

Дудинская М. В.

Специфика управления логистическими рисками компании (на примере УГМК)

Дудинская Маргарита Витальевна

Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург)
Аспирант кафедры «Финансовый менеджмент»
mdudinskaya@mail.ru

РЕФЕРАТ

В статье на примере Уральской горно-металлургической компании рассмотрено понятие и специфика проявления логистических рисков; автором предпринята попытка ввести их уточненную классификацию по уровням и логистическим этапам. Предложены рекомендации по улучшению управления логистическими рисками, связанные с организационными изменениями в системе управления предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

логистические риски, классификация логистических рисков, металлургический комплекс, холдинг, организационная структура управления

Dudinskaya M. V.

Risk Management Logistics Firms in Economic Stagnation and Exacerbation Geopolitical Situation

Dudinskaya Margarita Vitalievna

Graduate School of Economics and Management of the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russian Federation)
Graduate student of the Chair "Financial Management"
mdudinskaya@mail.ru

ABSTRACT

In the article on the example of Ural Mining and Metallurgical Company the concept and specifics of displaying of logistical risks is considered; the author made an attempt to enter their specified classification by levels and logistic stages. The recommendations about improvement of management of logistical risks connected with organizational changes in a control system of the enterprise are offered.

KEYWORDS

logistical risks; classification of logistical risks; metallurgical complex; holding; organizational structure of management

Россия переживает нелегкую экономическую ситуацию. Налицо одновременно негативное влияние вызовов с двух сторон: резкое обострение геополитической обстановки и санкции, а также действие со второй половины 2012 г. механизма торможения экономического роста. Последствия структурного, конъюнктурного и геополитического кризисов порождают целую систему внутренних и внешних рисков. Они представляют не просто тормоз на пути развития России, а прямую угрозу ее экономической безопасности [9]. В этих условиях действовать надо немедленно. Данные проблемы порождены наложением целого ряда кризисов. В качестве основных стоит отметить последствия глобального кризиса и кризис модели экономического роста России 2000-х годов, циклический, валютный и демогра-

фический кризисы, и плюс к ним — внешнеэкономические шоки от санкций против России и падения цен на нефть [9].

Все вышеперечисленные факторы породили целую систему внутренних и внешних рисков от геополитических до внутрифирменных¹. Решающая роль в обеспечении экономического развития принадлежит реальному сектору, поэтому необходимо создать благоприятные условия для всех субъектов предпринимательской деятельности, обеспечить надежную связку бизнеса, науки и государства [1]. 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 бизнеса².

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 (микроуровень). 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 России 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 экономики³. 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 [2]. По-разному отражаются риски и на уровне компаний. Именно этот уровень является предметом нашего исследовательского интереса.

Объектом нашего исследования являются логистические риски на конкретном примере холдинга УГМК (Уральская горно-металлургическая компания), основанного в 1999 г., в состав которого входят 40 предприятий, расположенных в 15 регионах России и двух странах дальнего зарубежья (Сербия, Чехия). Управление и головное предприятие холдинга — ОАО «Уралэлектромедь» находятся 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 выделяем процесс управления логистическими рисками внутри холдинга.

Дадим 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 России угольная компания «Кузбассразрезуголь». Кроме того, в состав холдинга входят предприятия других отраслей⁴: строительство (6 предприятий); производство автоагрегатов

¹ *Примаков Е.* Не просто работать, а знать во имя чего // Российская газета. 2015. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg/primakov-site/2015/01> (дата обращения: 13.01.2015).

² Распоряжение Правительства РФ от 27 января 2015 г. № 98-р // Российская газета [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2015/02/02/plan-dok.html> (дата обращения: 13.01.2015).

³ Современные проблемы и вызовы экономической политики России // Минэкономразвития РФ. Ноябрь 2014 г. С. 3.

⁴ УГМК в цифрах. 2014. С. 10–11. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ugmk.com>. (дата обращения: 13.01.2015).

(2 предприятия); авиационное строительство (1 завод, г. Куновице, Чешская Республика); портовое хозяйство (1 порт и 1 терминал в порту); телекоммуникационный комплекс; научная база (3 института); сфера услуг (4 единицы); агропромышленный комплекс (5 единиц). В мировом производстве меди холдинг занимает 11-е место, а в РФ его доля в производстве меди — 43,4%, свинца — 15,4%, угля — 12,3%, стали — 14,7%¹.

УГМК в своей деятельности сталкивается с различными рисками, в том числе логистическими. 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» [4].

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 нее 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. Классификация логистических рисков на примере металлургического холдинга УГМК представлена ниже.

Классификация логистических рисков металлургического комплекса в современный период на примере УГМК

Геополитические риски (супермакроуровень)

Снабжение, сбыт, цепь поставок (ЦП):

- трансформация мировой экономики;
- обострение геополитической ситуации, разрыв связей, санкции;
- изменение географии экономических связей, продвижение на Восток.

Производство:

- резкие колебания мировых цен;
- обострение конкурентной борьбы.

Финансы:

- кризис и риски в мировой финансовой системе.

Информация:

- информационная война.

Общестрановые риски (макроуровень)

Снабжение, сбыт, ЦП:

- стагнация экономики;
- изменение структуры и географии экспорта и импорта между российскими регионами;

¹ Там же.

- снижение экспортного дохода, отток капитала из страны.
- Производство:**
- модернизация экономики;
 - прекращение роста инвестиций;
 - рост тарифов естественных монополий;
 - проблемы регулирования экспортных и импортных пошлин.
- Финансы:**
- ослабление рубля и высокая инфляция;
 - ставка ЦБ РФ, рублевая и валютная.
- Информация:**
- недостаток своевременной, полной и надежной информации.

Региональные риски

Снабжение, сбыт, ЦП:

- особое географическое положение области на границе Европы и Азии, отсюда как следствие, резкое увеличение загрузки транспортной системы в связи с приоритетом связей на с Востоком;
- сокращение рынков сбыта и поиск заказов стратегически значимых предприятий;
- необходимость совершенствования системы оплаты.

Производство:

- необходимость увеличения расходов области в связи с реализацией мероприятий по импортозамещению и кооперации;
- проблемы развития и постоянного мониторинга крупных инвестиционных проектов, например в области транспорта;
- осложнения в процессе применения упрощенной системы налогов и грантов для малого и среднего бизнеса.

Финансы:

- развитие бюджетного федерализма в условиях ограничения бюджета, сокращения федеральных трансфертов и расходов областного бюджета на 30% в 2015 г.;
- недостаточный уровень развития банковских систем и других финансовых организаций, сложности с кредитованием.

Информация:

- недостаток информации по отрасли и территориям.

Отраслевые риски (мезоуровень)

Снабжение, сбыт, ЦП:

- проблемы расширения и укрепления сырьевой базы;
- сокращение рисков в связи с наличием замкнутого цикла производства и развитие собственных транспортных производств.

Производство:

- расширение ассортимента и повышение конкурентоспособности продукции;
- увеличение добавленной стоимости товарной продукции за счет выпуска более высоких переделов.

Финансы:

- недостаток инвестиций в модернизацию производства.

Экология:

Необходимость ускорения процессов экологизации производства, оптимизация ресурсо- и энергоснабжения, использование отходов прошлых и текущих лет, так как согласно закону «Об окружающей среде» предусмотрена плата для компаний за загрязнения: выбросы в атмосферу, почву и т. д.

Внутрихолдинговые риски (микроуровень)

Снабжение, сбыт, ЦП:

- необходимость поиска новых клиентов и минимизация расходов по цепочке поставок (в связи с изменением рынка);
 - выбор в транспортной системе наиболее выгодных видов транспорта;
 - постоянный анализ биржевых котировок и снижение себестоимости продукции;
 - высокая себестоимость товара, неотлаженная цепочка поставок влекут за собой ухудшение позиции компании среди конкурентов в борьбе за рынок сбыта;
- Здесь и ниже необходимо уточнить, в чем заключаются риски.

Производство:

- развитие прогрессивных технологий в связи с санкциями, расширение использования контактов со странами Таможенного союза;
- импортозамещение.

Организация:

- при совершенствовании организационной структуры управления холдингом целесообразно создать особый раздел по проблемам логистического управления;
- при отсутствии компетентных сотрудников, профессионально занимающихся вопросом логистического планирования, существует риск создания невыгодной/дорогостоящей цепочки поставок, напрямую связанной с себестоимостью товара в частности и, как следствие, снижение конкурентоспособности компании в целом.

Кадры:

Для улучшения кадрового обеспечения в институтах холдинга наладить подготовку специалистов с учетом прогноза развития предприятия, организовать оптимальное обеспечение каждого рабочего места специалистами.

Управление:

Все звенья управленческой системы нацелить на конечный результат — удовлетворение потребностей клиента при условии минимизации затрат и повышения конкурентоспособности.

Скоординированная работа всех отделов компании позволяет достигать наилучших показателей работы компании в виде объема реализации товаров и услуг, прямой прибыли, оперативности в принятии решений в рабочих и экстренных вопросах, и наоборот, несогласованная работа отделов единой компании влечет снижение ее конкурентоспособности.

Информация:

В целях оптимизации информационного обеспечения продолжать развитие компьютеризации и телекоммуникационных систем.

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 собой 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. При этом следует иметь в виду, что управление логистическими рисками — это составная часть общего процесса управления логистикой компании [8].

Логистическое управление всегда начинается с установления текущих, средне- и долгосрочных целей фирмы. Эти цели надо согласовать, определить их место в общих целях в рамках стратегии фирмы [3]. Задачи логистической системы фирмы определяются структурой и движением материальных, товарных, финансо-

вых, информационных и сервисных потоков. Работа фирмы по управлению рисками включает в себя следующие этапы:

- I. Анализ и оценка рисков.
- II. Разработка стратегии и тактики управления рисками.
- III. 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 [6]. 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 специфика холдинга УГМК определяется тем, что он имеет сложную модель построения бизнеса, интегрированного 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. Этапы работы по управлению логистическими рисками.
3. Перечень конкретных мер по реализации намеченных мероприятий в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах с учетом накопленного опыта предприятиями холдинга.
4. 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. Организационные формы логистического управления должны постоянно совершенствоваться по мере изменения внутренних и внешних условий деятельности фирмы.

В организационной структуре управления ООО «УГМК–Холдинг» используется децентрализованная система управления логистическими процессами. В основном управление возложено на коммерческого директора и подчиненные ему управления:

сбыта; снабжения; сырья; внешнеэкономической деятельностью; организации торгов и др. Он же отвечает за транспортное обеспечение материальных потоков. 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 [10]. Не должны 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 элементов системы управления логистическими рисками между различными функциональными подразделениями организационной структуры управления холдингом ведет к обезличиванию процессов, размыванию ответственности (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. Для решения проблемы создания рациональной 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 [5].

Проанализировав общие рекомендации по совершенствованию логистических процессов и управлению логистическими рисками, 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; рационализация управления цепочками поставок; оптимизация транспортных и складских процессов. Стоит выделить основные проблемы и пути их решения в сфере управления логистическими рисками холдинга, с целью повышения его конкурентоспособности и экономической безопасности:

1. Санкции против России породили проблему поиска новых партнеров, изменение географии внешнеторговых связей. Задача состоит в том, чтобы совершенствовать всю цепочку поставок с минимальными затратами (включая задачу выбора наиболее выгодных партнеров), обеспечить эффективность управления всей цепочкой поставок до конечного потребителя, ее транспортное обеспечение. Наиболее приемлемое решение этой задачи — это включение в систему глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦС). Сегодня Россия уже принимает заметное участие в ГЦС развивающихся стран, в 2013 г. ее индекс участия составил 52% (3-е место в этой группе стран) [7].

2. Следующей проблемой является импортозамещение. С ним связаны задачи по модернизации производства и обращения, приобретение запчастей для действующего оборудования, совершенствование технологий производства и обращения, подготовка кадров. В целом проблема эта сложная и требует системного решения.

3. Решение указанных и иных 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 социальном, экономическом и экологическом аспектах, повышение его рейтинга, конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

Литература

1. Гатри Д., Риччери Ф., Думаю Дж. Размышления и прогнозы: Десятилетие интеллектуального капитала бухгалтерских исследований // Британский обзор. 2012. № 44/2.
2. Гнидченко А., Сальников В. Ценовая конкурентоспособность российской внешней торговли // Вопросы экономики. 2014. № 1. С. 117–118.
3. Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниел Л. Вордлоу, Поль Р. Мэрфи-мл.. Современная логистика, 7-е изд.: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005.
4. Дунаев О. Н. Введение. Авторская колонка. Мнение эксперта // Логистика. 2015. № 2. С. 3.
5. Запата Н. О., Каминита С. М. Распространение эконометрических идей Хаусмана // Достижения в эконометрике. 2012. № 29. С. 27.
6. Захаров К. В., Цыганок А. В., Бочарников В. П. и др. Логистика, эффективность и риски. Киев, 2001. С. 111.
7. Кондратьев В. Мировая экономика как система глобальных цепочек себестоимости // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 3. С. 8–9.
8. Кудрин А., Гурвич Е. Новая модель роста российской экономики // Вопросы экономики. 2014. № 12. С. 20.
9. Мау В. Социально-экономическая политика России в 2014 году: выход на новые рубежи? // Вопросы экономики. 2014. № 2. С. 11–12.
10. Пиуновский А., Чжан Ю. Непрерывность марковского процесса принятия решений с неограниченными ставками и необдуманная историко-зависимая политика: подход динамического программирования // Ежеквартальный журнал бельгийских, французских и итальянских научных обществ. 2014. № 12/1. С. 50–51.

References

1. Guthrie D., Ricceri F. J. I think. *Reflections and Forecasts: Decade of Intellectual Capital Accounting Research* [Razmyshleniya i prognozy: Desyatiletie intellektual'nogo kapitala bukhgalterskikh issledovaniy] // British review [Britanskii obzor]. 2012. N 44/2. (rus)
2. Gnidenchenko A. Salniko *Price competitiveness of Russia's foreign trade* [Tsenovaya konkurentosposobnost' rossiiskoi vneshnei torgovli] // Questions of economy [Voprosy ekonomiki]. N 1. 2014. P. 117–118. (rus)
3. James C. Johnson, Donald F. Wood, Daniel L. Vordlou, Paul R. Murphy Jr .. *Modern Logistics* [Sovremennaya logistika], 7th ed. : Trans. from English. M. : Publishing House «Williams» [Izdatel'skii dom «Vil'yams»], 2005. (rus)
4. Dunayev O. *Introduction. Editorial column. Expert opinion* [Vvedenie. Avtorskaya kolonka. Mnenie eksperta] // Logistics [Logistika]. 2015. N 2. P. 3. (rus)
5. Zapata H. O., Caminito C. M. *The distribution of econometric ideas Housman* [Rasprostraneniye ekonometricheskikh idei Khausmana] // Advances in Econometrics [Dostizheniya v ekonometrike]. 2012. N 29. P. 27. (rus)
6. Zakharov K. V., Tziganok A. V., Bocharnikov V. P., Zakharov F. K. *Logistics, effectiveness and risks* [Logistika, effektivnost' i riski]. Kiev : 2001. P. 111. (rus)
7. Kondratiev B. *The world economy as a system of global supply chains cost* [Mirovaya ekonomika kak sistema global'nykh tsepochek sebestoimosti] // World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]. 2015. N 3. P. 8–9. (rus)
8. Kudrin A., Gurvich E. *The new model of the Russian economy* [Novaya model' rosta rossiiskoi ekonomiki] // Questions of economy [Voprosy ekonomiki]. 2014. N 12. P. 20. (rus)
9. Mau V. *Socio-economic policy of Russia in 2014: entry into new frontiers?* [Sotsial'no-ekonomicheskaya politika Rossii v 2014 godu: vykhod na novye rubezhi?] // Questions of economy [Voprosy ekonomiki]. 2014. N 2. P. 11–12. (rus)
10. Piunovskiy A., Zhang Yu. *Discount continuous Markov decision processes with unlimited stakes and randomized history-dependent policies: dynamic programming approach* [Nepreryvnoost' markovskogo protsessa prinyatiya reshenii s neogranichennymi stavkami i neobdumannaya istoriko-zavisimaya politika: podkhod dinamicheskogo programmirovaniya] // Quarterly magazine of the Belgian, French and Italian scientific societies [Ezhekvartal'nyi zhurnal bel'giiskikh, frantsuzskikh i ital'yanskikh nauchnykh obshchestv]. 2014. N 12/1. P. 50–51. (rus)