

Астафурова И.С.

## Управляемые факторы реализации стратегических планов в судостроительной и судоремонтной промышленности

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 судостроительных заводов Приморья простаивают и изнашиваются, не выполняя своего основного предназначения, а соответствующие финансовые потоки идут мимо федерального и регионального бюджетов, пополняя зарубежную казну.

Стратегический менеджмент для предприятий судостроения и судоремонта Приморского края и всего Дальневосточного региона в рамках последних событий августа 2006 г. и «Стратегии развития производственных комплексов и отраслей Приморского края» приобретает все большую значимость, так как является определенной гарантией для привлечения инвестиций в эту отрасль.

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

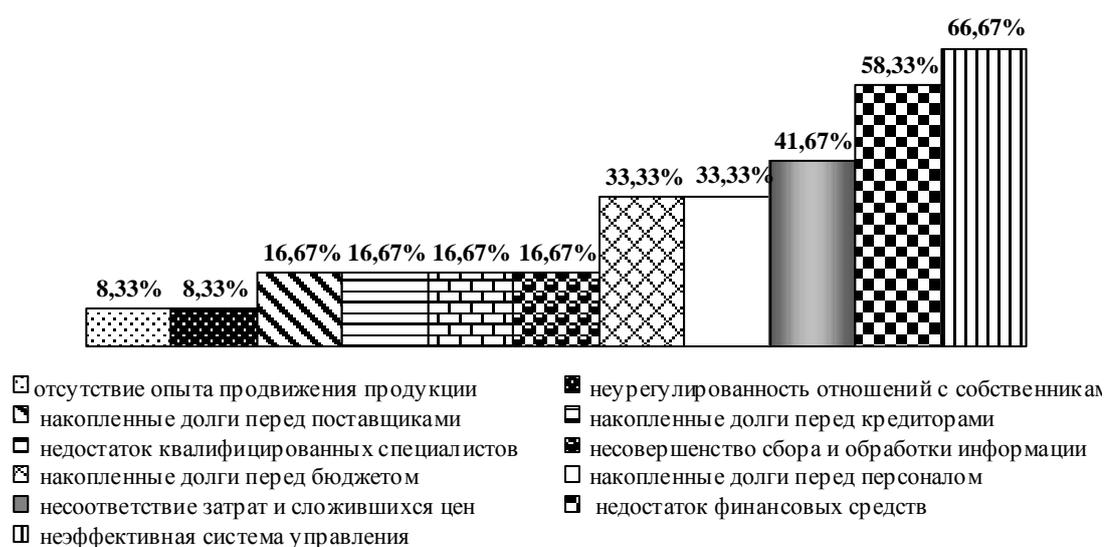


Рисунок 1. Оценка проблем, мешающих предприятиям работать эффективно

Приморский край является стратегически важным регионом для России, рост значимости восточного сектора России и стратегии крупного российского бизнеса в этом районе требует осознания того факта, что в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и, прежде всего в Северо-восточной Азии (СВА), формируется новый центр мировой экономики и политики, который потенциально по своим масштабам и объему финансовых, производственных, сырьевых, энергетических и информационных ресурсов значительно превышает Европейский Союз (ЕС). Ядром центра является СВА, где тесно переплетаются и сталкиваются интересы крупнейших мировых держав – США, Китая, России, Японии и группировки стран АСЕАН.[2]

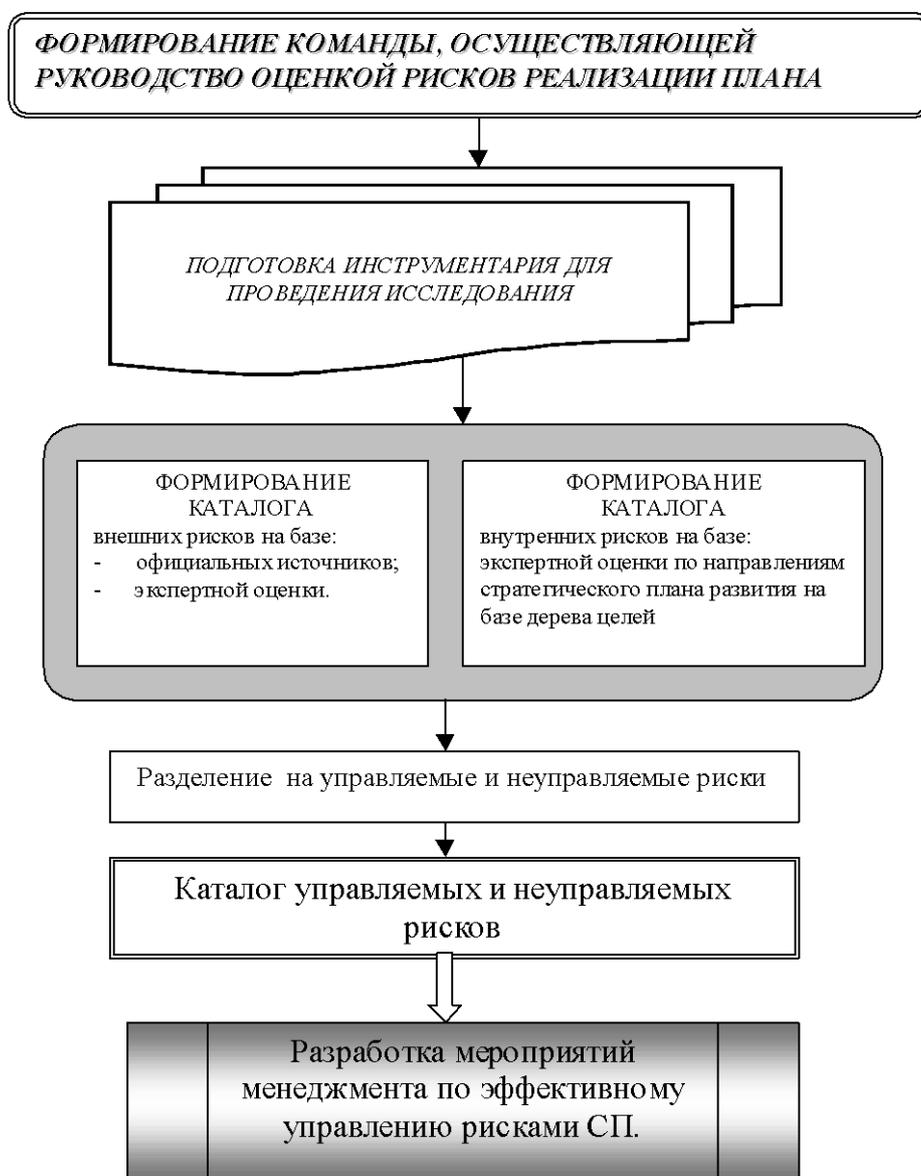


Рисунок 2. Блок-схема формирования каталога управляемых рисков стратегического планирования (СП)

По описанной выше причине одна из самых актуальных задач для предприятий судостроения и 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 судостроения и судоремонта (рисунок 1), 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».

Для эффективности реализации стратегических планов самым важным является процесс формирования каталога управляемых рисков, который представлен на рисунке 2.

*Первым этапом* блок-схемы является 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. Необходимо сформировать оптимальную с точки зрения качества и количества экспертную группу, которая может состоять как из специалистов самого предприятия (менеджеров всех уровней), так и из специалистов (руководителей) предприятий-партнеров и предприятий-конкурентов, составляющих промышленный кластер для реализации конкретного стратегического плана или проекта. Основные требования, предъявляемые к участникам экспертизы для получения качественного результата их работы, следующие[3]:

- высокий уровень общей эрудиции и высокий профессиональный уровень в оцениваемой области;
- способность перспективно мыслить и восприимчивость к инновациям;
- отсутствие субъективизма в отношении оцениваемых идей;
- наличие производственного и исследовательского опыта в данной области;
- умение понимать другое мнение, коммуникабельность.

Правильно сформированная команда экспертов способна сформировать каталог рисков по разным группам и направлениям реализации стратегического плана или проекта для разных задач: от создания обширного перечня рискообразующих факторов, группировки факторов по направлениям стратегии до оценки каждого из факторов по требуемым условиям.

Таблица 1 Фрагмент стратегического дерева на 2004-2006 г.г. для крупного предприятия судостроения и судоремонта

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

*Второй этап* представляет собой подготовку 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. В анкете предлагается, например, перечень внешних и внутренних факторов, содержащий особенности отраслевой принадлежности предприятия, его территориального расположения и т.д.

Перечень может быть расширен и дополнен факторами, содержащими другие особенности предприятия, которые являются отражением особенностей стратегического плана или проекта, причем расширяется указанный перечень на основе выстроенного стратегического дерева целей фрагмент, которого представлен в таблице 1, составлен на основе «Стратегии развития».[1]

Стратегическое дерево очерчивает круг задач, определяющих цели, и позволяет дополнить список факторами для достижения эффективного менеджмента, что и будет использовано на следующих этапах.

Качественный инструментарий для проведения исследования обеспечивает полноценный сбор, обработку данных и их анализ, который является предпосылкой выполнения интерпретации полученных результатов.

*Третий этап*, представляющий собой разделение рисков на внутренние и внешние и формирование каталогов каждой группы, позволяет на следующем шаге выделить управляемые риски, так как управляемыми могут быть внутренние риски и совсем незначительная часть внешних. Последняя составляющая редко является объектом управления и не дает результатов в обозримом будущем, чаще всего результаты управления этой частью рисков значительно отдалены во времени.

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.

Для России и ее регионов, в том числе и Приморского края, в научной литературе отмечается разделение стратегических рисков на такие группы: политические, социальные, экономические, научно-технические, природные и техногенные [4]. Эту классификацию можно использовать для формирования каталога внешних рисков, так как в отмеченном источнике представлена значимость риска, которую можно дополнить ранжированием важности соответствующего фактора для комплексной оценки масштабов риска. В этом же источнике представлены прогнозные значения указанных рисков до 2020 г., что может быть использовано при планировании и прогнозировании рисков.

Такая классификация рисков позволит перейти к следующему этапу группировки рисков и разделения их на группу управляемых и неуправляемых рисков, создать пакет реальных и эффективных методов для управления рисками стратегического плана.

*Четвертый этап* разделяет в соответствии с мнением экспертов все отобранные на предыдущем этапе факторы на управляемые и неуправляемые риски. Факторы, оказывающие отрицательное воздействие на событие, как внутренние, так и внешние, на

которые можно воздействовать приемами и методами менеджмента с целью снижения риска относят к управляемым рискам.

Такая группировка факторов делает задачи менеджмента более корректно и точно сформулированными. Хотя, как показывает практика, основной прием риск менеджмента для российских предприятий – страхование, мероприятие, которое должно сопровождать неуправляемые риски, что не всегда оправдано для управляемых рисков. Поэтому следует более детально рассмотреть критерии отнесения рисков к управляемым или неуправляемым, так как неуправляемые риски не требуют большого количества методов и мероприятий менеджмента, их основные приемы – отказ, распределение и страхование. Управляемые риски, напротив, требуют пристального внимания менеджеров всех уровней, создания специальных подразделений и дочерних предприятий, определенной маркетинговой политики, и т.д., такой подход доказал свое существование на практике[5].

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, так, например, по нашему мнению:

- *управляемый риск* это риск, на который возможно воздействие известными управляющими методами и изменение масштабов его влияния с целью его снижения или сохранения;
- *неуправляемый риск* это риск, влияние на который невозможно, а возможно страхование результатов его воздействия или отказ от соответствующей цели.

Завершается эта часть блок-схемы формированием каталога управляемых и неуправляемых рисков, что позволяет перейти к следующему шагу.

*Пятый и шестой этапы* тесно взаимосвязаны, так как «Каталог управляемых и неуправляемых рисков» позволяет определить наиболее эффективные методы для снижения рисков, их локализации, распределения, компенсации от воздействия риска. В соответствии с теорией и практикой риск – менеджмента для управления рисками используются информационные, технологические, административные и экономические методы, причем последняя группа методов в конечном итоге является сочетанием всех предыдущих [6].

Обнаружение риска сопровождается определенными воздействиями на него, наибольший интерес руководства реализации проекта составляет воздействие на риск, алгоритм которого представлен на рисунке 3.

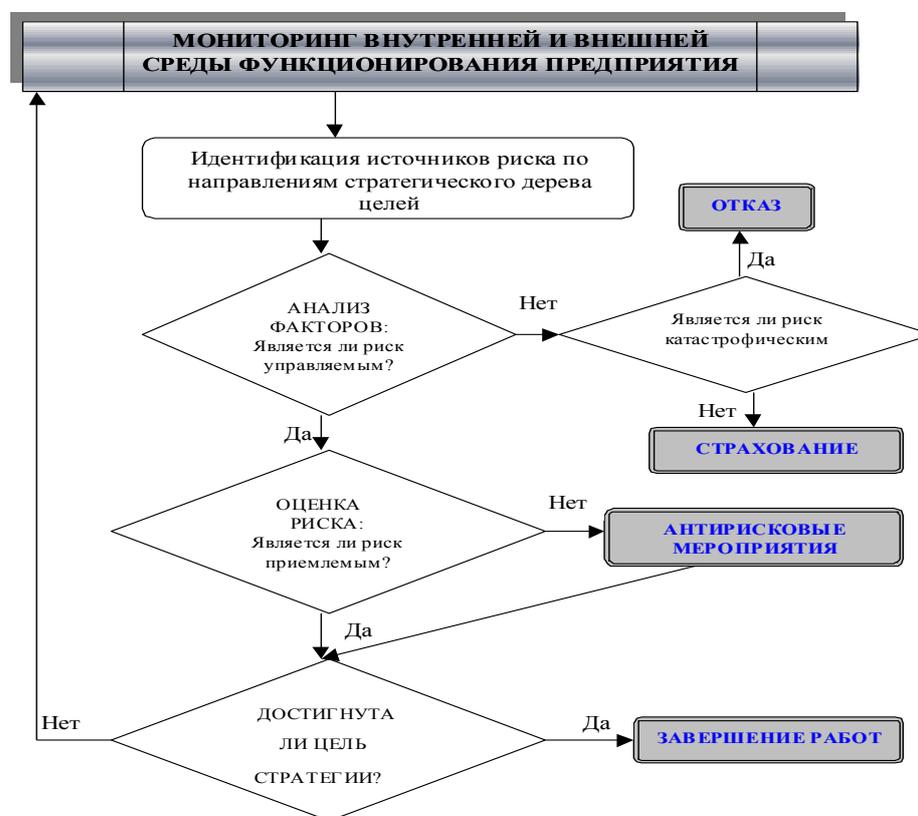


Рисунок 3. Алгоритм управления рисками стратегических преобразований промышленного предприятия

Предлагаемый алгоритм начинается с процедур мониторинга предприятия и среды функционирования, что представляет собой стартовую оценку уровня риска и планирование и прогнозирование его значений на перспективу. На самом деле стартовая оценка – процесс, позволяющий оценить риск с точки зрения управляемости им и приемлемости его масштабов, очевидно, что эта оценка основывается на стратегическом дереве целей, построенном для каждого из направлений стратегии (товарно-рыночном, ресурсно-рыночном, технологическом, финансово-инвестиционном, социальном, управления и реструктуризации). Блок-схема в основной части содержит альтернативные процессы, связанные с определенными аналитическими процедурами:

- ☞ Блоки «Идентификация рисков» и «Анализ факторов» представляют собой шаги, на которых используются приемы и методы качественного анализа – выявление рискообразующих факторов и их разделение по возможности воздействия на них на управляемые и неуправляемые. Это позволяет по направлению «нет» и катастрофическом уровне риске отказаться от реализации данной цели, а при некатастрофических масштабах риска - осуществить страхование (хеджирование)

нежелательного развития событий (НРС), *по направлению «да»* выполняется переход к следующему шагу;

- ☞ Блок «Оценка риска» основной целью имеет оценку с точки зрения приемлемости его масштабов, причем следует отметить, что масштабы риска (приемлемые или неприемлемые) – результат специального исследования для конкретного плана. Это шаг, на котором используется комплексная оценка риска, базирующаяся на количественных методах оценки и анализа риска. *По направлению «нет»* осуществляются антирисковые мероприятия риск-менеджмента по снижению, распределению или компенсации риска, *по направлению «да»* рассматривается переход к следующему шагу;
- ☞ Блок «Достигнута ли цель стратегии?» является знаковым блоком, так как выполняется проверка на завершение действий. В том случае, когда риск не является заключительным по достижению стратегических целей, наблюдается цикличность, так как выполняется переход к шагу «Мониторинг внешней и внутренней среды функционирования предприятия», при положительном ответе на вопрос работы по реализации целей завершаются и выполняется заключительный этап оценки риска (результатов воздействия НРС).

Таким образом, предложенный алгоритм управления рисками стратегических преобразований позволит осуществить системный подход к мероприятиям риск-менеджмента при планировании стратегических преобразований в судостроительной и судоремонтной промышленности края.

1. «Стратегии развития производственных комплексов и отраслей Приморского края до 2010 г.» <http://www.fesaem.ru/doklad/razdel3.html/>, «Концепция социально-экономического и территориального развития г. Владивостока и агломерации», под рук. Бакланова П.Я., портал Администрации края, 2002.
2. Титаренко М.Л. Россия – Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: <http://www.info@fkpi.ru/>
3. Экономические и производственные риски. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. Раздел «Управление производством в малом и среднем бизнесе». М., 2006 г. [made@binec.ru](http://made@binec.ru)
4. Акимов В.А., начальник Центра стратегических исследований МЧС России Оценка и прогноз стратегических рисков России: теория и практика. М.: Журнал «Право и безопасность», №1(10),2004
5. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и т.д. Под ред. Клейнера Г.Б. М- «Консэко», 1998.
6. Хурнова Л.М., Мамина Д.Х. Экологическое аудирование управления рисками: Уч.пособие. Пенза, 2003, 100с