходы	2220	7 701 869	6 471 066
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>27 315 889</b>	<b>6 397 488</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	0	3 499 990
Проценты к получению	2320	3 092 687	1 779 133
Проценты к уплате	2330	957 815	1 391 638
Прочие доходы	2340	2 992 490	1 442 220
Прочие расходы	2350	3 363 138	4 025 906
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>29 080 113</b>	<b>7 701 287</b>
Текущий налог на прибыль	2410	5 055 407	1 058 413
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	411 005	233 416
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	352 822	14 688
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-1 524 443	-26 490
Прочее	2460	-529	-267
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>22 852 556</b>	<b>6 630 805</b>
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>22 852 556</b>	<b>6 630 805</b>
<b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3200</b>	<b>86 880 609</b>	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Уставный капитал)	3200	133 875	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Добавочный капитал)	3200	7 104 480	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Резервный капитал)	3200	6 694	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3200	79 635 560	
<b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3300</b>	<b>113 137 573</b>	

Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Уставный капитал)	3300	133 875	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Добавочный капитал)	3300	10 871 403	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Резервный капитал)	3300	6 694	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3300	102 125 601	
<b>Изменение добавочного капитала</b>	<b>3330</b>	<b>0</b>	
Изменение добавочного капитала (Добавочный капитал)	3330	-52 316	
Изменение добавочного капитала (Резервный капитал)	3330	0	
Изменение добавочного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3330	52 316	
<b>Изменение резервного капитала</b>	<b>3340</b>	<b>0</b>	
Изменение резервного капитала (Резервный капитал)	3340	0	
Изменение резервного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3340	0	
<b>Увеличение капитала - всего</b>	<b>3310</b>	<b>26 671 795</b>	
Увеличение капитала - всего (Уставный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Добавочный капитал)	3310	3 819 239	
Увеличение капитала - всего (Резервный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3310	22 852 556	
<b>Чистая прибыль</b>	<b>3311</b>	<b>22 852 556</b>	
Чистая прибыль (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3311	22 852 556	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3312</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3312	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3312	0	
<b>Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала</b>	<b>3313</b>	<b>3 819 239</b>	

Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Добавочный капитал)	3313	3 819 239	
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3313	0	
<b>Дополнительный выпуск акций</b>	<b>3314</b>	<b>0</b>	
Дополнительный выпуск акций (Уставный капитал)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Добавочный капитал)	3314	0	
<b>Увеличение номинальной стоимости акций</b>	<b>3315</b>	<b>0</b>	
Увеличение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3315	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3316</b>	<b>0</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3316	0	
<b>Уменьшение капитала - всего</b>	<b>3320</b>	<b>414 831</b>	
Уменьшение капитала - всего (Уставный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Добавочный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Резервный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3320	414 831	

<b>Убыток</b>	<b>3321</b>	<b>0</b>	
Убыток (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3321	0	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3322</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3322	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3322	0	
<b>Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала</b>	<b>3323</b>	<b>0</b>	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Добавочный капитал)	3323	0	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3323	0	
<b>Уменьшение номинальной стоимости акций</b>	<b>3324</b>	<b>0</b>	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3324	0	
<b>Уменьшение количества акций</b>	<b>3325</b>	<b>0</b>	
Уменьшение количества акций (Уставный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Добавочный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3325	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3326</b>	<b>414 831</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3326	0	

Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3326	414 831	
<b>Дивиденды</b>	<b>3327</b>	<b>0</b>	
Дивиденды (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3327	0	
<b>Чистые активы на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3600</b>	<b>113 137 573</b>	
<b>Чистые активы на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3600</b>	<b>86 916 123</b>	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4490	113 137 573	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю за отчетный год	4490	86 916 123	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4110</b>	<b>289 919 685</b>	
От продажи продукции, товаров, работ и услуг за отчетный год	4111	289 132 999	
Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей за отчетный год	4112	316 671	
От перепродажи финансовых вложений за отчетный год	4113	0	
Прочие поступления за отчетный год	4119	470 015	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4120</b>	<b>203 033 289</b>	
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги за отчетный год	4121	161 906 266	
В связи с оплатой труда работников за отчетный год	4122	15 442 486	
Проценты по долговым обязательствам за отчетный год	4123	1 076 602	
Налога на прибыль организаций за отчетный год	4124	6 133 534	
Прочие платежи за отчетный год	4129	18 474 401	
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций за отчетный год</b>	<b>4100</b>	<b>86 886 396</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4210</b>	<b>37 362 241</b>	
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений) за отчетный год	4211	24 146	
От продажи акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4212	0	
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) за отчетный год	4213	35 211 571	
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях за отчетный год	4214	2 125 478	

Прочие поступления за отчетный год	4219	1 046	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4220</b>	<b>99 918 913</b>	
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов за отчетный год	4221	2 976 926	
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4222	0	
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам за отчетный год	4223	96 941 971	
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива за отчетный год	4224	0	
Прочие платежи за отчетный год	4229	16	
<b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций за отчетный год</b>	<b>4200</b>	<b>-62 556 672</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4310</b>	<b>8 325 727</b>	
Получение кредитов и займов за отчетный год	4311	8 325 727	
Денежных вкладов собственников (участников) за отчетный год	4312	0	
От выпуска акций, увеличения долей участия за отчетный год	4313	0	
От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др. за отчетный год	4314	0	
Прочие поступления за отчетный год	4319	0	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4320</b>	<b>17 914 796</b>	
Собственникам(участникам) в связи с выкупом у них акций(долей участия) организации или их выходом из состава участников за отчетный год	4321	0	
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников(участников) за отчетный год	4322	0	
В связи с погашением(выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов за отчетный год	4323	17 914 796	
Прочие платежи за отчетный год	4329	0	
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций за отчетный год</b>	<b>4300</b>	<b>-9 589 069</b>	
<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	<b>6100</b>	<b>0</b>	
<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	
<b>Поступило средств - всего за отчетный год</b>	<b>6200</b>	<b>0</b>	
Вступительные взносы за отчетный год	6210	0	
Членские взносы за отчетный год	6215	0	
Целевые взносы за отчетный год	6220	0	

Добровольные имущественные взносы и пожертвования за отчетный год	6230	0	
Прибыль от предпринимательской деятельности организации за отчетный год	6240	0	
Прочие за отчетный год	6250	0	
<b>Использовано средств - всего за отчетный год</b>	<b>6300</b>	<b>0</b>	
<b>Расходы на целевые мероприятия за отчетный год</b>	<b>6310</b>	<b>0</b>	
в том числе: социальная и благотворительная помощь за отчетный год	6311	0	
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п. за отчетный год	6312	0	
иные мероприятия за отчетный год	6313	0	
<b>Расходы на содержание аппарата управления за отчетный год</b>	<b>6320</b>	<b>0</b>	
в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления) за отчетный год	6321	0	
выплаты, не связанные с оплатой труда за отчетный год	6322	0	
расходы на служебные командировки и деловые поездки за отчетный год	6323	0	
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта) за отчетный год	6324	0	
ремонт основных средств и иного имущества за отчетный год	6325	0	
прочие за отчетный год	6326	0	
<b>Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества за отчетный год</b>	<b>6330</b>	<b>0</b>	
<b>Прочие за отчетный год</b>	<b>6350</b>	<b>0</b>	