

7.9. УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ СТАГНАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ОБОСТРЕНИЯ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Дудинская М.В., аспирант,
кафедра «Финансовый менеджмент»

*Высшая школа экономики и менеджмента
Уральского федерального университета им. пер-
вого Президента России Б.Н. Ельцина*

В статье рассматривается проблема управления логистическими рисками холдинга в условиях обострения внутренней и внешней обстановки в Российской Федерации. Объектом исследования выбран металлургический холдинг «Уральская горно-металлургическая компания», управление и головное предприятие которого расположены в Свердловской области, а 40 предприятий, входящих в его состав, – в 15 регионах РФ и двух странах. Предпринята попытка классификации логистических рисков холдинга по уровням (от геополитического до внутрифирменного) и по этапам движения товаров до конечного потребителя. Предложены основные направления системы управления логистическими рисками, обоснована необходимость организационных изменений в системе управления холдинга и составления «дорожной карты».

Система внутренних и внешних рисков современной РФ и их последствия

Современная Российская Федерация испытывает негативные вызовы с двух сторон – внутренние и внешние. Они порождены наложением целого ряда кризисов. Среди них последствия глобального кризиса и кризис модели экономического роста РФ 2000-х гг., циклический, валютный и демографический кризисы и плюс к ним – внешнеэкономические шоки от санкций против РФ и падения цен на нефть [15].

Все это породило целую систему внутренних и внешних рисков – от геополитических до внутрифирменных. Они представляют собой не просто тормоз на пути развития страны, а прямую угрозу ее экономической безопасности [18]. В этих условиях действовать надо немедленно, выжидать – значит проиграть.

Следует отметить, что, по мнению А. Кудрина и Е. Гурвича, «проблемы российской экономики носят хронический и долгосрочный характер. Если цены на нефть не будут вновь быстро расти (а такой сценарий практически нереален), то существующая модель не сможет обеспечить экономический рост. Нет никаких признаков, что экономика сумеет выйти из стагнации, если не будет создана новая модель роста». Следовательно «построение новой модели роста российской экономики, способной действовать даже при ухудшающихся внешних условиях, становится абсолютным императивом» [13].

Решающая роль в обеспечении экономического развития принадлежит реальному сектору, необходимо создать благоприятные условия для всех субъектов предпринимательской деятельности,

обеспечить надежную связку бизнеса, науки и государства [25]. Важнейшими направлениями этого процесса являются:

- эффективная экономическая децентрализация;
- оптимизация отношений по линии центр – регион и одновременно – бюджетный федерализм;
- обеспечение на его основе стимулирования социально-экономического развития российских регионов, а внутри каждого из них создание оптимального делового климата для деятельности крупных компаний, а также малого и среднего бизнеса.

Распоряжением Правительства РФ от 27 января 2015 г. утвержден антикризисный План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности [1].

Серьезным препятствием на пути реализации намеченных мероприятий в центре и на местах на всех уровнях является система рисков: геополитических (супермакро), общероссийских (макро), в регионах и отраслях (мезо), а также на уровне хозяйствующих субъектов (микро).

Многие из них порождены резким ухудшением геополитической ситуации, разрывом связей со странами Запада и экономическими санкциями, а также снижением мировых цен на нефть. Это вызывает внутри РФ негативные прогнозные последствия:

- снижение экспортного дохода и увеличение оттока капитала из страны;
- сильное ослабление рубля;
- высокую инфляцию;
- низкое потребление, резкое снижение инвестирования и др.

Все факторы в итоге усиливают стагнацию российской экономики (рис. 1) [22].

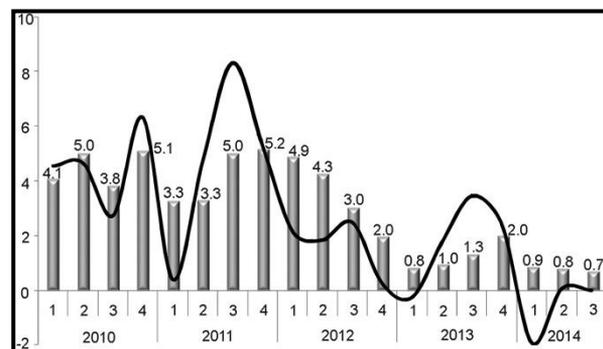


Рис. 1. Стагнация в российской экономике

Последствия геополитических и общестрановых рисков в разной степени сказываются на состоянии и темпах развития российских регионов, у которых разрыв в уровне социально-экономического развития превышает 15 раз.

Металлургический комплекс региона и его лидер – УГМК в условиях экономической нестабильности

Объектом нашего исследования являются логистические риски на конкретном примере холдинга «Уральская горно-металлургическая компания» (УГМК), основанного в 1999 г., в состав которого входят 40 предприятий, расположенных в 15 регио-

нах РФ и двух странах дальнего зарубежья (Сербия, Чехия). Управление и головное предприятие холдинга – Открытое акционерное общество (ОАО) «Уралэлектромедь» – находится в Свердловской области, в городе Верхняя Пышма, в пределах промышленного кольца, внешнего пояса Екатеринбургской агломерации.

Изучая влияние на деятельность холдинга мировых, общенациональных, региональных и отраслевых рисков, мы в качестве детального исследования выделяем процесс управления логистическими рисками внутри холдинга и его составляющих.

Рассмотрим сначала краткую характеристику структуры и деятельности холдинга. Основа компании и ее главная специализация – замкнутая технологическая цепочка по меди: от добычи сырья до производства готовой продукции на основе меди и ее сплавов. Одновременно УГМК – полиметаллический холдинг, кроме меди, компания занимает прочные позиции на рынке цинка, свинца, драгоценных металлов, а также в состав холдинга входит вторая по размерам в РФ угольная компания «Кузбассразрезуголь».

В мировом производстве меди холдинг занимает 11-е место, а в РФ его доля в производстве меди составляет 43,4%, свинца – 15,4%, угля – 12,3%, стали – 14,7% и т.д. (рис. 2) [23].

Кроме того, в состав холдинга входят предприятия других отраслей [21]:

- строительство (шесть предприятий);
- производство автоагрегатов (два предприятия);
- авиационное строительство (один завод в г. Куновице, Чешская Республика);
- портовое хозяйство (порт и терминал в порту);
- телекоммуникационный комплекс;
- научная база (три института);
- сфера услуг (четыре единицы);
- агропромышленный комплекс (пять единиц).

Свердловская область, в которой находится управление холдингом и его головное предприятие, входит в первую десятку развитых промышленных регионов РФ, которые производят почти половину промышленной продукции страны (рис. 3-4).

В 2014 г. доля области в общероссийском потенциале составила 2,651%, а валовой региональный продукт (ВРП) занимает 6-е место среди регионов РФ, что, на наш взгляд, не соответствует возможностям Среднего Урала, обладающего высокоразвитым производственным и научным потенциалом.

По рейтингу российских регионов при характеристике инвестиционного климата в 2014 г. Свердловская область имеет следующую характеристику.

1. Высокий потенциал и умеренный риск (1В).
2. Максимальный потенциал – минимальный риск (1А) имеет г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург и Краснодарский край.
3. Низкий потенциал – экстремальный риск (3Д) – Республика Ингушетия и Республика Тыва [21].

Стагнация коснулась и Свердловской области. Индекс промышленного производства в области упал за последние пять лет с 117,3% в 2010 г. до 101,9% в 2013 г. Аналогичный тренд мы наблюдаем в динамике инвестиций в основной капитал – они упали с 130,4% в 2010 г. до 96,5% в 2013 г. [2]. Ос-

новные социально-экономические показатели Свердловской области за 2010-2014 гг. представлены в табл. 1. В январе – декабре 2014 г. к уровню января – декабря 2013 г. индекс промышленного производства составил 100,8%.

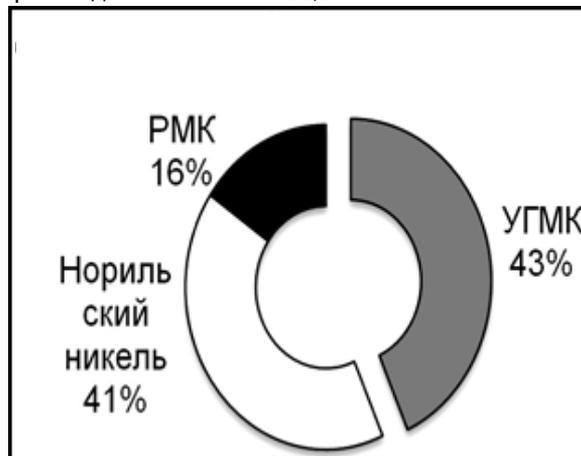


Рис. 2. Доля УГМК в производстве меди

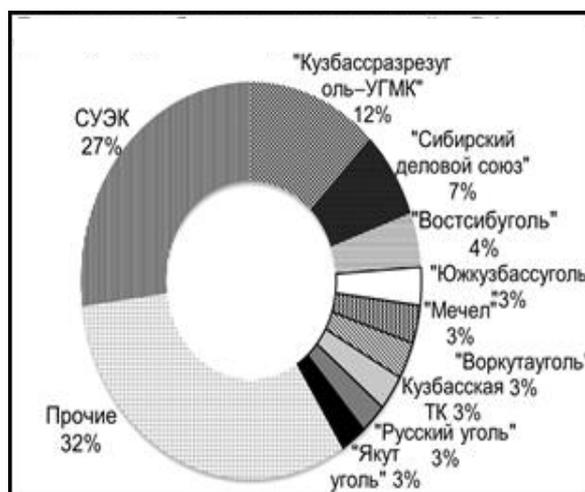


Рис. 3. Доля УГМК в производстве угля



Рис. 4. Доля УГМК в производстве проката

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ В 2010-2014 гг.

Показатель	2010	2011	2012	2013
ВРП, млн. руб.	1 046 600	1 291 019	1 484 447	158 700
ВРП на душу населения, руб.	243 234	300 069	344 283	367 510
Производительность труда в экономике (ВРП в расчете на одного занятого) в текущих основных ценах, тыс. руб. на 1 чел.	495,8	603,4	687,4	730,5
Индекс промышленного производства	117,3	106,2	109,6	101,9

В то же время в декабре 2014 г. значительно увеличился объем отгружаемой продукции в обрабатывающих производствах – на 43,0% к декабрю 2013 г., главным образом за счет продукции, отгруженной предприятиями металлургического производства, и роста производства готовых металлических изделий на 49,6% (рис. 5).

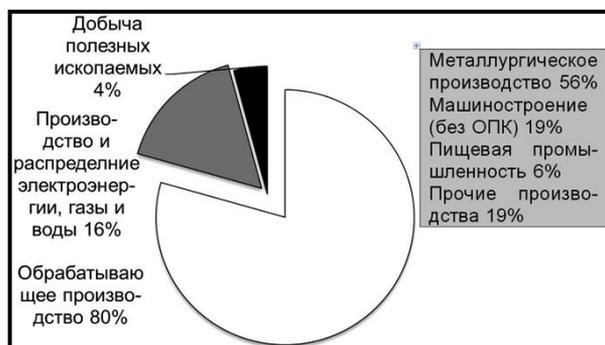


Рис. 5. Структура промышленного производства Свердловской области¹

В структуре промышленного производства Свердловской области наибольшую часть занимает металлургический комплекс, доля которого в объеме промышленного производства составляет 56%. Металлургический комплекс Свердловской области включает отрасли черной и цветной металлургии. В Свердловской области выпускается более 10% общероссийского производства проката черных металлов, более четверти стальных труб, на предприятиях области расположено треть действующих мощностей РФ [3]. Свердловская область является мировым лидером по производству титанового проката. На долю горно-металлургического комплекса приходится около 60% энергоресурсов и 61% природного газа, используемых в областной промышленности.

Структурной особенностью металлургического комплекса Свердловской области является практи-

чески полная интеграция основных предприятий в состав общероссийских холдинговых структур. В целом на их долю приходится свыше 90% продукции металлургического комплекса Свердловской области. В состав комплекса входит 17 открытых акционерных обществ (ОАО), работающих в области черной металлургии, 18 ОАО – цветной [3].

Большинство предприятий металлургического комплекса области функционирует в составе холдинговых компаний, в том числе УГМК. Им проще выжить при наличии внутренних и внешних вызовов, одновременно у них есть свои проблемы (табл. 2).

Таблица 2

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УГМК ЗА 2014 г.

Показатели	2014 г., факт	Отклонение к 2013 г.	
		тыс. руб.	%
Финансовые результаты			
Выручка от продаж продукции, тыс. руб.	463 779 274	50 607 871	112,2
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	423 918 054	36 062 671	109,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	39 861 220	14 545 200	157,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	-43 970 586	-45 353 321	-
EBITDA , тыс. руб.	55 494 421	12 153 978	128,0
Персонал			
Фонд заработной платы, тыс. руб.	36 551 017	377 382	101,0
Среднесписочная численность, чел.	86 701	-1 286	98,5
Среднемесячная заработная плата, руб.	35066	877,0	102,6
Выплаты социального характера, тыс. руб.	724 662	80 990	112,6
Основные средства			
Ремонтный фонд, тыс. руб.	11 366 383	-577 985	95,2
Амортизация, тыс. руб.	21 970 009	1 046 401	105,0
Инвестиции			
Капитальные вложения (освоение), тыс. руб.	40 790 522	310 635	100,8
Расходы на собственные нужды			
Расходы на собственные нужды, тыс. руб.	8 693 814	2 973 520	152,0
Расходы на социальные нужды, тыс. руб.	8 191 200	3 089 851	160,6
Прочие расходы на собственные нужды, тыс. руб.	502 613	-116 331	81,2

По итогам 2014 г. в процентах к 2013 г. выручка от продаж продукции составила 112,2%, прибыль от продаж – 157,5%, **EBITDA** – 128%.

Одновременно инвестиции (освоение капитальных вложений) практически не росли (100,8%), а затраты на ремонт сократились (95,2%). В то же время социальные расходы на собственные социальные нужды выросли на 160%. Такое соотношение вызывает тревогу.

¹ По данным Программы «Развитие кооперации и импортозамещения в отраслях Свердловской области» – Екатеринбург, 2014.

По различным видам продукции холдинга наблюдались существенные колебания в динамике производства (вверх и вниз).

Волатильность биржевых курсов всегда оказывает существенное влияние на динамику производства сырьевых товаров. При этом следует отметить, что с начала XXI в. по большинству товаров российские экспортные цены отставали от среднемировых, хотя в последние годы это отставание имеет тенденцию к сокращению.

Наиболее благоприятное положение наблюдалось по драгоценным камням и металлам [5]. Однако следует отметить, что медь и изделия из нее, а также драгоценные камни и металлы относятся к числу наиболее конкурентоспособных товаров экспортируемых из РФ, а их доля в мировом экспорте составляет 5,4% и 5,0% соответственно [19].

Классификация рисков по разным параметрам – приоритетная задача логистического управления

В процессе инновационного и предпринимательского подхода к логистическому управлению одной из наиболее приоритетных и сложных задач является классификация логистических рисков по разным параметрам. «В условиях кризиса и неопределенности внедрение в организациях принципов логистического менеджмента – не просто дань моде, а необходимое условие выживания в современной конкурентной среде, особенно на международном рынке» [8].

На наш взгляд, целесообразно начать с классификации рисков по уровням (по вертикали) – от геополитических до внутрифирменных. Риски, которые испытывает исследуемый нами холдинг по уровням, можно определить по нисходящей линии:

- геополитические;
- общестрановые;
- региональные;
- отраслевые;
- внутрифирменные.

Последние можно разделить на общие для холдинга в целом и специфические для предприятий, входящих в его состав, так как они находятся в разных отраслях и расположены в различных регионах и странах.

Затем необходимо на каждом уровне выделить логистические риски, связанные с движением материальных, финансовых и информационных потоков на этапах их продвижения в фирму, внутри ее и из нее до конечного потребителя.

Мы выделяем риски, влияющие на снабжение, сбыт, цепочки поставок, производство, их финансовое и информационное обеспечение. Особого исследования заслуживают оптимизация логистических процессов транспортного обеспечения, создания складских и распределительных центров, развитие сервисных услуг. На примере УГМК нами предпринята попытка классификации логистических рисков (по уровням и по этапам движения товаров в фирму, внутри фирмы и за ее пределами до конечного потребителя). Автором предлагается собственная классификация логистических рисков на

всех уровнях: от супермакро до микро, с учетом отраслевых, территориальных особенностей в современный период, на примере металлургического холдинга УГМК. Классификация представлена на рис. 6.

Далее следует определить влияние логистических рисков на основные направления деятельности холдинга (их классификация по горизонтали):

- социальный;
- финансовый;
- экологический;
- управленческий;
- криминальный и др.

Наиболее сложную задачу представляет расчет предполагаемого ущерба от каждого риска, и их ранжирование по негативному влиянию на показатели деятельности фирмы в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочный периоды, а также определение по годам ранга риска и средневзвешенного индекса риска.

Управление логистическими рисками – это составная часть общего процесса управления логистикой компании. В феврале 2015г. на XIII Московском международном логистическом форуме были представлены результаты исследований по развитию логистики в РФ: современная ситуация, прогноз, ключевые задачи и приоритеты компаний [11].

Логистическое управление в целом и его составная часть – управление логистическими рисками имеет общие черты для всех компаний и одновременно специфику в зависимости от отраслевых и территориальных особенностей фирмы, ее размеров и других параметров.

Уже почти 100 лет, с начала 1900-х гг., логистика занимает особое место в общей системе управления бизнесом, действуя в единой связке с целым комплексом наук: маркетингом, менеджментом, теорией фирмы, управлением цепочками поставок и др.

Логистику рассматривают как самостоятельную науку или часть экономической науки [15].

В 1980 г. 7-й международный конгресс по логистике отметил, что логистика – это «логистическая политика» – часть общей хозяйственной стратегии [9].

В 1991 г. Совет логистического менеджмента определил логистику как «процесс планирования, внедрения и контроля рационального и эффективного движения товаров, услуг и связанной с этим информацией от исходящей точки до конечного потребителя с целью удовлетворения требований клиента» [7].

Иначе говоря, «логистика изучает весь процесс движения материалов и продуктов в фирму через нее и из нее» [7].

В условиях, когда в РФ идет формирование новой модели роста, переход к инновационной экономике, мы разделяем мнение о том, что «логистика есть движущая сила современной экономики... Логистика является важнейшим фактором модернизации и научно-технического прогресса» [17].

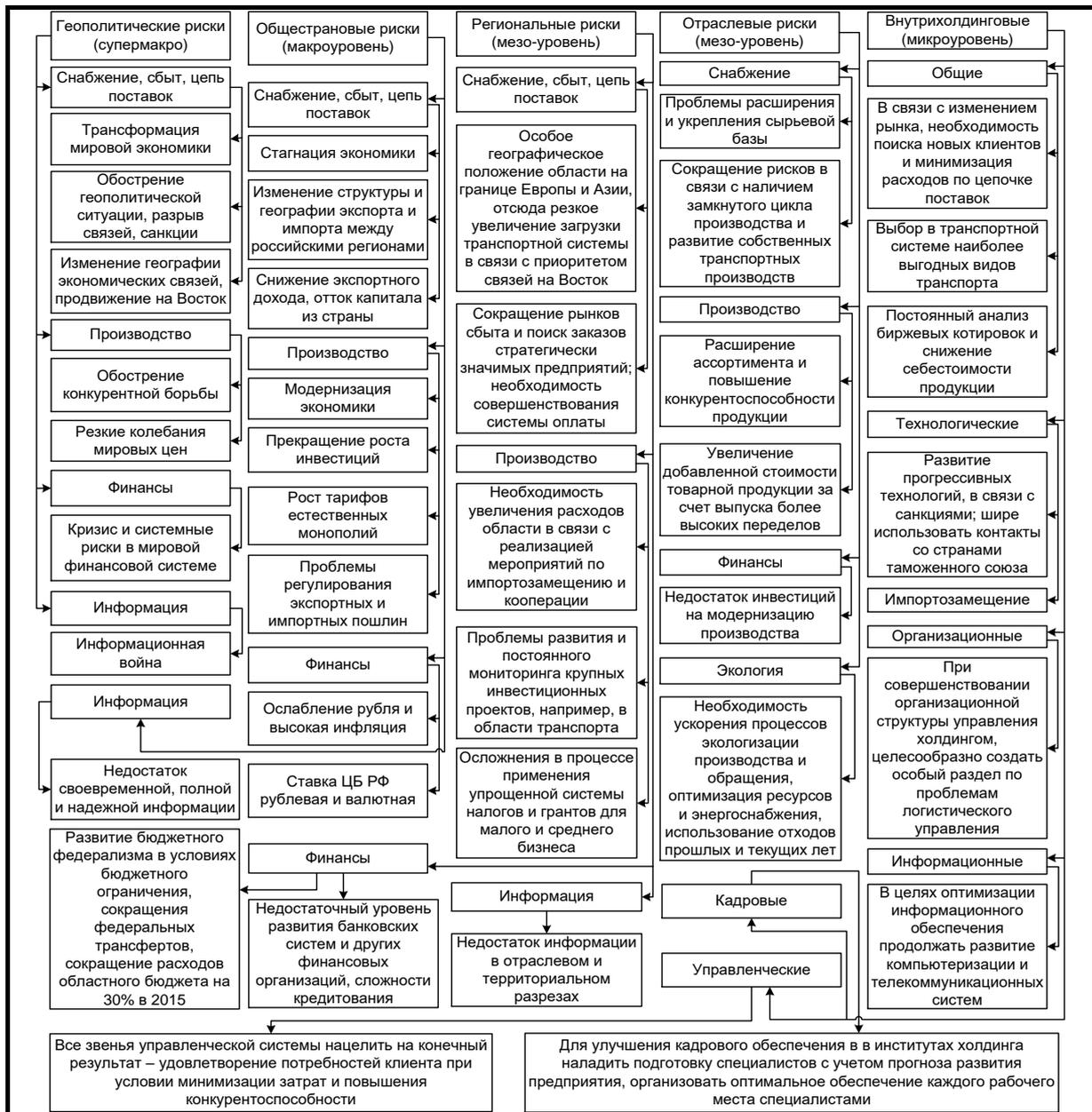


Рис. 6. Классификация логистических рисков промышленного комплекса в современный период на примере ООО «УГМК-Холдинг»

Логистика – это классический пример системного подхода к проблемам бизнеса. Ее следует рассматривать «как стратегическое управление, направленное на минимизацию издержек и повышение производительности труда, оно способно обеспечить достижение мировых стандартов качества и выход на новый уровень ключевых компетенций в логистических бизнес-процессах, необходимых для реализации потребительских ценностей клиентов» [8].

Этапы деятельности холдинга по управлению логистическими рисками

Логистическое управление всегда начинается с установления текущих, средне- и долгосрочных це-

лей фирмы. Эти цели надо согласовать, определить их место в общих целях в рамках стратегии фирмы.

Задачи логистической системы фирмы определяются структурой и движением материальных, товарных, финансовых, информационных и сервисных потоков.

Работа фирмы по управлению рисками включает в себя следующие этапы.

1 этап – выбор клиента. Основой современного логистического управления является ориентация на клиента. В качестве клиентов могут выступать структурные подразделения фирмы, а также конечный потребитель за пределами фирмы, в том числе и за пределами страны. В современных условиях

риски начинаются именно с выбора надежного клиента – потребителя выпускаемой продукции.

В нашем случае, когда целый ряд товаров УГМК идет на экспорт, потребители находятся за рубежом. И здесь при выборе клиента возникает целая система рисков, среди них постоянные – это конкуренция и нестабильность мировых цен на сырьевые товары, и временные – разрыв отношений со странами Запада, антироссийские санкции, смещение вектора развития мировой экономики на Восток. Отсюда необходимо постоянное слежение за информацией об источниках риска. Бурный рост в наше время компьютеризации, коммуникаций, информационных технологий позволяет оперативно решать эти задачи. Это первый этап работы по управлению логистическими рисками в общей системе риск-менеджмента.

II этап – анализ и оценка рисков. Сюда относится выявление источников (причин) риска. Определение зон повышенного риска. Ранжирование рисков по степени нанесения ими возможного ущерба для фирмы. Определение системы мер и времени для минимизации последствий риска.

III этап – разработка стратегии и тактики управления рисками. В него входит определение степени ранга риска, расчет его негативного влияния на результаты хозяйственной деятельности фирмы, экономические, финансовые, социальные и экологические последствия риска. На основе анализа и оценки рисков необходимо принятие решений (выбор вариантов) по уклонению, уменьшению, оптимизации, принятию ожидаемых последствий.

В любом случае для снижения риска необходимо использовать диверсификацию производства, внедрение новых технологий, освоение более высоких переделов, страхование и др.

IV этап – разработка и определение времени осуществления конкретных мероприятий управления рисками (текущих и на перспективу). Основные меры осуществляются по следующим направлениям:

- технологические;
- организационные;
- управленческого порядка;
- кадровое и информационное обеспечение.

Логистическое управление всегда является частью общего процесса управления фирмой и подчиняется общему процессу организации и координации хозяйственной деятельности фирмы [10].

Перечисленные этапы работы по управлению логистическими рисками в целом являются полностью или частично приемлемыми для любой фирмы, но с учетом ее отраслевой и территориальной специфики и других особенностей требуют определенной корректировки.

В нашем примере холдинг УГМК является сложной моделью построения бизнеса, интегрированной по вертикали и горизонтали. По вертикали холдинг представляет замкнутую технологическую цепочку от добычи сырья до выпуска готовой продукции на основе меди и сплавов, а по горизонтали – устойчивые связи с 40 предприятиями, расположенными в разных регионах РФ и странах.

В этих условиях вся работа по управлению логистическими рисками, на наш взгляд, должна быть разграничена на две части: работа управления холдинга и предприятий, входящих в его состав.

Главная задача управления холдинга – разработка методических рекомендаций, на основе которых будут разрабатываться методики по управлению логистическими рисками предприятий, входящих в его состав с учетом их отраслевых, территориальных и других параметров.

В методических рекомендациях следует выделить.

1. Основные источники рисков, дать их классификацию по уровням и по времени, ранжирование по возможному ущербу, влиянию на основные направления деятельности: социальному, экономическому, экологическому, финансовому, управленческому и др.
2. Необходимо определить этапы работы по управлению логистическими рисками.
3. Предложить перечень конкретных мер по реализации намеченных мероприятий в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах с учетом накопленного опыта предприятиями холдинга.
4. Рекомендовать меры контроля за работой по управлению логистическими рисками.

Вторая часть работы должна проводиться на предприятиях холдинга, используя разработанную управлением методику управления логистическими рисками, его рекомендации и передовой опыт предприятий, входящих в его состав.

Предприятия разрабатывают свой план по управлению логистическими рисками с учетом своих отраслевых, территориальных и других особенностей.

Значительную роль при проведении намеченных мероприятий играет создание эффективной организационной структуры логистического управления.

Организационная структура логистического управления зависит от отраслевой принадлежности фирмы, ее масштабов, гибкости производства, структуры и технологических особенностей ее продукции, территориального расположения и др.

Логистическое управление может осуществляться централизованно или децентрализованно, на уровне предприятия в целом, его подразделений или стратегических хозяйственных единиц. Управленческая ответственность может распределяться между различными звеньями системного управления или сконцентрирована в одном функциональном подразделении. Организационные формы логистического управления должны постоянно совершенствоваться по мере изменения внутренних и внешних условий деятельности фирмы (рис. 7).

В организационной структуре управления Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) «УГМК-Холдинг» используется децентрализованная система управления логистическими процессами. В основном управление возложено на коммерческого директора и подчиненные ему управления:

- сбыта;
- снабжения;
- сырья;
- внешнеэкономической деятельности;
- организации торгов и др.

Он же отвечает за транспортное обеспечение материальных потоков.

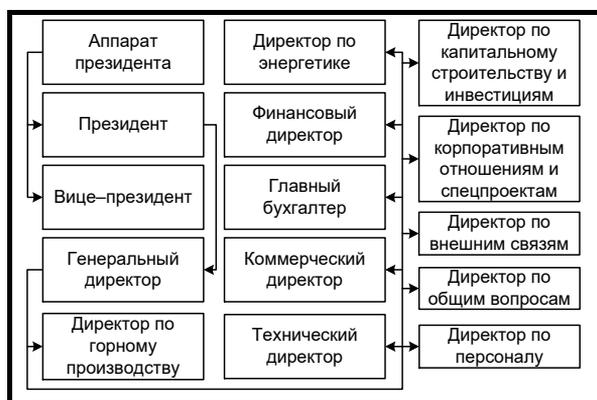


Рис. 7. Организационная структура центрального управления ООО «УГМК-Холдинг»²

В то же время логистические функции в целом и в том числе управление логистическими рисками необходимо использовать в деятельности управления стратегического планирования (технический директор), управления по внешнеэкономическим связям (прямое подчинение генеральному директору) и деятельности функционального директора по внешним связям [26]. Не могут устраняться от работы по управлению логистическими рисками главный бухгалтер и финансовый директор (движение денежных и финансовых потоков).

Учитывая особенности отрасли, необходимо участие в этом процессе и управления экологической безопасности (директор по горному производству).

Разброс системы управления логистическими рисками между различными функциональными подразделениями организационной структуры управления холдингом ведет к обезличке, нет основного ответственного за решение проблемы в целом.

На наш взгляд, в условиях сложной социально-экономической ситуации в стране, в период разработки и реализации программы антикризисных мер, такое положение недопустимо.

В холдинге в структуре коммерческого директора или, возможно, на основе прямого подчинения генеральному директору целесообразно создать самостоятельное управление логистическими процессами (системами) холдинга, задача которого будет состоять в разработке общих направлений и управлении всей системой движения материальных, финансовых и информационных потоков, охватывая снабжение, сбыт, производство, транспортное обеспечение доставки готовой продукции потребителю.

Для решения сложной проблемы создания оптимальной системы поставок, обеспечивающей минимизацию затрат, и повышение конкурентоспособности предприятия и его продукции, подключения к ее реализации всех функциональных подразделений организационной системы управления холдинга, целесообразно разработать дорожную карту по управлению логистическими рисками [27].

Преимущество дорожного картирования состоит в том, что оно увязывает в единое целое видение про-

блемы, стратегию и план управления логистическими рисками, разрабатывает во времени основные шаги процесса по принципу прошлое – настоящее – будущее. Результатом является план-сценарий процесса управления логистическими рисками, с учетом альтернативных путей развития и «расширения» потенциально «узких мест». «Дорожная карта» представляется в форме графической схемы, алгоритма, отражающего важнейшие шаги и ожидаемые результаты.

В системе управления логистическими рисками на схеме может отражаться классификация и ранжирование рисков, их последствия и меры, необходимые для их преодоления, а также инвестиции.

Целесообразно выбрать форму корпоративной «дорожной карты», используя отдельные элементы других форм. «Дорожные карты», как правило, включают прогноз на 10 лет с разбивкой на более мелкие периоды, и всегда должны демонстрировать эффект от намеченных мероприятий. Так как «дорожные карты» являются дорогим инструментом планирования, то для их создания необходимо формирование целой рабочей группы в составе технологов, экономистов, футурологов, финансистов, социологов, юристов, специалистов по логистике, маркетингу, менеджменту и др.

Приоритетные задачи управления логистическими рисками и рекомендации, содержащие нововведения

Первое. Санкции против РФ породили проблему поиска новых партнеров, изменение географии внешне-торговых связей. Задача состоит в том, чтобы совершенствовать всю цепочку поставок с минимальными затратами (включая задачу выбора наиболее выгодных партнеров), эффективного управления всей цепочкой поставок до конечного потребителя, ее транспортное обеспечение. Оптимальное решение этой задачи – это включение в систему глобальных цепочек добавленной стоимости.

Сегодня РФ уже принимает заметное участие в глобальных цепочках создания добавленной стоимости (ГЦС) развивающихся стран, в 2013 г. ее индекс участия составил 52% (3-е место в этой группе стран). Протяженность глобальных цепочек стоимости колеблется по отраслям. Металлургия относится к числу отраслей с наибольшей степенью фрагментации производства (3-е место). Самая короткая цепочка характерна для добывающей промышленности [12].

Второе. Следующей проблемой является импортозамещение. С ним связаны задачи по модернизации производства и обращения, приобретение запчастей и другие составляющие для действующего оборудования, совершенствование технологий производства и обращения, подготовка кадров. В целом проблема эта сложная, долгосрочная и затратная.

Третье. Решение всех этих проблем требует серьезных инвестиций, отсюда необходим поиск новых источников инвестиций, а главное акцент на их эффективное использование. Конечная цель успешного решения перечисленных проблем – это обеспечение устойчивой деятельности холдинга в

² По данным Центрального управления службы генерального директора

социальном, экономическом и экологическом аспектах, повышение его рейтинга, конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

В начале 2015 г. Московский международный логистический форум (ММЛФ) подвел итоги развитию логистики в РФ в предшествующий период, начиная с 1997 г., определил приоритеты на 2015 г. и среднесрочную перспективу. Было подчеркнуто, что «в 2015 г. основной фокус направлен на оптимизацию затрат и формирование компетенций, ориентированных на повышение конкурентоспособности компании».

Особое внимание уделялось анализу развития логистики и управлению цепочками поставок в РФ, в мире, обзору тенденций на среднесрочную перспективу, формированию ключевых рекомендаций для всех участников рынка. «...Основной акцент сделан на использование информационных систем для оптимизации транспортных и складских процессов, планировании цепочки поставок» [4]. Важное значение имеет эффективность логистического менеджмента крупных промышленных комплексов.

По результатам исследования эффективности логистических систем (*LPI* – индекс эффективности логистики) в компаниях 12 различных отраслей и сегментов российской экономики, индекс крупных промышленных комплексов (металлургия, нефтегазовая отрасль, химическая промышленность) находится на 10-м месте между машиностроительной и сельскохозяйственной отраслью [6].

Основные причины столь низкого показателя:

- низкий уровень логистического менеджмента;
- проблемы в логистической инфраструктуре (уровень общих логистических затрат и уровень логистического сервиса);
- недостаточный уровень компетенции специалистов по логистике.

Стоит пояснить, что крупные промышленные холдинги относятся к наиболее консервативному сегменту российской экономики, которая выражается в высоком уровне сопротивления любым изменениям на уровне операционного и среднеуправленческого звена [6]. Соответственно изменить положение может лишь повышение компетенции персонала.

Проанализировав общие рекомендации, данные на ММЛФ – 2015, учитывая отраслевые и территориальные особенности, а также специфику холдинга УГМК – сочетание управления по вертикали и горизонтали, необходимо отметить главные пути оптимизации системы управления холдинга:

- оптимизация затрат и повышение конкурентоспособности;
- управление цепочками поставок;
- оптимизация транспортных и складских процессов.

Для решения этих задач мы предлагаем следующие рекомендации с элементами новизны.

Первое. Создание на холдинге двухуровневой системы управления по горизонтали и вертикали. Разработать общие рекомендации по управлению логистическими рисками для всех структурных подразделений, и на их основе – для каждого предприятия, входящего в состав холдинга. Конечным результатом является методика по управлению логи-

стическими рисками с учетом отраслевой и территориальной специфики.

Второе. Особое внимание в современной период стоит уделить созданию классификации рисков по всем параметрам: по уровням, срокам, ранжированию по возможному ущербу и т.д., а также постоянному мониторингу их развития.

Третье. Преодоление консервативного подхода крупных холдингов и их составляющих в вопросе управления логистикой, и работа по повышению компетенции персонала высшего и среднего звена [24].

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 27 января 2015 г. №98-р [Электронный ресурс] : [О плане первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Развитие импортозамещения и научно-производственной кооперации в отраслях промышленности Свердловской области [Электронный ресурс] подпрограмма // Развитие промышленности и науки на территории Свердловской области до 2020 г : госуд. программа Свердловской области : утв. постановлением Правительства Свердловской области от 7 февр. 2014 г. №52-ПП, от 2 апр. 2014 г. №277-ПП. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Концепция подпрограммы «Развитие внутриобластной производственной кооперации и обеспечение импортозамещения в отраслях промышленности Свердловской области» [Текст]. – Екатеринбург, 2014. – С. 19.
4. Бульба А. Внедрение технологий, представленных на ММЛФ 2015 [Текст] / А. Бульба // Логистика. – 2015. – №1. – С. 6.
5. Гнидченко А. Ценовая конкурентоспособность российской внешней торговли [Текст] / А. Гнидченко, В. Сальников // Вопросы экономики. – 2014. – №1. – С. 117-118.
6. Демин В. Оценка эффективности логистического менеджмента крупных промышленных холдингов [Текст] / В. Демин // Логистика. – 2015. – №1. – С. 50.
7. Джонсон Дж. С. и др. Современная логистика [Текст] : пер. с англ. / Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниел Л. Вордлоу, Поль Р. Мэрфи-мл. – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 624 с.
8. Дунаев О.Н. Эффективная логистика – залог конкурентоспособности [Текст] / О.Н. Дунаев // Логистика. – 2015. – №2. – С. 3.
9. Дыбская В.В. и др. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] : учеб. / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова ; под ред. проф. В.И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 342 с.
10. Захаров К.В. и др. Логистика, эффективность и риски [Текст] / К.В. Захаров, А.В. Цыганок, В.П. Бочарников, Ф.К. Захаров. – Киев. 2001. – С. 111.
11. Итоги работы Московского международного логистического форума – ММЛФ 2015 [Текст] // Логистика. – 2015. – №2. – С. 4-5.
12. Кондратьев В. Мировая экономика как система глобальных цепочек себестоимости [Текст] / В. Кондратьев // Мировая экономика и международные отношения. – 2-15. – №3. – С. 8-9.
13. Кудрин А. Новая модель роста российской экономики [Текст] / А. Кудрин, Е. Гурвич // Вопросы экономики. – 2014. – №12. – С. 20.

14. ЛМЕ / LME (Лондонская биржа металлов) [Электронный ресурс]. URL: <http://metal4u.ru/lme>.
15. May В. Социально-экономическая политика России в 2014 году: выход на новые рубежи? [Текст] / Владимир May // Вопросы экономики. – 2014. – №2. – С. 11-12.
16. Наука и технологий РФ [Электронный ресурс]. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108#.VS_f0mTkfeg.
17. Плоткин Б.К. Креативный потенциал и синергетика предпринимательской логистики в условиях инновационной экономики [Текст] / Б.К. Плоткин, А.Б. Крутик // Науч.-техн. ведомости СПб. госуд. политехн. ин-та. – 2013. – №3. – С. 110.
18. Примаков Е. Не просто работать, а знать во имя чего [Электронный ресурс] / Евгений Примаков // Российская газета. – 2015. URL: <http://www.rg/primakov-site/2015/01>.
19. Развитие отечественного бизнеса и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке в условиях членства России в ВТО [Текст] : доклад рабочей группы Государственного Совета РФ : сентябрь 2014 г. – М., 2014. – С. 3.
20. Райзберг Б.А. и др. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцев. – 1-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 496 с.
21. Распределение российских регионов по рейтингу инвестиционного климата в 2104 году [Текст] / Эксперт. – 2014. – №5. – С. 90-104.
22. Современные проблемы и вызовы экономической политики России [Текст] / М-во экономического развития РФ, ноябрь 2014 г. – М., 2014. – С. 3.
23. УГМК в цифрах [Электронный ресурс] : 2014. – С. 10-11. URL: <http://www.ugmk.com>. e-mail: info@ugmk.com.
24. Buyl T. et al. Top management team members' decision influence and cooperative behaviour: an empirical study In the information technology industry [Text] / T. Buyl, C. Boone, W. Hendriks // British journal of management. – 2014. – No. 25/2. – P. 288-289.
25. Guthrie J. et al. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research [Text] / J. Guthrie, F. Ricceri, J. Dumay // British accounting review. – 2012. – No. 44/2. – P. 72.
26. Piunovskiy A. Discounted continuous-time markov decision processes with unbounded rates and randomized history-dependent policies: the dynamic programming approach [Text] / A. Piunovskiy, Y. Zhang // Quarterly journal of the belgian, french and italian operations research societies. – 2014. – No. 12/1. – Pp. 50-51.
27. Zapata H.O., Caminita C.M. The diffusion of hausmans econometric ideas [Text] / H.O. Zapata, C.M. Caminita // Advances in econometrics. – 2012. – No. 29. – P. 27.

Ключевые слова

Холдинг; логистическое управление; риски; диверсификация производства; организационная структура управления; дорожная карта.

Дудинская Маргарита Витальевна
E-mail: mdudinskaya@mail.ru

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что управление логистическими рисками как инструмента повышения эффективности управления деятельностью холдинга, по мнению автора статьи, является одной из приоритетных задач повышения конкурентоспособности, а как следствие обеспечение экономической безопасности компании. Особенно остро данный вопрос стоит в настоящее время – время кризисных потрясений и экономических шоков.

Научная новизна и практическая значимость. Автором проведена работа по изучению логистических рисков и предложена собственная (авторская) классификация логистических рисков, а так же даны практические рекомендации по уменьшению негативного влияния внешне-экономических потрясений на систему управления компаний в целом, и минимизации логистических рисков, в частности.

Заключение. Рецензируемая научная статья соответствует всем требованиям, предъявляемым научным публикациям, и может быть рекомендована к изданию.

Кадочников С.М., д.э.н., профессор, директор, Департамент экономики, филиала Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента.