

2. Kotlyarevskaya I., Arnautova L., Yazovshkikh E., Inside Organization marketing: Theoretical approach. /International May Conference on Strategic. Management. University of Belgrade Technical Faculty in Bor. Management Department. Book of Proceedings. Hotel. Jezero-Bor. 23-24.May 2014. p.p. 113-117.
3. Кабалина В.И., Решетникова К.В., Ценности российских менеджеров и корпоративные ценности // Российский журнал менеджмента Т.12, № 2. 2014 с.37-66, а так же Кабалина В.И., Чеглакова Л.М. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями // Российский журнал менеджмента Т.11, № 3. 2013. с.5-30.
4. Иващенко Н.П., Энговатова А.А. Вузовские малые инновационные предприятия в формирующейся научно-образовательной и инновационной среде России. Кафедра экономики инноваций экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова, 2010. с. 12
5. Кортков С.В. Инновационный потенциал и инновационная активность вузов УрФО // Университетское управление. 2004. №1 (29).
6. Е.К., Цыбова В.С., Яхонтова Е.С. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2014. №3.
7. Шарова О.О. Формирования механизма развития инновационной среды вуза. ГБОУ ВПО «Башкирская академия государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан», 2012. С. 25.
8. Бурашов Б.А. Механизмы мотивации: *почему метод кнута и пряника больше не работает* // T&P, 2013.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКОГО ХОЛДИНГА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

УДК 338.12.015

Дудинская М.В.

Статья дает сравнительный анализ деятельности металлургического холдинга (УГМК – холдинга) на протяжении 2014 года по сравнению к 2013 году – со времени введения экономических санкций против России. Отмечается, что в этих условиях необходима постоянная связь в системе управления на всех уровнях (федерация, регион, фирма). Наиболее острой является проблема создания оптимальных цепочек поставок и обеспечения устойчивости деятельности фирмы на всех этапах до доставки потребителю конечного продукта. Весь процесс требует надежного информационного и кадрового обеспечения в целях достижения устойчивого экономического роста.

Ключевые слова: холдинг, импортозамещение, логистическое управление, риски, диверсификация производства, организационные требования.

Современная Россия испытывает негативное давление с двух сторон, стагнация экономического развития и одновременно обострение геополитической ситуации и экономические санкции.

В этих условиях одной из приоритетных народно–хозяйственных проблем является совершенствование системы управления экономикой на всех уровнях (федеральный, региональный и на уровне первичного звена).

Тем более по словам А. Кудрина «первое место по неэффективности во всей экономике занимает госуправление». «По качеству государственного управления, согласно индексу Worldwide Governance Indications, Россия в 2013 году немного подвинулась, но пока оценка в скромные 43,1 бала из 100» [1].

Объектом нашего исследования является управление деятельностью холдинга УГМК – первичного звена в экономике.

УГМК – холдинг основан в 1999г., в состав которого входят 40 предприятий, расположенных в 15 регионах России и 2х странах дальнего зарубежья (Сербия, Чехия). Управление и головное предприятие холдинга – ОАО «УралЭлектроМедь» находятся в Свердловской области, в городе Верхняя Пышма, в пределах «Промышленного кольца» – внешний пояс 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 так же в состав холдинга входит вторая по размерам в России угольная компания «Кузбассразрезуголь».

В мировом производстве меди холдинг занимает 11 место, а в РФ его доля в производстве меди – 43,4%, свинца – 15,4%, угля – 12,3%6 стали – 14,7% и т.д. (рис.2).

Доли компаний в производстве меди в РФ



Доли компаний в производстве меди в РФ



Доли угледобывающих компаний в РФ





Рис. 2 Доля УГМК в производстве меди, угля, свинца, проката

Кроме того, в состав холдинга входят предприятия других отраслей [6]:

- строительство (6 предприятий);
- производство автоагрегатов (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).

Холдинг УГМК входит в число крупнейших вертикально-интегрированных структур нашей страны.

По мнению президента ООО «УГМК – Холдинга» Махмудова И. в 1999 году была создана не просто компания, а «...целая модель построения бизнеса, за это время ни раз доказавшая свою состоятельность. Принцип вертикальной интеграции вкупе с единой системой ценностей, производственных стандартов и активной социальной политикой привел к появлению уникальной корпоративной культуры, в которой каждый сотрудник на основе инновационных технологий может максимально эффективно реализовать свой профессиональный потенциал»[2].

В структуре управления холдинга основу составляет вертикальная интеграция от начальной стадии обеспечения сырьем до конечного продукта и его доставки потребителю.

Одновременно на лицо горизонтальные связи 40 предприятий различных отраслей, находящихся в 15 регионах России и 2 странах. Теоретической основой системы управления холдинга является система отраслевых экономик, включающая: менеджмент и маркетинг, логистику и теорию управлению фирмой, управление цепочками поставок и другие [3].

Практически, для обеспечения устойчивости развития фирмы в современных условиях, необходимо осуществлять работу сразу по трем направлениям: социальное, экономическое и экологическое. «Это положение было подчеркнуто на конференции ООН в 2012 году в Рио-де-Жанейро, где центральной была проблема перехода человечества к устойчивому развитию (United Nations, 2012). Становится все очевиднее, что экономическую устойчивость нельзя обеспечить, не решив социальные и экономические проблемы» [4].

Холдинг работает в интересах национальной экономики и выступает ответственным партнером государственных структур федеральных и региональных властей.

В целом, в работе холдинга налицо взаимодействие трех составляющих: бизнеса, науки и властей. Так в 2013 году 3 сентября открыт Технический университет УГМК, который стал базой для подготовки кадров в соответствии с требованиями современных промышленных производств и корпоративных профессиональных стандартов[2].

Организационная структура управления ООО «УГМК – холдинг» строится по отраслевому и функциональному направлению.

Организационная структура управления достаточно подвижна и соответствует основной миссии УГМК, постепенно совершенствуется по мере изменения внутренних и внешних условий деятельности фирмы.

В современных условиях в рамках антикризисной программы, разработанной Правительством Российской Федерации, перед холдингом в качестве первоочередной стоит проблема масштабной реконструкции и модернизации действующих мощностей, оптимизации затрат, сокращение издержек и повышение производительности труда.

2014 год – год стагнации экономики на федеральном и региональных уровнях, а так же принятия экономических санкций против России, отразился на результатах хозяйственной деятельности.

Анализ финансово – хозяйственной деятельности УГМК за 2014 г. к 2013г. представлен в таблице 4.

По итогам года в % по 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 тоже время социальные расходы на собственные социальные нужды выросли на 160%. Такое соотношение вызывает тревогу.

Таблица 4 содержит достаточно противоречивые показатели хозяйственно – финансовой деятельности холдинга по сравнению с 2013 годом.

С одной стороны возросла выручка с продаж (112,2%), прибыль от продаж (157,5%), увеличились выплаты социального характера (112,6%), что вызвано динамикой мировых цен, а именно мировые цены на медь, свинец, цинк колебались незначительно либо в сторону увеличения, а цены на золото существенно возросли.

Одновременно, налицо серьезные негативные факторы. Практически не повышались инвестиции, а расходы на ремонт сократились (95,2% от уровня 2013 года).

Таблица 4

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности УГМК за 2014

№	Наименование	ГОД			
		Ед. изм.	2014г. факт	Отклонение	% к 2013г.
1.	Финансовые результаты				
1.1	Выручка от продаж продукции	тыс. руб.	463 779 274	50 607 871	112,2%
1.2	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	423 918 054	36 062 671	109,3%
1.3	Прибыль от продаж	тыс. руб.	39 861 220	14 545 200	157,5%
1.4	Чистая прибыль	тыс. руб.	-43 970 586	-45 353 321	
1.5	ЕВИТДА	тыс. руб.	55 494 421	12 153 978	128,0%
2.	Персонал				
2.1	Фонд заработной платы	тыс. руб.	36 551 017	377 382	101,0%
2.2	Среднесписочная численность	чел.	86 701	-1 286	98,5%
2.3	Среднемесячная заработная плата	руб.	35 066	877	102,6%
2.4	Выплаты социального характера	тыс. руб.	724 662	80 990	112,6%
3.	Основные средства				
3.1	Ремонтный фонд	тыс. руб.	11 366 383	-577 985	95,2%
3.2	Амортизация	тыс. руб.	21 970 009	1 046 401	105,0%
4.	Инвестиции				
4.1	Капитальные вложения (освоение)	тыс. руб.	40 790 522	310 635	100,8%
5.	Расходы на собственные нужды				
5.1	Расходы на собственные нужды	тыс. руб.	8 693 814	2 973 520	152,0%
5.1.1	Расходы на социальные нужды	тыс. руб.	8 191 200	3 089 851	160,6%
5.1.2	Прочие расходы на собственные нужды	тыс. руб.	502 613	-116 331	81,2%

Возникли определенные сложности с модернизацией производства, так как поставка оборудования осуществлялась за счет импортных производителей, в числе которых такие крупные зарубежные фирмы, как концерн «Siemens – Voes – Alpine» (Австрия), SMS Demag (Германия), «Danieli» (Италия) и другие [5].

В управленческой деятельности холдинга появилось важное направление, связанное с импортозамещением, однако эта проблема является менее острой, чем для других отраслей и предприятий.

При расчете производственной зависимости от импорта в Российской Федерации к началу 2014 году производственная зависимость от импорта в

целом по экономике России составила 14,7%, в промышленном производстве 15,9%, а в производстве меди она была минимальной – 8,2% [6].

Хотя проблема импортозамещения для холдинга остается достаточно актуальной, но общая структура, которая обеспечивает замкнутую цепочку от сырья до готовой продукции, и наличие строительных, транспортных и других предприятий в структуре холдинга, позволяет частично решить эту проблему.

На ряду с проблемами импортозамещения возникла другая достаточно сложная и затратная проблема – изменения в системе управления цепочками поставок. Санкции стран ЕС, на долю которых в Свердловской области приходилось 77% экспорта, привели к тому, что страны Евросоюза частично выпали из цепочки поставок, и возникла потребность поиска новых клиентов в странах Азии, Африки, Латинской Америки и других.

В результате возникли сложности в работе на нового индивидуального потребителя.

Примером тому служит ориентация на нового потребителя в Арабских странах. Для доставки конечного продукта (меди) клиенту, необходимо решить вновь появившиеся вопросы логистики, связанные с двукратным пересечением морского пространства. А так же следует внести изменения в производственную технологию меди в связи с тем, что температурный перепад при доставке равен 60 градусам Цельсия (от –30 градусов на территории производства товара до +30 на территории потребителя), что влечет за собой деформацию продукции, и учесть влажность равную 100% при транспортировке меди морским путем, которая вызывает коррозию металла при отсутствии специализированной обработки.

Возникшие проблемы потребовали совершенствования системы управления путем надежного информационного и кадрового обеспечения в целях устойчивого развития холдинга.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Сложные внешние и внутренние проблемы современной России требуют незамедлительного совершенствования системы управления на всех уровнях.

2. Совершенствование управления на уровне первичного звена на примере ООО «УГМК–холдинга» требуют учета отраслевых, территориальных и других особенностей фирмы, а так же системного решения социальных, экономических и экологических проблем.

3. Одной из сложных проблем системы современного управления является организация импортозамещения, и хотя холдинг в этом плане находится в сравнительно выгодных условиях (замкнутый производственный цикл и минимальная зависимость отрасли от импортозамещения), тем не менее для осуществления модернизации производства и получения оптимальных результатов финансово – хозяйственной деятельности, требуется совершенствование внутрифирменной системы управления по горизонтали и вертикали.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кудрин А. / Государство и общество: как вернуть доверие / Ведомости, 21.11.2014 №217(3721). С.2.
2. УГМК в цифрах. Екатеринбург. 2104 г. С.3. www.ugmk.com
3. Сторчевой М. / Теория фирмы, управление цепочками поставок и маркетинг взаимоотношений / Вопросы экономики №1. 2014. С. 40.
4. Бобылев С., Зубаревич Н., Соловьева С. / Вызовы кризиса: как измерять устойчивость развития/ Вопросы экономики №1. 2105. С. 148.
5. Котляревская И., Дудинская М., Темкина И./ Развитие кооперации и импортозамещения в промышленном регионе в условиях экономических санкций (на примере металлургического комплекса Свердловской области / Вестник УрФУ №1 2015. С. 67.
6. Березинская О., Ведев А. / Производственная зависимость российской промышленности от импорта и механизм стратегического импортозамещения/ Вопросы экономики №1 2015. С.104, 113.

Е.Г. Калабина

ЧТО ПРОИСХОДИТ НА ВНУТРЕННИХ РЫНКАХ ТРУДА ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ШОКОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ? (СЛУЧАЙ УРАЛЬСКИХ КОМПАНИЙ)

Обсуждение комплекса проблем, спровоцированных внешними и внутренними шоками в российской экономике, невозможно без анализа того, как организации реагируют на флуктуации спроса на труд, и в частности, что происходит на внутренних рынках труда организаций? Фирмы, действуя на рынке труда, максимизируют свою полезность, регулируя количество используемой рабочей силы и ее цену. Динамика и характер реакций со стороны организаций и в сфере занятости, и в сфере оплаты труда работников во многом детерминированы ограничениями институциональной среды, в которой им приходится функционировать. В зависимости от конкретной конфигурации факторов и условий деятельности фирм изменяется их поведение на рынке труда.

Особым адаптационным потенциалом на резкое, шоковое изменение внешней и внутренней среды, обладают те компании, в которых кадровый менеджмент построен по модели внутреннего рынка труда. Они отчасти защищены от непосредственного воздействия рыночных сил, но, вместе с тем, траектории их развития неизбежно подлежат корректировке в условиях внешних и внутренних шоков. Исследовательский интерес к феномену внутреннего рынка труда (ВРТ) связан как со спецификой функционирования российских моногородов, в явной форме демонстрирующих их существование на градообразующих предприятиях (официальный список моногородов включает в себя 342 населенных пункта, где проживает 15,6 млн. человек), так и со стремлением работодателей в других областях и сферах деятельности