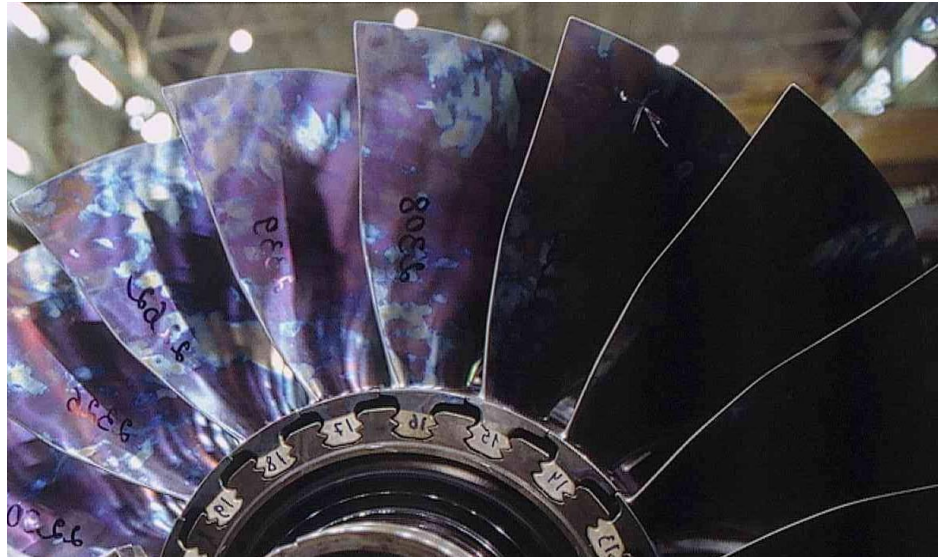
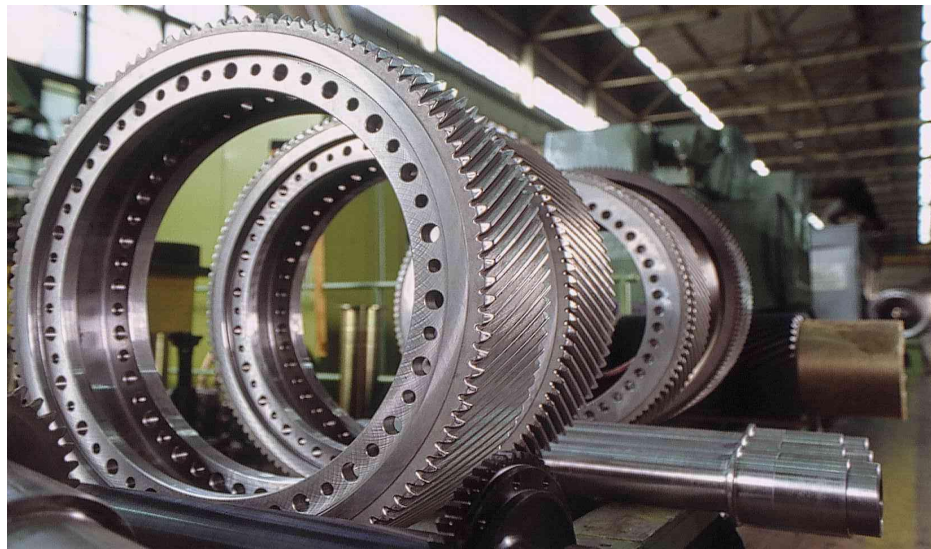


**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ
ГП НПКГ “ЗОРЯ” -
“МАШПРОЕКТ”**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС ГАЗОТУРБОСТРОЕНИЯ «ЗОРЯ»--«МАШПРОЕКТ»



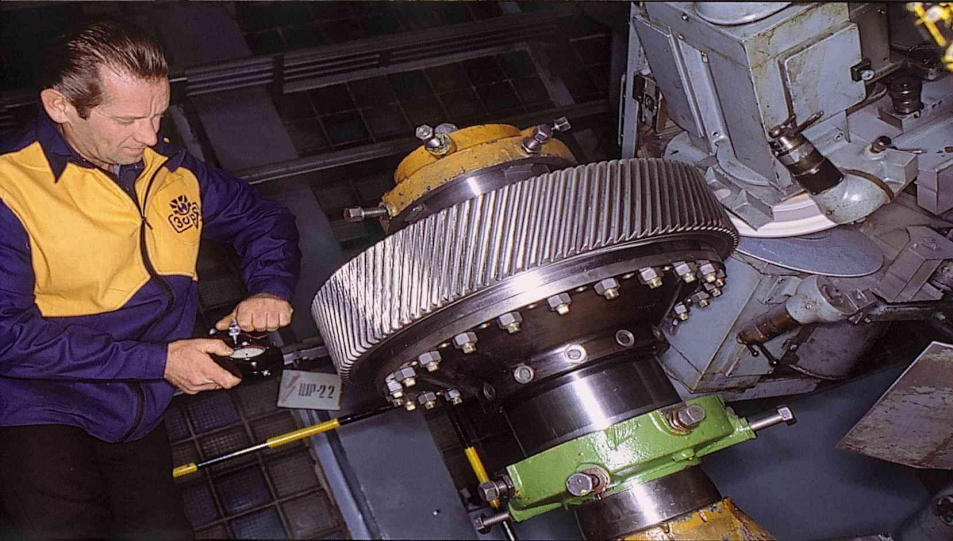
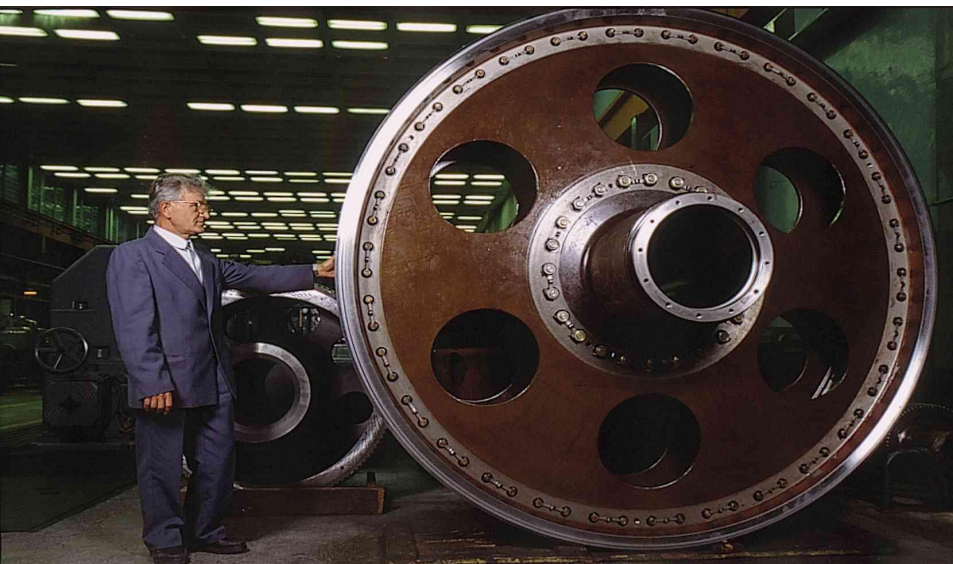
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

- Предприятие расположено в г. Николаев (Украина);
- персонал: 12000 человек;
- выпускает 60 изделий в год.;
- среднегодовой оборот составляет приблизительно 800 млн. долл. США.
- география поставок : Индия, Россия, Китай, Италия, США, Беларусь, Иран и пр.

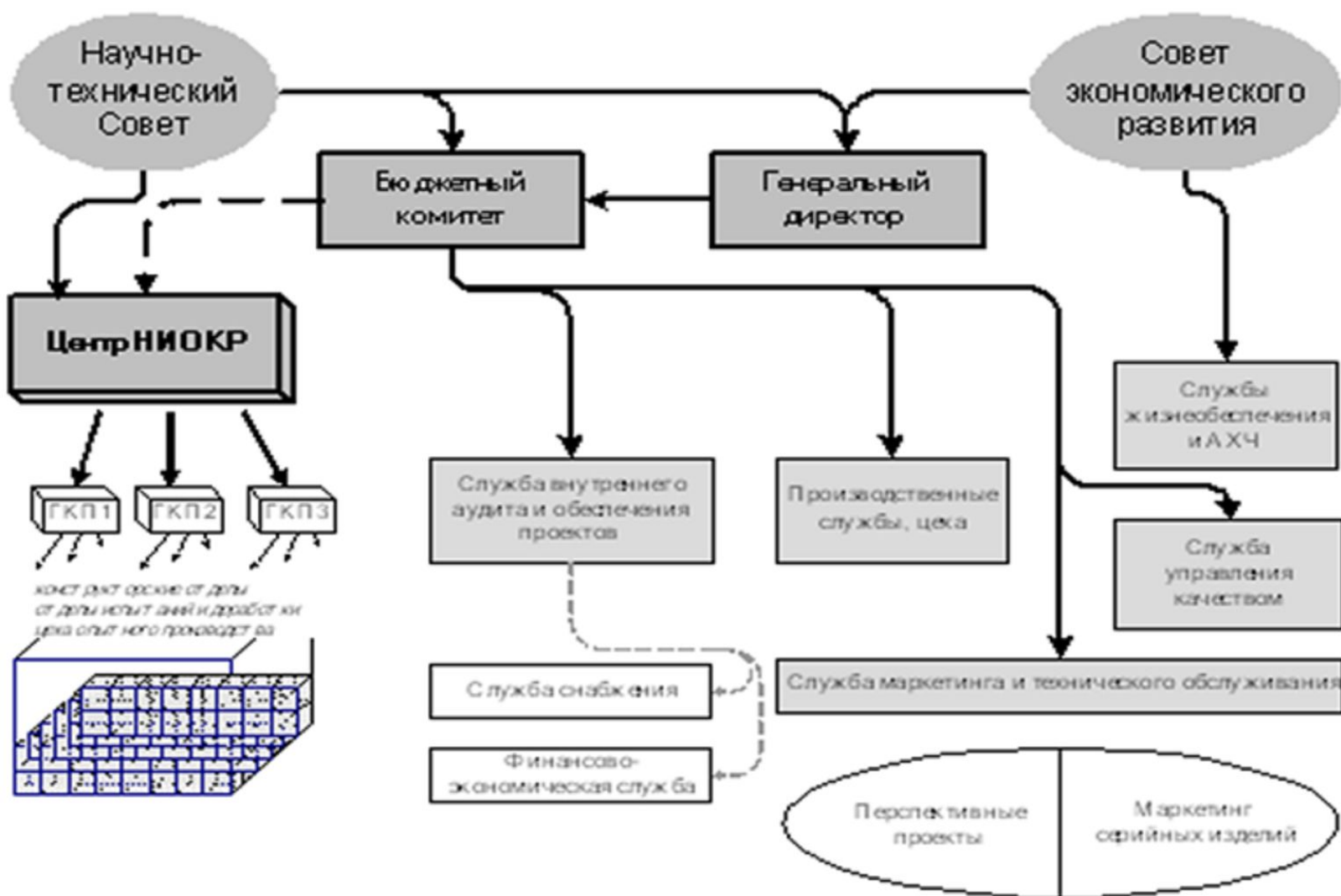
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - КОРАБЕЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ, ГАЗОТУРБИННЫЕ ЭНЕРГООБЛОКИ И ПРИВОДЫ НАГНЕТАТЕЛЕЙ ГАЗА.



ГЛАВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЛЮДИ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСОМ



СИСТЕМА ОЦЕНКИ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

характер стратегии
проникновения
на новые рынки
сбыта

возможность
вхождения
в новую схему
работы с
заказчиками

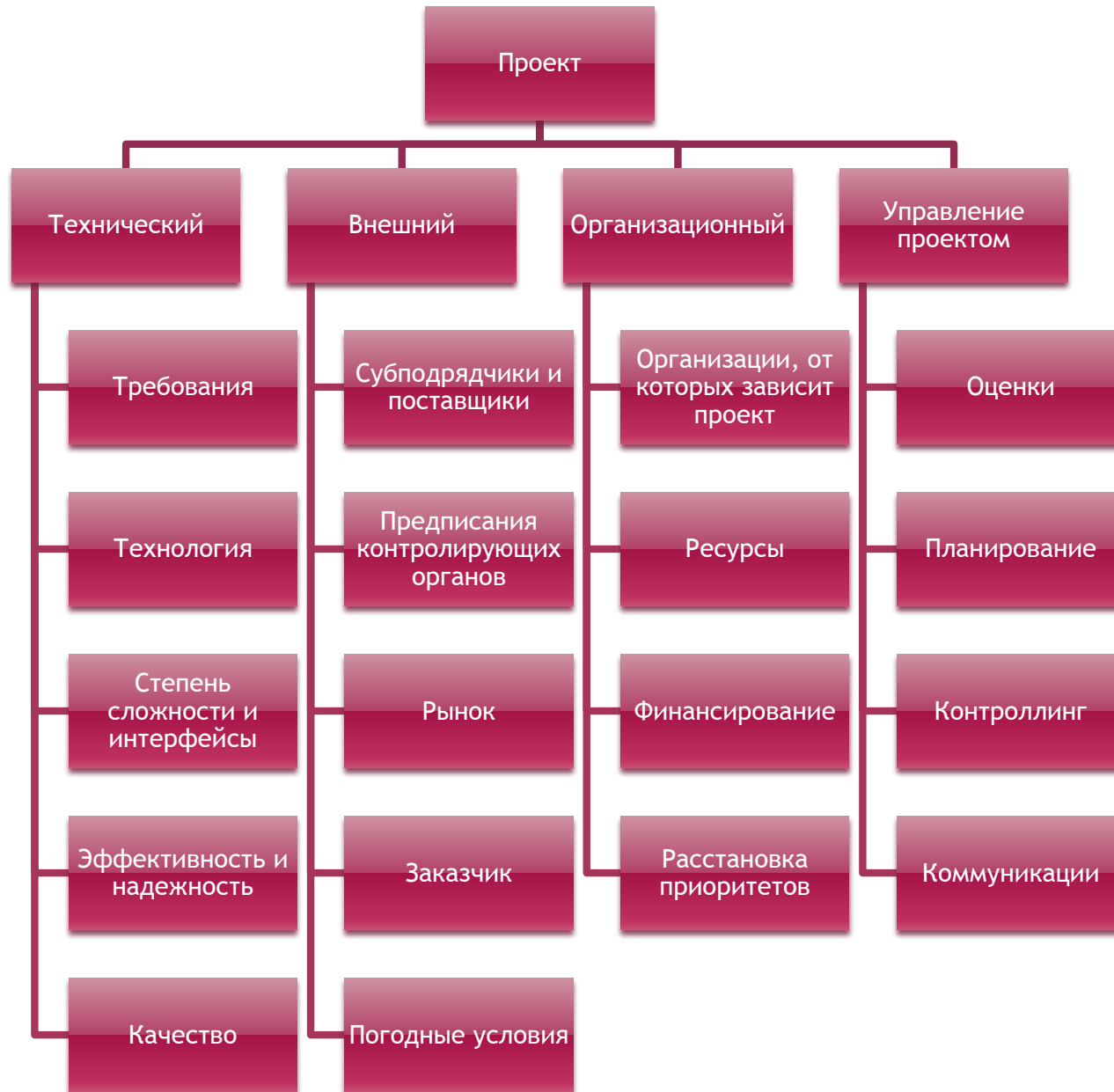
устойчивость и
диверсификация
бизнеса

обеспечение
соответствия продукции
международным
стандартам

ресурсный
потенциал
рычага
коммерциализации
новых проектов

качественный
состав
научных кадров
и стратегия
трудоустройства
и мотивации

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РИСКОВ



ШКАЛА ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА

Коэффициент	Вероятность	Вероятность наступления, %
1	Риск не проявится	5
2	Риск, скорее всего, не проявится	10
3	Вероятность проявления и не проявления равна	50
4	Риск, скорее всего, проявится	75
5	Риск наверняка реализуется	95

ШКАЛА ОЦЕНКИ СУЩЕСТВЕННОСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ ДЛЯ ПРОЕКТА ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА

Коэффициент	Последствия	Степень влияния на объем реализации
1	Незначительные и минимальные последствия	Незначительные денежные потери
2	Допустимые последствия	Денежные потери менее 10 %
3	Значительные последствия	Денежные потери в размере 10-20%
4	Критические последствия, реализация которых может привести к значительным потерям или приостановке исполнения работ по проекту	Денежные потери в размере 20-40%
5	Катастрофические последствия, которые могут привести к прекращению работ по проекту	Денежные потери более чем 40%

№	Наименование риска	Вид риска	Описание риска
1	Потеря потенциальных заказчиков	Заказчик	Необходимость постоянного изменения количественных и качественных показателей, преимущественное использование в производстве передовых технологий, совершенствование научно-производственной структуры и системы управления обеспечивающих технологическое лидерство и повышенную конкурентоспособность
2	Риск потребности в дополнительном финансировании на приобретения оборудования и систем для полноценного функционирования предприятия	Финансирование	Способность к активной и эффективной инвестиционной и инновационной деятельности (в производстве, в соответствии с общемировой практикой, темпы обновления активной части основных производственных фондов должны достигать 10-13%, в научно-экспериментальной базе - 30-40% в год)
3	Риск сильного конкурентного воздействия на целевых рынках предприятия	Рынок	См.№1

4	Уменьшение уровня ликвидности	Планирование	Наличие усовершенствованной системы ценообразования, содержанием которой является учет всех издержек производства, включая затраты на исследования и разработки, на систему управления инновационными проектами, на систему образования и повышения квалификации работников, на систему рекреации высококвалифицированного персонала и т.д.
5	Переоценка эффективности проекта, с точки зрения получения быстрого результата	Оценки	Умелое использование преимуществ программно-целевой методологии планирования и финансирования крупных научно-технических проектов, сочетающей целевую направленность исследований, разработок и производства на конкретный результат с перспективными направлениями работ общесистемного, фундаментального назначения
6	Риск потребности в различных новых технологиях, которые должны разрабатываться параллельно с общим проектом	Технология	См №4
7	Риски переоценки ожидаемого эффекта роста объемов производства и прибыли	Планирование	См №5

8	Риск оценки абсолютности патентной защиты новых товаров, производимых в новых условиях	Эффективность и надежность	Необходимость эффективной системы защиты прав интеллектуальной собственности и распространения нововведений
9	Риск «старения» искусств персонала»	Ресурсы	Необходимость наличия высококвалифицированного научного, инженерно-технического и производственного персонала, абсолютно преобладающего в общей численности занятых
10	Возможность предварительного сговора конкурентов фирмы	Рынок	См №1
11	Степень присутствия параллелизма и дублирования функций в новом предприятии	Расстановка приоритетов	Создание организационной системы для эффективного функционирования высокотехнологичного предприятия
	Прочие риски		

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА

№	Фактор риска	Вероятность наступления рисковогó события
1	Потеря потенциальных заказчиков	50%
2	Риск потребности в дополнительном финансировании на приобретения оборудования и систем для полноценного функционирования предприятия	75%
3	Риск сильного конкурентного воздействия на целевых рынках предприятия	30%
4	Уменьшение уровня ликвидности	50%
5	Переоценка эффективности проекта, с точки зрения получения быстрого результата	75%
6	Риск потребности в различных новых технологиях, которые должны разрабатываться параллельно с общим проектом	50%
7	Риски переоценки ожидаемого эффекта роста объемов производства и прибыли	50%
8	Риск оценки абсолютности патентной защиты новых товаров, производимых в новых условиях	5%
9	Риск «старения» искусств персонала»	5%
10	Возможность предварительного сговора конкурентов фирмы	75%
11	Степень присутствия параллелизма и дублирования функций в новом предприятии	5%
12	Прочие риски	5%

ОЦЕНКА СУЩЕСТВЕННОСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА

№	Фактор риска	Степень влияния на объем реализации	Потери в денежном эквиваленте, млн. грн
1	Потеря потенциальных заказчиков	21%	525
2	Риск потребности в дополнительном финансировании на приобретения оборудования и систем для полноценного функционирования предприятия	17%	425
3	Риск сильного конкурентного воздействия на целевых рынках предприятия	14%	350
4	Уменьшение уровня ликвидности	12%	300
5	Переоценка эффективности проекта, с точки зрения получения быстрого результата	11%	275
6	Риск потребности в различных новых технологиях, которые должны разрабатываться параллельно с общим проектом	8%	200
7	Риски переоценки ожидаемого эффекта роста объемов производства и прибыли	7%	175
8	Риск оценки абсолютности патентной защиты новых товаров, производимых в новых условиях	2%	50
9	Риск «старения» искусств персонала»	1%	25
10	Возможность предварительного сговора конкурентов фирмы	1%	25
11	Степень присутствия параллелизма и дублирования функций в новом предприятии	1%	25
12	Прочие риски	5%	125
	ИТОГО	100%	2 500

ОБЩИЙ РИСК

В	П	О
50%	21%	0,105
75%	17%	0,128
30%	14%	0,042
50%	12%	0,06
75%	11%	0,825
50%	8%	0,04
50%	7%	0,035
5%	2%	0,001
5%	1%	0,0005
75%	1%	0,0075
5%	1%	0,0005
5%	5%	0,0025

МАТРИЦА ВЕРОЯТНОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЙ

95%	5	10	15	20	25
75%	4	8	12	16	20
50%	3	6	9	12	15
20%	2	4	6	8	10
5%	1	2	3	4	5
	50 млн. грн	200 млн. грн	300 млн. грн	400 млн. грн	500 млн. грн

ОБЩАЯ ОЦЕНКА РИСКА

Фактор риска

Потеря потенциальных заказчиков

Риск потребности в дополнительном финансировании на приобретения оборудования и систем для полноценного функционирования предприятия

Риск сильного конкурентного воздействия на целевых рынках предприятия

Уменьшение уровня ликвидности

Переоценка эффективности проекта, с точки зрения получения быстрого результата

Риск потребности в различных новых технологиях, которые должны разрабатываться параллельно с общим проектом

Риски переоценки ожидаемого эффекта роста объемов производства и прибыли

Риск оценки абсолютности патентной защиты новых товаров, производимых в новых условиях

Риск «старения» искусств персонала»

Возможность предварительного сговора конкурентов фирмы

Степень присутствия параллелизма и дублирования функций в новом предприятии

Прочие риски

ОЖИДАЕМАЯ ВЕЛИЧИНА СТОИМОСТИ РИСКА ПРОЕКТА

Риск	Расчеты	Ожидаемая величина стоимости риска
1	$525 \cdot 0,5$	262,5
2	$425 \cdot 0,75$	318,75
3	$350 \cdot 0,3$	105
4	$300 \cdot 0,5$	150
5	$275 \cdot 0,75$	206,25
6	$200 \cdot 0,5$	100
7	$175 \cdot 0,5$	87,5
8	$50 \cdot 0,05$	2,5
9	$25 \cdot 0,05$	1,25
10	$25 \cdot 0,75$	18,75
11	$25 \cdot 0,05$	1,25
12	$125 \cdot 0,05$	6,25
Итого		1260

Владелец процесса управления риском

Служба маркетинга

Бюджетный комитет

Служба маркетинга

Служба управления качеством, центр НИОКР

Руководители проектов

Технический совет,
Центр НИОКР

Производственные службы, цеха, служба маркетинга

Финансово-экономическая служба, центр НИОКР

Служба управления персоналом

Служба маркетинга

Генеральный директор

ОПТИМИЗАЦИЯ «ЯДРА БИЗНЕСА»

№ п п	Мероприятие	Ожидаемые результаты
1	Анализ хозяйственной деятельности подразделений социальной сферы и вспомогательных подразделений, обеспечивающих работоспособность комплекса (ЭМУ, транспортный цех, УСиА, складское хозяйство и т.п.)	Выделение наименее «окупаемых» подразделений и оценка их способности самостоятельно вести хозяйственную деятельность
2	Выделение подразделений (служб) в отдельные, хозрасчетные центры ответственности, которые специализируются на коммерчески перспективных продуктах или услугах	«Оплата» услуг, которые предоставляют такие центры основному производству + расходы на содержание основных фондов. Ресурсы на развитие и дополнительную оплату труда по принципу «заработай сам»
3	Продажа (перепрофилирование) неперспективных подразделений; поиск предприятий способных оказывать разовые услуги, которые ранее были закреплены в функциях упраздняемых структур	Высвобождение ресурсов, оптимизация работы подразделений
4	Выделение «результатов труда» ЦНИОКР	Получение налоговых преференций, возможность получения госбюджетных инвестиций под научные проекты

РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1	Определение необходимости, возможности и полезности разделения персонала на группы работников, которых следует оставить в штате организации, и таких, с которыми следует заключать контракты трудового подряда при наличии конкретного объема работ и возможностей его оплаты	Уменьшение общей численности персонала
2	Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы (ключевыми сотрудниками)	Мотивирование к высокопроизводительному креативному труду путем внедрения особой процедуры формирования компенсационного пакета
3	Перевод большинства рабочих вспомогательного производства из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально	Уменьшить часть издержек предприятия, которая при повременной оплате труда не зависит от объема выпуска и продаж готовой продукции
4	Разработка и внедрение процедур и правил, которые предусматривали бы дифференцированные и достаточно ощутимые наказания за нарушения трудового распорядка, технологической дисциплины	Резкое повышение трудовой дисциплины и санкции за ее нарушение
5	Перевод АУ с тарифно-окладной оплаты труда на оплату труда преимущественно в виде премий, выплачиваемых из прибыли в зависимости от ее прироста	Мотивация за конечные результаты работы
6	Разработка и внедрение независимых систем оплаты труда рабочих основного производства, вспомогательного производства и подготовки производства	Стимулирование труда рабочих, занятых на производстве основных изделий; мотивация рабочих вспомогательных подразделений к переходу в основные цеха, где оплата труда в среднем выше

7	Аудит сложности выполняемых работ по цехам вспомогательного и основного производства; перевод высококвалифицированных рабочих в цеха, занятые непосредственным производством изделий	Повышение качества конечного продукта
8	Разработка и внедрение политики приема на работу извне	Продвижение рабочих необходимо строить по принципу: прием во вспомогательный цех – повышение квалификации (увеличение разряда) – перевод в основной цех
9	Регламентация деятельности функциональных подразделений: пересмотр положений о подразделениях (особенно цеховых и центральных по типу ТБ и ТУ), перераспределение функций с позиции оптимальной численности и загруженности персонала; пересмотр должностных инструкций	Оптимизация численности и загруженности специалистов
10	Построение матрицы функций подразделения, описывающей распределение функций по сотрудникам, и позволяющей проанализировать их загрузку. Провести оценку персонала с целью выяснить их профессиональный потенциал и способность работать в новых условиях более интенсивно, выявить «кадровое ядро» и «кадровую периферию»	Устранение дублирования и параллелизма функций подразделений
11	Провести диагностику состояния производительности труда и численности по подразделениям. Проанализировать количество персонала в разрезе подразделений, с учетом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы).	Оптимизация бизнес-процессов; составление планов модернизации оборудования и внедрении передовых производственных технологий; выявление рабочих мест, которые подлежат сокращению за ненадобностью
12	Рассчитать оптимальную численность персонала, потребную для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов.	Определить количество персонала в каждом подразделении, которое необходимо сократить (перераспределить)
13	Внедрение проектного метода управления научными работами в ЦНИОКР	Оптимизация информационно-делового обмена

РАЗВИТИЕ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

1	Разработка системы ротаций специалистов ключевых профессий (технолог, конструктор, нормировщик и т.п.) с применением схем поощрений	Повышение качества труда, производственной культуры, расширение кругозора персонала, увеличение уровня взаимозаменяемости
2	Разработка и внедрение системы планирования карьеры, формирования кадрового резерва, направленной на объективное развитие талантливое персонала	Повышение лояльности, увеличение трудовой мотивации
3	Обеспечение работы школы кадрового резерва и формирование «золотой сотни» ключевых сотрудников (рабочих, специалистов и управленцев). Организация системы наставничества в спайке ключевой сотрудник – молодой сотрудник	Формирование стабильного персонала, передача опыта и системы работы, управление знаниями в НПК
4	Перестройка стратегии найма персонала. Ключевыми должны стать: head-hunting не только внутри предприятия, но и на стороне; особые системы вознаграждения дабы завоевать таланты	Пополнение предприятия новыми знаниями
5	Провести профессиографический анализ ключевых должностей предприятия	Улучшение подбора и отбора персонала, оптимальное перераспределение человеческих ресурсов внутри предприятия
6	Создание дифференцированной системы вознаграждений (для РСС): зависимости между компетенциями персонала и системой окладов, которая формируется таким образом, чтобы мотивировать персонал на развитие этих компетенций. Оклад выплачивается сотруднику за его потенциал - потенциальную способность решать. Потенциал описан через ключевые	Улучшение мотивации к труду, лояльности к НПК

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ИЗБЕЖАНИЕ
РИСКА

УДЕРЖАНИЕ
РИСКА

ПЕРЕДАЧА
РИСКА

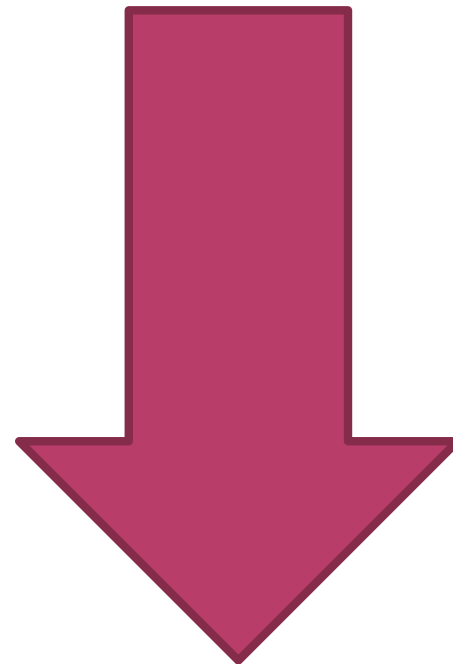
СНИЖЕНИЕ
РИСКА

- продажа
- активация
- продажа
- вложение
- страхование
- самострахование
- титульное страхование
- принятие
- создание
- не
- ровер
- хеджирование
- оринг
- мониторинг
- овани
- ов
- лимитирование
- овер
- установка
- ация
- сифик

ПРИМЕНИМОСТЬ СТРАХОВАНИЯ К РАЗЛИЧНЫМ ВИДАМ РИСКОВ

- **Опасности**
- **Финансовые**
- **Операционные**
- **Стратегические**

Применимо



Не применимо

АУТСОРСИНГ

- **(англ. outsourcing)** - это отказ компании от самостоятельного выполнения ряда некритичных для бизнеса функций или частей бизнес-процессов и передача их стороннему подрядчику, профессионально специализирующемуся на оказании таких услуг. Как правило, аутсорсинг относится к разряду стратегических решений. Главный принцип аутсорсинга - "оставляю за своей компанией только то, что делаю лучше других, отдаю внешнему подрядчику то, что он делает лучше других".

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- снижение и полный контроль затрат (обычно стоимость услуг компании-аутсорсера меньше, чем затраты самой компании-заказчика на выполнение этой же функции)
- экономия на налогах на зарплату (больше не используется свой штатный персонал)
- сокращение штатного персонала
- высвобождение внутренних ресурсов заказчика для решения других задач
- концентрация заказчика на своей основной деятельности
- задействование специализированного оборудования, знаний, технологий компании-аутсорсера
- минимизация собственных рисков, активное использование фактора конкуренции на рынке при выборе исполнителя

