

Механизм оценки рисков металлургических компаний, вызываемых неустойчивостью и неравномерностью развития экономики

© 2008 г. Ю. Ю. Костюхин, В. В. Илюхин *

Условия риска характеризуются наличием вероятностной вариантностью будущих ожидаемых результатов по проекту. При этом варианты ожидаемых результатов и их вероятность либо точно известны либо имеется возможность для их оценки. *Риск* — это вероятность неполучения ожидаемого результата (вероятность наступления нежелательного результата).

Условия абсолютной неопределенности — это когда неизвестны все варианты ожидаемых результатов от внедрения проекта либо варианты ожидаемых результатов известны, но не определены или нет возможности определить их вероятности. Проекты, реализация которых происходит в условиях абсолютной неопределенности, отклоняются как заведомо неэффективные.

Риск возникает в условиях неопределенности и является важным фактором, влияющим на процесс и результаты оценки экономической эффективности инвестиций [1].

Такие факторы риска, как неустойчивость экономики и углубление неравномерности на деятельность металлургической компании, следует рассматривать как специфические риски, т. е. риски, присущие только данной компании.

Для снижения рисков развития металлургической компании необходимо формирование процессного подхода (бизнес-процессов) в управлении, что позволяет создать модель риск - менеджмента.

За последние годы изменились взгляды и подходы на сложившиеся проблемы в области управления риском, что незамедлительно привело к образованию новой модели интегрированного риск-менеджмента, которая комплексно рассматривает риски всех подразделений и направлений деятельности компании. Появилась возможность получать сопос-

тавимые оценки по всем видам риска благодаря оптимальному подходу между методами и моделями для определения специфических видов рисков. Система управления рисками или описания рисков включает в себя выявление рисков, анализ рисков, классификацию и оценку рисков.

Классификация рисков строится, во-первых, на основании информации о риске:

- принадлежность к процессу/подпроцессу;
- стратегический риск или нет,

во-вторых, на основании принадлежности риска к определенному классу рисков.

Логика построения классификации состоит в определении отношения рисков, выявленных в бизнес-процессах по отношению к другим процессным областям, а также по отношению к различным, важным аспектам деятельности компании. По нашему мнению, классификацию рисков следует осуществлять с использованием SWOT-анализа и построением следующей таблицы, где риски делятся на внешние (Т) и внутренние (W):

внешние риски — экономические; политические; страновые; юридические; рыночные, включая финансовые внешние; конкурентоспособности; взаимоотношения с бизнес-партнерами; репутационные; социальные; экологические;

внутренние риски — риски конкурентоспособности продукции компании; риски корпоративного управления; информационные риски; инвестиционные риски; финансово-экономические риски; технологические риски; логистические риски; риски контрагентов; риски персонала; риски снижения технического уровня основных производственных фондов.

Рассматривая риски по бизнес-процессам компании с помощью SWOT-анализа, мы считаем эффективным использование модифицированного алгоритма проведения SWOT-анализа по бизнес-процессам, когда факторы рисков бизнес-процессов в рамках каждого элемента (например, сильные стороны) будут проранжированы по значимости: первой будет идти самая важная сила, затем вторая и т. д.

* Ю. Ю. Костюхин — к. э. н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент» МИСиС

В. В. Илюхин — директор Регионального центра испытаний и сертификации металлопродукции

Приведем пример использования модифицированного SWOT-анализа на примере условной металлургической компании и бизнес-процесса — сбыт продукции (**табл. 1**)

Далее осуществляется ранжирование факторов риска с их балльной оценкой (**табл. 2**)

Рассмотрим более подробно приведенные в **табл. 2** показатели. Оценка важности фактора для бизнес-процесса металлургического предприятия

(X) осуществляется по следующей балльной системе: 3 — большое значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение. Аналогично, оценка влияния факторов риска бизнес-процесса на металлургическое предприятие (Y): 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние, 0 — отсутствие влияния. Итоговый результат определяется как произведение. Таким образом, проведенный количественный SWOT-анализ позволяет сделать вывод о

SWOT-анализ деятельности металлургической компании (бизнес-процесс — сбыт продукции)		Таблица 1	
<i>Сильные стороны — внутренняя среда</i>		<i>Возможности — внешняя среда</i>	
1) Широкий ассортимент продукции 2) Широкий рынок сбыта 3) Комплексная поставка продукции 4) Гибкая система скидок 5) Многовариантная оплата за поставку продукции 6) Внимательное отношение к потребителю и долгосрочное сотрудничество 7) Большой опыт в проведении всех видов сервисного обслуживания 8) Возможность обучения кадров 9) Высокий образовательный уровень персонала		1) Снижение ставки рефинансирования 2) Рост покупательной способности рубля 3) Стабилизация курса доллара 4) Большой рынок рабочей силы высокой квалификации 5) Большой выбор поставщиков 6) Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования 7) Географическое положение 8) Политическая стабильность	
<i>Слабые стороны</i>		<i>Угрозы</i>	
1) Отсутствие маркетинговых исследований 2) Высокие цены 3) Недостаточно знаний о конкурентах 4) Высокая текучесть кадров 5) Ухудшение финансовой ситуации 6) Снижение рентабельности деятельности вследствие опережающего роста издержек 7) Неэффективное использование ресурсов 8) Кредитование предприятия связано с риском 9) Значительный износ оборудования		1) Повышение требований к качеству и ценам 2) Рост числа конкурентов 3) Нестабильность цен поставщиков 4) Риск использования конкурентами современных технологий 5) Повышение цен на энергоносители 6) Высокие налоги 7) Критическое состояние производственной инфраструктуры 8) Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого производства 9) Рост удельной энерго-, материал- и природоемкости производства	

Количественный SWOT-анализ бизнес-процесса сбыта продукции				Таблица 2
Факторы	Важность (X)	Влияние (Y)	Результат	
1	2	3	4=гр.2·гр.3	
Сильные стороны				
1) Широкий ассортимент продукции	3	3	9	
2) Широкий рынок сбыта	3	3	9	
3) Комплексная поставка продукции	3	3	9	
4) Гибкая система скидок	3	2	6	
5) Многовариантная оплата за поставку продукции	2	3	6	
6) Внимательное отношение к потребителю и долгосрочное сотрудничество	2	3	6	
7) Большой опыт в проведении сервисного обслуживания	3	3	9	
8) Возможность обучения кадров	3	3	9	
9) Высокий образовательный уровень персонала	2	2	4	
Итого / среднее			67/7,4	

Продолжение таблицы 2			
1	2	3	4
Слабые стороны			
1) Отсутствие маркетинговых исследований	3	2	6
2) Высокие цены	2	2	4
3) Недостаточно знаний о конкурентах	3	2	6
4) Высокая текучесть кадров	2	2	4
5) Ухудшение финансовой ситуации	3	3	9
6) Снижение рентабельности деятельности вследствие опережающего роста издержек	3	3	9
7) Неэффективное использование ресурсов	3	3	9
8) Кредитование предприятия связано с риском	2	2	4
9) Значительный износ оборудования	3	2	6
Итого / среднее			57/6,3
Возможности			
1) Снижение ставки рефинансирования	3	3	9
2) Рост покупательной способности рубля	2	2	4
3) Стабилизация курса доллара	3	2	6
4) Большой выбор поставщиков	3	3	9
5) Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования	3	3	9
6) Политическая стабильность	2	1	2
Итого / среднее			39/6,5
Угрозы			
1) Повышение требований к качеству и ценам	2	2	4
2) Рост числа конкурентов	2	1	2
3) Нестабильность цен поставщиков	3	3	9
4) Риск использования конкурентами современных технологий	2	1	2
5) Повышение цен на энергоносители	3	3	9
6) Высокие налоги	3	2	6
7) Критическое состояние производственной инфраструктуры	3	3	9
8) Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого производства	2	3	6
9) Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства	2	2	4
Итого / среднее			51/5,66

том, что сильные стороны бизнес-процесса предприятия и возможности среды позволят металлургической компании преодолеть ее слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей бизнес-процесса компании, следует установить связи между ними. Для этого формируется матрица SWOT, имеющая вид, представленный в (табл. 3).

Как видно из табл. 3, слева выделяются два блока (сильные и слабые стороны), а в верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности

и угрозы). На пересечении блоков образуются четыре поля: С и В (сила и возможности), С и У (сила и угрозы), Сл и В (слабость и возможности), Сл и У (слабость и угрозы). В каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии развития.. Для каждого поля описанной таблицы выявляются наиболее значимые комбинации и определяются те стратегические и тактические возможности, которые они дают.

На следующем этапе анализируется матрица количественного SWOT-анализа (см. табл. 2) и показатели, характеризующие положение компании на рынке. Для этого определяется удельный вес сильных сторон, возможностей, слабых сторон и угроз от их максимально возможных значений. На основании информации, представленной в табл. 2, получено, что сильные стороны составляют 82 % от максимального возможных: $CC = 67/81 \times 100 = 82 \%$, слабые сторо-

Таблица 3		
Матрица SWOT бизнес-процесса металлургической компании		
Стороны	Возможности	Угрозы
Сильные	Поле С и В	Поле С и У
Слабые	Поле Сл и В	Поле Сл и У

ны — 70 % от максимально возможных: $СлС = 57/81 \times 100 = 70\%$, возможности составляют 72 % от максимально возможных: $В = 39/54 \times 100 = 72\%$, угрозы, соответственно, 62 % от максимально возможных: $У = 51/81 \times 100 = 62\%$.

На основе сопоставления полученных удельных значений определяется разность между ними и осуществляется анализ этого результата.

1). Разница показателей *сильные стороны* и *угрозы бизнес-процесса* дает нам информацию о том, насколько успешно сильные стороны бизнес-процесса предприятия помогут преодолеть угрозы внешней среды.

$$УпУ = СС - У, \quad (1)$$

где УпУ — показатель, отражающий возможность преодоления угроз, %; СС — сильные стороны бизнес-процесса предприятия, %; У — угрозы бизнес-процесса предприятия, %.

Для данного предприятия разница этих показателей равна $УпУ = 82 - 62 = 20\%$ пунктов, что показывает сильные позиции предприятия в отрасли и уверенность в будущем. Хотя приходится отметить и достаточно солидный удельный вес угроз.

2). Разница показателей — возможности и слабые стороны бизнес-процесса — показывает возможность компании преодолеть слабости за счет новых разработок, идей, проектов и решений.

$$Р = В - СлС, \quad (2)$$

где Р — показатель, отражающий возможность роста металлургической компании, %; В — возможности бизнес-процесса предприятия, %; СлС — слабые стороны бизнес-процесса предприятия, %.

Хотя для данного металлургического предприятия показатель равен $Р = 72 - 70 = 2\%$ пункта, это не должно вызывать больших опасений у руководителей компании, так как грамотная стратегия и использование всех возможностей в полной мере позволят преодолеть текущие слабые стороны.

3). Разница показателей *сильные стороны* и *слабые стороны бизнес-процесса* показывает текущее состояние предприятия, имеющийся запас прочности, характеризует работу менеджеров компании на текущий момент.

$$СП = СС - СлС, \quad (3)$$

где СП — показатель, отражающий текущее состояние предприятия, %.

Для предприятия разница равна $СП = 82 - 70 = 12\%$, что положительно характеризует работу менеджеров металлургической компании. Но приходится отметить, что слабые стороны составляют большой удельный вес и поэтому этот факт должен вызывать определенную тревогу у руководителей и требовать более грамотного управления предприятием.

4). Разница показателей *возможности* и *угрозы бизнес-процесса* позволяет выявить перспективы предприятия: возможно ли при сохранении имеющихся тенденций улучшить его положение, преодолев не только надвигающиеся угрозы, но и уменьшить риск слабых сторон — недостатков предприятия:

$$ПП = В - У, \quad (4)$$

где ПП — показатель, отражающий перспективы предприятия, %.

Для предприятия разница равна $ПП = 72 - 62 = 10\%$, что показывает хорошие перспективы компании в улучшении её положения в будущем. У предприятия имеются все возможности для успешного ведения бизнеса и развития производства.

5). Разница показателей *возможности* и *сильные стороны* предоставляет возможность оценить перспективы предприятия, возможность его экстенсивного либо интенсивного развития. Этот показатель тесно связан с концепцией жизненного цикла предприятия. На *ранних стадиях* необходимо, чтобы возможности предприятия превышали его сильные стороны, т. е. важнейшими показателями являются те, которые измеряют рост предприятия. На *поздних стадиях* сильные стороны бизнес-процесса предприятия, наоборот, превышают его возможности, а важнейшие показатели данной стадии — прибыль и рентабельность. Соответственно в середине жизненного цикла разница должна стремиться к нулю, т. е. в одинаковой мере важны все показатели деятельности предприятия:

$$ПР = СС - В, \quad (5)$$

где ПР — показатель, отражающий возможность экстенсивного или интенсивного развития, %.

Соответственно, исходя из значения данного показателя $ПР = 82 - 72 = 10\%$ пунктов, предприятие находится в состоянии зрелости, так как его сильные стороны превышают возможности. Возможность долговременного роста для данного предприятия отсутствует, и необходимо выстраивать политику предприятия, принимая во внимание значение данного показателя.

6) Разница показателей *угрозы* и *слабые стороны бизнес-процесса* определяет возможное нарастание слабых сторон предприятия и также тесно связана с концепцией жизненного цикла предприятия. Для раннего этапа развития слабые стороны должны быть больше возможных угроз бизнес-процесса, соответственно для промежуточных этапов эти показатели примерно равны, для этапа зрелости угрозы превосходят слабые стороны:

$$УС = СлС - У, \quad (6)$$

где УС — показатель, отражающий возможность нарастания слабых сторон бизнес-процесса предприятия, %.

В соответствии с данным показателем УС = 70 – 62 = 8 % пунктов, и предприятие якобы находится на ранней стадии жизненного цикла, что противоречит выводам анализа предыдущего показателя. Поэтому для более точного определения положения предприятия следует определять разницу этих двух показателей 10 – 8 = 2 % пунктов. Так как полученный показатель близок к нулю, то следовательно, предприятие находится в середине жизненного цикла, что косвенно подтверждает небольшая разница в значениях всех основных показателей.

Далее рассматриваются перспективы предприятия, исходя из матрицы SWOT-анализа. За величину, отражающую текущее положение, принимается разница сильных сторон и слабых сторон, а показатель, отражающий будущее состояние предприятия рассчитывается следующим образом: к названной разнице прибавляются возможности и вычитаются угрозы:

$$ПБ = (СС - СлС) + (В - У), \quad (7)$$

где ПБ — показатель, отражающий будущее состояние фирмы, %.

Соответственно показатель равен ПБ = (82 – 70) – (72 – 62) = 22 %.

Представленный SWOT-анализ следует проводить для всех бизнес-процессов металлургической компании.

Формирование бизнес-процессов в металлургических компаниях, имеющих в своем составе несколько бизнес-единиц, надо проводить в несколько этапов.

1-й этап. По результатам детального обследования компании определяется перечень всех процессов как в бизнес-единицах, так и в головной компании.

Функция определения процессов отводится бизнес-единицам или головной компании. Именно внутри компании и бизнес-единиц должно сформироваться мнение:

- какие процессы есть в компании (бизнес-единице);
- как их можно соотнести с уровнями управления и ранжировать;
- какие процессы играют главную роль в реализации основного предназначения компании (бизнес-единицы).

На данном этапе следует определить процессы, необходимые для предусмотренных выходов. Эти процессы включают: менеджмент (руководство), ресурсы, создание продукции, измерение и улучшение.

2-й этап. Составляется программа обеспечения внедрения бизнес-процессов на уровне всей компании (с бизнес-единицами) с включением составляющих: ответственность руководства; менеджмент

ресурсов; выпуск продукции; измерение, анализ, улучшение; управление нормативной документацией.

3-й этап. На основе полученной информации о действующих и новых процессах формируется «Карта процессов» с отражением всех процессов и их взаимосвязями как в рамках отдельной бизнес-единицы, так и в масштабах всей компании. В «Карте процессов» по каждому из процессов предприятия или бизнес-единиц следует разрабатывать **необходимые процедуры и инструкции**.

Проанализировав все процессы в компании, выявляются критические точки, т. е. элементы технологии, в которых возможно возникновение дефектов. В тех точках процесса, где наиболее вероятно возникновение дефектов, организуют ведение записей.

4-й этап. Производится классификация групп (типов) процессов на основные и вспомогательные (обеспечивающие).

По нашему мнению, прежде чем производить классификацию процессов на предприятии и в бизнес-единицах, они должны быть:

- настолько крупными, чтобы была понятна их связь с получением желаемого результата;
- настолько мелкими, чтобы их можно было изобразить в виде схемы и понять;
- таковыми, чтобы результат на выходе соответствовал требованиям потребителей.

Каждая компания в зависимости от размеров и численности сотрудников, выпускаемой продукции и производственного цикла, а также других особенностей использует ту или иную методику выделения бизнес-процессов. Считаем исчерпывающим выделение в металлургической компании соответственно и в ее бизнес-единицах следующих уровней бизнес-процессов:

— Процессы менеджмента — выполняют организационные функции, которые направлены на повышение эффективности основных и вспомогательных процессов. В результате этих процессов вырабатываются бизнес-цели и политика, осуществляется стратегическое планирование. Они включают управление компанией, постановку цели и управление ресурсами.

— Основные (базовые) — процессы жизненного цикла продукции направлены на предмет труда и осуществляют производство продукции или оказание услуги от ее разработки, постановки на производство, собственно производства до поставки, т. е. процессы, непосредственно создающие ценности для потребителей.

— Вспомогательные (обеспечивающие или поддерживающие) процессы — создают необходимые условия для осуществления основных процессов. В состав вспомогательных процессов следует включать все, что необходимо для успешного функционирования основных процессов: поддержание инфраструктуры в надлежащем состоянии, информационные технологии, управление средствами измерительной техники и т. д. Вспомогательные про-

цессы в свою очередь целесообразно разделить на процессы 1-го уровня и процессы 2-го уровня.

5-й этап. Идентификация каждого бизнес-процесса проводится согласно модели (алгоритму) описания бизнес-процесса, включающую в себя: наименование процесса, код процесса, содержание, цель, функции, место процесса в ряду других процессов, порядок выполнения процесса в виде блок-схемы или алгоритма, владельца процесса, нормативы, входы, выходы, ресурсы, измеряемые параметры процесса, плановые показатели, необходимые ресурсы.

Учитывая все параметры, необходимые для характеристики процесса, считаем удобным и понятным использование следующей модели для описания бизнес-процесса; в отличие от других, в основу указанного механизма положены функции, составляющие реализацию каждого бизнес-процесса и для каждой из которых также строится порядок выполнения в виде блок-схемы.

Идентификация процесса — это систематическая работа по установлению тождества изменяющихся во времени, в том числе во взаимосвязи между собой, видов деятельности и их отображение процесса. Необходимая или возможная идентификация достигается на основе **совпадения целей**, а также совпадения **других признаков**: входные и выходные потоки, управляющие воздействия, используемые ресурсы.

При определении работ (функций) в рамках процесса следует иметь в виду работы (функции), необходимые для достижения предусмотренных выходов процессов, т. е. следует установить требуемые входы и выходы процесса и определить, какие работы необходимы для преобразования входов в предусмотренные выходы. Также следует определить и установить последовательность и взаимодействие работ **в рамках процесса**. Т.е. если на предыдущих этапах осуществляется деятельность по определению бизнес-процессов в целом, то здесь — уже по каждому конкретному процессу.

6-й этап. Разработка показателей **результативности и эффективности** для бизнес-процессов и его работ (функций).

По нашему мнению, на каждом конкретном предприятии может разрабатываться своя система показателей, которая будет способствовать реализации **поставленных стратегических целей** и задач, целей мониторинга и особенностей процессов. При этом показатели должны разрабатываться с учетом основных функций, т. е. составляющих основного бизнес-процесса. Оценку эффективности внедрения бизнес-процессов в металлургической компании предлагается проводить по следующему алгоритму:

1). Определение показателей эффективности бизнес-процессов компании в соответствии с поставленными стратегическими задачами и целями;

2). Определение показателей результативности бизнес-процессов и сравнение полученных показателей с нормативными;

3). Расчет комплексных показателей результативности и эффективности;

4). Определение рентабельности функционирования компании;

5). Анализ показателей рентабельности в динамике (за последние 3 – 5 лет);

6). Анализ показателей рентабельности в динамике и выявление корреляционной связи с комплексными показателями эффективности и результативности по каждому из процессов компании.

Формирование процессного подхода и бизнес-процессов возможно осуществлять с использованием различных подходов. Например, в компании «Уральская сталь» в июле 2004 г. по инициативе руководства предприятия началась реализация проекта по совершенствованию системы управления оперативной деятельностью компании. Проект был разделен на несколько этапов.

Во-первых, описание бизнес-процессов «как есть» рабочими группами, состоящими из ведущих специалистов структурных подразделений — участников процессов и аналитиков отдела бизнес-процессов, по основным направлениям деятельности предприятия (процессным областям):

- управление продажами;
- управление закупками;
- управление производством;
- управление перемещением ТМЦ;
- управление ремонтами;
- управление финансами;
- управление затратами;
- управление персоналом.

Во-вторых, **проведение анализа бизнес-процессов** и разработка предложений по их улучшению.

В-третьих, разработка **бизнес-процессов** «как должно быть».

Первый этап проекта был завершен в феврале 2005 г. Результатами этого этапа стали:

- формализация оргструктуры компании;
- иерархическое построение процессов, входящих в процессные области;
- детальное описание процессов;
- аннотация к иерархическим схемам процессов, содержащая цель процесса и его краткое описание;
- подробное описание функций, входящих в состав процессов.

Анализ полученных материалов позволил выявить и устранить ошибки, связанные с недостаточной детализацией и, как следствие, нарушением логики бизнес-процессов, неточностью и дублированием информационных объектов, функций, элементов оргструктуры. Важным результатом этого этапа стало понимание того, **что совершенствование бизнес-процессов** является само по себе **ключевым аспектом деятельности предприятия**, что эта деятельность не должна ограничиваться рамками проекта, а должна стать постоянной. На этом этапе было принято решение о внедрении системы уп-

равления рисками, как одной из основ систем управления компанией в целом.

Как видно из представленного проекта, процессный подход на предприятии осуществлялся в неполном объеме, что в конечном итоге может сказаться на недостатках модели интегрированного риск-менеджмента. Имеется в виду, что не разрабатывались показатели эффективности и результативности бизнес-процессов, а также была осуществлена неполная идентификация

Проведение структурного реформирования в отрасли по предлагаемой нами схеме позволит снизить возможные риски и повысить результативность и эффективность проводимых мероприятий.

Выводы. Предлагаемая система интегрированного риск-менеджмента по бизнес-процессам и металлургическому предприятию в целом может оцениваться на основе количественных показателей эффективности бизнес-процессов, таких как EBITDA; чистая прибыль и т. п., что позволит найти оптимальное соотношение между риском и доходностью в масштабе всей компании за счет снижения вероятности наступления рисков.

Библиографический список

1. Ильичев И. П., Костюхин Ю. Ю., Елесева Е. Н. Инновационная политика. Экономическая эффективность инвестиций: Учебное пособие. — М.: МИСиС, 2007. — 104 с.
2. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент: Электронный учебник. Петрозаводский государственный университет. — <<http://www.cs.karelia.ru/~kostylev/contents.htm>>
3. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. Н. Ф. Самсонова — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999.
4. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Симкина Л. Практическое руководство по сегментированию рынка.
6. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике. Под ред. Г. Е. Герасимовой — М.: НТК «Трек», 2005.
7. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная технология. — М.: «Финансы и статистика», 2004.

УДК 658

Концептуальные основы теории гармонизированных логистических цепей поставок металлопродукции

© 2008 г. Ю. Г. Лебедев *

Объективно объем работ по продвижению отечественного металла на рынок за последние 10–15 лет возрос многократно и будет, очевидно, увеличиваться в дальнейшем. Несмотря на кажущуюся безмерность мирового рынка, наиболее доступным и близким как для российского потребителя, так и для производителя металлопродукции является внутренний рынок металла. Поэтому основные усилия по совершенствованию металлоторговли будут сосредоточены здесь. Металлоторговцы поняли, что в долгосрочной перспективе становится выгоднее и надежнее иметь в собственности не только складские и

офисные помещения, но и настоящие сервисные металлоцентры (СМЦ). Хотя следует признать, что сейчас пока преимущественным спросом пользуются современные склады, способные предложить услуги на уровне евростандартов.

Чисто технические достижения в области продвижения металла от производителя к потребителю за счет совершенствования дистрибутивных процессов существенным образом дополняются и организационными. Многие торгующие металлом организации обзаводятся собственным автотранспортом для реализации принципа «just in time» («точно в срок»). Развивается электронная торговля металлом. Уже достаточно четко понимается, что своеобразная, хотя и усеченная вертикальная интеграция металлопотока, начиная с торгующей организации и заканчивая конкретным потребителем металлопро-

* Ю. Г. Лебедев — д.э.н., проф. Московского городского университета управления (МГУУ) Правительства Москвы