

Организационные подходы управления рисками реализации стратегических планов в судоремонтной промышленности

Астафурова И.С., старший преподаватель

Судоремонтная промышленность традиционно считалась основной подотраслью машиностроения Приморского края. Основная часть гражданских судов (от маломерных до крупнотоннажных) ремонтировалась в доках судоремонтных заводов края. На сегодняшний день оставшаяся часть судов производит и крупный и мелкий ремонт на зарубежных верфях стран АТР, причем зачастую ремонт сильно изношенного флота из-за недостатка средств проводится только «косметический». При этом производственные мощности судоремонтных заводов Приморья простаивают и изнашиваются, не выполняя своего основного предназначения, а соответствующие финансовые потоки идут мимо федерального и регионального бюджетов, пополняя зарубежную казну.

Успешное развитие предприятий пищевой промышленности Приморья и довольно высокая конкурентоспособность их продукции позволяет предположить, что и судоремонтная промышленность города и края тоже может стать успешной при осуществлении стратегического планирования. Для того чтобы осуществить планирование стратегических преобразований предприятий судоремонта, необходимы крупные инвестиции, таких средств на сегодняшний день в крае нет, но для отдельных предприятий создание стратегических проектов, по нашему мнению, может быть привлекательным и для российских и для зарубежных инвестиций.

Недостаток информации о стратегическом планировании на предприятиях судоремонта позволяет предположить либо отсутствие его на предприятиях, либо отрицательные результаты его реализации.

Стратегический менеджмент для предприятий судоремонта Приморского края и всего Дальневосточного региона в рамках последних событий подготовки к форуму АТЭС и «Стратегии развития производственных комплексов и отраслей Приморского края» приобретает все большую значимость, так как является определенной гарантией для привлечения инвестиций в эту отрасль.

Одна из самых актуальных задач для предприятий судоремонта края – реализация планов, определяющих и обеспечивающих их стратегические преобразования. Известно, что наличие стратегических планов – один из способов снижения рисков инвестирования. Как показывают обследования менеджеров высшего и среднего звена предприятий судоремонта, недостаток средств является второй по значимости проблемой, мешающей предприятиям эффективно работать, почти 67% респондентов на первое место поставили неэффективную систему управления, сложившуюся на предприятии. Скоринговый (шкальный) анализ ключевых показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность, показал, что обследованные предприятия (более 34% от общего числа предприятий) относятся либо к группе предприятий особого внимания, так как имеется риск при взаимоотношениях с ними, либо к группе предприятий высочайшего риска, практически неплатежеспособных, либо к предприятиям, являющимся практически банкротами. Основная часть предприятий (более 90%) относится к группе предприятий особого внимания, что говорит о том, что предприятия еще не безнадежны с точки зрения их преобразований в соответствии со «Стратегией развития».

Известно, что для любого предприятия, осуществляющего финансово-хозяйственную деятельность, существуют некоторые неопределенности, одна из

которых - перечень рискообразующих факторов, представляющих наибольшую угрозу для конкретного предприятия или проекта, устранения которой можно достичь с помощью специальных мероприятий менеджмента.

Руководителю предприятия необходимо при ожидании наступления того или иного события произвести его оценку: является ли это событие рискообразующим фактором, нужно ли воздействовать на него, является ли событие управляемым, какое действие или мероприятие будет самым эффективным.

Поэтому для эффективности реализации стратегических планов самым важным является процесс формирования каталога управляемых рисков, который представляет собой такую этапность:

- *подбор команды высококвалифицированных специалистов*, хорошо знающих рассматриваемую область деятельности и деятельность предприятия и способных разработать перечень возможных для него внешних и внутренних рисков, сформировать каталог управляемых рисков на основе стратегического дерева целей, фрагмент которого представлен в таблице 1;

- *подготовка необходимого инструментария*: программы исследования, анкеты для проведения опроса экспертов, методики и ключа к обработке и оценке его результатов, перечня необходимых для этого технических средств и программного обеспечения;

- *разделение рисков на внутренние и внешние*, формирование каталогов каждой группы, что позволяет на следующем шаге выделить управляемые риски, чаще всего управляемыми являются внутренние риски и совсем незначительная часть внешних;

Таблица 1 Фрагмент стратегического дерева на 2004-2008 г.г. для крупного предприятия судоремонта

Направление стратегии	Содержание (цели) стратегии
ТОВАРНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ От 70 до 90% - услуги судоремонта (пограничные и портовые катера, малый рыболовный флот, госзаказ на ремонт судов ТОФ, частные катера и яхты): <ul style="list-style-type: none"> - дизельная часть; - вспомогательные механизмы; - механическая часть; - технологическое оборудование; - рефрижераторная часть; - автоматика; - корпусная часть; - радиочасть; - электрочасть.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лидерство в качестве услуг судоремонта и судостроения: <ul style="list-style-type: none"> - по срокам ремонта; - техническому уровню; - гарантийным обязательствам; - уникальности дополнительных услуг; - многовариантности выбора услуг.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сохранение охватываемого сектора потребителей услуг (45% -малые предприятия, 20%-средние, 35% -крупные)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Концентрация усилий на завоевание нового потребителя, рекламе продукции, отношениях с конкурентами
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ценообразование на базе уровня спроса на судоремонтные услуги: <ul style="list-style-type: none"> - гибкая система скидок; - условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, срок оплаты).
РЕСУРСНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формирование запаса ресурсов
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сохранение качества ресурсов
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ От 70 до 90% данного вида ресурсов поставляет 1 поставщик

Изучение теоретических материалов по классификации рисков позволило осуществить такое разделение на внутренние и внешние риски в агрегированном виде, которое позволит систематизировать подход к формированию перечня управляемых рисков:

- ☞ *Внешние* – отраслевые, передела акционерного капитала, финансово-экономические, социальные, технические, политические, климатические;
- ☞ *Внутренние* – финансовые, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые, кадровые, технологические и другие.

- *разработка мероприятий менеджмента* по эффективному управлению рисками стратегического планирования.

Предложенная последовательность позволит осуществить системный подход к мероприятиям риск-менеджмента.

Классификация рисков с учетом степени значимости их последствий уникальна для каждого конкретного субъекта хозяйственной деятельности и зависит от целого ряда условий. Поскольку риски возникают практически во всех сферах хозяйственной деятельности и затрагивают интересы различных подразделений и структур, управление рисками должно осуществляться комплексно и скоординировано в разрезе подразделений, функций и процессов. Тем не менее, очень принципиальным представляются критерии отнесения рисков к соответствующей группе.