

# АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СУДОСТРОЕНИИ И СУДОРЕМОНТЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

Автор:

Астафурова Ирина Сергеевна, старший преподаватель кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» Владивостокского Государственного Университета Экономики и Сервиса

Рост значимости восточного сектора России и стратегии крупного российского бизнеса в этом районе требует осознания того факта, что в АТР, и, прежде всего в СВА, формируется новый центр мировой экономики и политики, который потенциально по своим масштабам и объему финансовых, производственных, сырьевых, энергетических и информационных ресурсов значительно превышает ЕС. Ядром центра является Северо - Восточная Азия, где тесно переплетаются и сталкиваются интересы крупнейших мировых держав – США, Китая, России, Японии и группировки стран АСЕАН [1].

Учитывая объективные тенденции развития азиатско-тихоокеанского региона, географическое расположение Приморского края и его экономический потенциал, а также нарождающиеся интеграционные тенденции в СВА, можно сказать, что именно в СВА лежит главный стратегический интерес российского бизнеса и российских капиталов. Экономические и финансовые возможности СВА, значительно умножаемые постепенно нарождающейся трехсторонней интеграцией Китая, Японии и Южной Кореи, пока мало задействованные российским бизнесом, могут шире использоваться в его интересах. Складывающаяся в СВА ситуация позволяет утверждать, что пока Россия еще «не опоздала на поезд» экономической интеграции. При этом, как представляется, участие России в развитии многостороннего регионального взаимодействия с этой частью Азиатско-Тихоокеанского региона имеет первостепенное значение для поднятия экономики российского Дальнего Востока. Для России жизненно важно не остаться за бортом интеграционных начинаний в СВА, вблизи ее дальневосточных границ.

На Морской коллегии, состоявшейся в конце 2004 г., руководством края отмечалось [2], что ключевыми задачами для края являются развитие судостроения и укрепление грузовой базы, при этом на сегодня средний возраст судов в Дальневосточном бассейне достигает предельной отметки - 22,5 года, возраст танкеров и лесовозов – 30 лет. Эти тревожные цифры говорят о перспективе массового списания тоннажа и резкого сокращения флота под российским флагом. Наблюдается тенденция вытеснения российского флота из внешнеторговых перевозок, сейчас российскими судами перевозится около 12 % экспортно-импортных грузов. С учетом ближайшей перспективы транспортировки нефтепродуктов из портов Дальнего Востока в страны АТР, необходимо в срочном порядке уже сегодня развивать судостроение, при этом строить не только суда для прибрежного лова, но и крупнотоннажный флот.

Такое положение требует незамедлительного принятия комплекса экономических и правовых мер, направленных на защиту российского судоходства. Итогом коллегии явилось предложение разработать концепцию развития морского флота России. Добавить к этому можно только одно: судостроение и капитальный судоремонт должны дополнять друг друга в процессе возрождения российского флота на Дальнем Востоке и, в частности, Приморского края, большинство предприятий, осуществляющих судоремонт, востребованы, так как часть судов еще не требует списания.

По различным источникам установлено, что на приморских предприятиях ремонтируются только 78% судов, приписанных к портам Приморского края. Если в 1999 г. было отремонтировано 227 судов, то в 2001 – 442, а в 2003 – только свыше 300, при производственной мощности только пяти крупнейших предприятий – 429 судов. Спад загрузки судоремонтных предприятий края в 2003 г. по сравнению с 2001 г. произошел по причине изменения принципов распределения квот на вылов морских биоресурсов: основными заказчиками на судоремонт (более 80 %) остаются судовладельцы рыбопромыслового флота, которые не спешили вкладывать средства в обновление и ремонт флота, не имея гарантированных объемов лова на следующий период.

Рыболовецкий флот в 1998 г. был изношен на 58%, сейчас называется цифра - до 80%, при этом 65% всех судов вообще отслужили срок эксплуатации, первоочередными задачами дальневосточных рыбаков становятся строительство современного маломерного флота, который можно задействовать в прибрежном рыболовстве, и переоборудование имеющихся рыбодобывающих мощностей. Решение этой задачи может задействовать многочисленные местные судоремонтные и судостроительные заводы. Для Приморского края важно, чтобы судостроители были готовы к этому, иначе российские рыболовецкие предприятия будут размещать заказы на постройку судов за рубежом, а край от этого очень много потеряет.

На территории Приморского края расположено по одним источникам предприятий судостроения и судоремонта – 23 [2], по данным, собранным автором – 38 [3,4]. Число предприятий, являющихся потребителями услуг, достигает 200, опрос 74 респондентов, являющихся потребителями услуг судостроения и судоремонта, показал, что хотя большая их часть, 67,5%, предпочитает осуществлять ремонт судов во Владивостоке, тем не менее, почти 38% респондентов отдадут предпочтение зарубежным докам и верфям (табл.1). Основанием первого выбора являются удовлетворенность качеством услуг, предлагаемых предприятиями города (около 70% респондентов оценили качество услуг на 4 балла по 5-ти балльной шкале, около 22% - 3 баллами), сроками выполнения ремонта (более 70% респондентов устраивает продолжительность ремонта от 1 до 1,5 месяцев), комплексом услуг, предлагаемых предприятиями, гарантийные обязательства.

Таблица 1 Распределение респондентов по предпочтениям поставщиков услуг судостроения и судоремонта

Местоположение поставщика услуг	Удельный вес предпочтений
Владивосток	67,57%
Другие города Приморья	21,62%
За рубежом	37,84%
Другие	8,11%

В Приморском крае разработана программа развития судостроения и судоремонта на 2003-2005 гг., содержание которой по основным направлениям выглядит следующим образом:

- объем производства судоремонтной и судостроительной отрасли составит порядка 87 млн. долл. США,
- прогнозируется увеличение численности производственных рабочих на судоремонтных предприятиях Приморья в среднем на 1000 человек,
- рост налоговой базы в крае по предварительным оценкам составит 6 млн. долл. США,
- с учетом развития отрасли планируемый рост производства судоремонта и судостроения составит 60-70%,
- в ближайшие три года планируется производство средних траулеров, транспортных рефрижераторов, морских рыболовных сейнеров (МРС), буксиров, пассажирских паромов,
- создан Дальневосточный научно-производственный центр технологий и организации производства в судостроении и судоремонте [5].

Следует отметить, что программа развития не является стратегическим планом развития предприятий судоремонта и судостроения края, а является финансовым документом, который определяет желаемые результаты и не формирует комплексных социально-экономических стратегий развития отдельных предприятий и пути их реализации, хотя указанный производственный центр «Дальпромшельф» создан.

Экономическая политика на 2004-2010 гг. в рамках «Концепции развития Приморского края до 2010 г.» представляет собой обозначение основных стратегических целей и путей их достижения по основным отраслям экономики края [6]. Достижение целей основывается на решении определенных задач как политических, так и экономических, решение лежит в области стратегического планирования на конкретных предприятиях, группах предприятий, в отраслях экономики края.

Исходя из прогнозов научно-технического развития мирового судостроения, перспективы развития судостроительного и судоремонтного производства в Приморье могут быть сформулированы в виде краткосрочного прогноза до 2006 г., среднесрочного прогноза до 2010 года и долгосрочного прогноза до 2015 года (табл.2).

Краткосрочное прогнозирование имеет целью **сохранение и стабилизацию** производства, базирующееся на решении таких задач, как:

- сохранение оставшегося производственного и кадрового потенциала отрасли путем продолжения активной и наступательной экспортной политики;
- сохранение научно-технического потенциала за счет концентрации государственного оборонного заказа и финансовых ресурсов федеральных программ на ограниченном числе базовых предприятий с одновременной диверсификацией остальных и переводом их мощностей на выпуск другой продукции гражданского назначения;
- разработка механизмов и инструментов поддержки Приморских предприятий, участвующих в реализации утвержденных Правительством РФ программ строительства в период до 2010 г. гражданских судов для обновления российского транспортного и промышленного флота, освоения континентального шельфа.

Таблица 2 Основные индикаторы развития судоремонтной и судостроительной промышленности Приморского края в 2004-2010 гг.

Показатели	2004-2005	2006-2007	2008-2010
1	2	3	4
Динамика производства (в %)	4,5-5	5,4-6,2	7-8
Прирост инвестиций в основной капитал (в %)	12-14	15-16	18-21
Отраслевая рентабельность (в %)	8-9	10-12	14-17
Темпы роста заработной платы (в %)	7-8	9-11	12-13
Затраты на НИОКР в % к общему объему производства	1-2	2-2,5	3-4
Сокращение энергоемкости производства (в %)	4-5	6-8	9-10
Рост экспорта (в %)	2-3	4-6	7-9
Доля убыточных предприятий в % от общего числа	10-11	8-9	5-7
Доля "теневой деятельности" в % от общего объема производства	13-15	9-12	6-8

Среднесрочное прогнозирование предполагает **ускоренный** рост производства. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- сформировать систему долгосрочных госзаказов на ремонт и обновление кораблей Тихоокеанского флота;
- разработать инструменты и механизмы, стимулирующие «замыкание» спроса региональных предприятий рыбного хозяйства и морского флота по ремонту и техническому обслуживанию судов с зарубежных рынков на Приморские судоремонтные предприятия;
- обеспечить производство морской техники для работ на дальневосточном и арктическом шельфах России;

- начать серийное строительство кораблей и судов для отечественного транспортного и промыслового флота, обеспечивающих восстановления позиций России в Мировом океане.

Стратегической **целью** отрасли до 2015 года является выход на лидирующие позиции на судоремонтном рынке, которая достигается созданием научного и технического задела для работы с судами новых поколений, в том числе специальных судов и морских сооружений для освоения недр и ресурсов Мирового океана, широкого внедрения авиационной техники на кораблях ВМФ, систем и средств на стыке космических и морских технологий.

Для того, чтобы осуществить решение предложенных задач требуется провести оценку перспектив приморских судостроительных заводов. Главной причиной проблем приморских судоремонтных заводов, которые еще недавно обслуживали большую часть дальневосточных судов, оказались низкие цены и высокое качество ремонта, предлагаемые соседними странами - Китаем и Южной Кореей. Приморские судоремонтные предприятия оказались неконкурентоспособными, так как по мнению директора Владивостокского представительства южнокорейской судоремонтной компании предпочтения судоводных компаний, уже давно сформировались и не требуют пересмотра.

С этим можно согласиться только частично, так как на начало 2004 года на заводах Приморского края строились сразу несколько рыболовецких судов, заказы на строительство поступают со всего Дальнего Востока, причем, как говорят специалисты, работы им хватит на пять лет вперед [5]. Эти изменения обусловлены высокой загруженностью верфей Кореи и Японии, заказы которых расписаны на 2 года вперед, а не увеличением конкурентоспособности наших предприятий. Загруженность зарубежных конкурентов обусловила проведение в Приморском крае тендера на постройку 12 малых рыболовных судов новой серии, хотя с учетом производственных мощностей этого явно недостаточно. Такие результаты могут говорить о том, что у предприятий судостроения и судоремонта сохранился спрос на их услуги.

Проведенное автором интервьюирование менеджеров среднего звена предприятий судостроения и судоремонта показало, что у 27% респондентов стратегическое планирование находится в стадии реализации (завод «Звезда», ПРСЗ, Славянский СРЗ, ОАО «Восточная судовой верфь»), причем реальные качественные изменения можно проследить только у двух респондентов («Звезда», «Восточная судовой верфь»). У остальных респондентов стратегические планы существуют либо только на бумаге (ФГУП завод №92), либо стратегическое планирование полностью отсутствует на предприятии (ХК «Дальзавод», Находкинский СРЗ), а имеет место наличие фрагментов оперативного и текущего планирования по отдельным направлениям хозяйственной деятельности. С определенной вероятностью можно предположить наличие такой же ситуации на остальных предприятиях судоремонта и судостроения края, если не худшей. Изучение экономического пространства предприятий судостроения и судоремонта края позволяет сделать

вывод об отсутствии не только результатов стратегического планирования, но и неэффективности остальных видов планирования, как непрерывных процессов менеджмента.

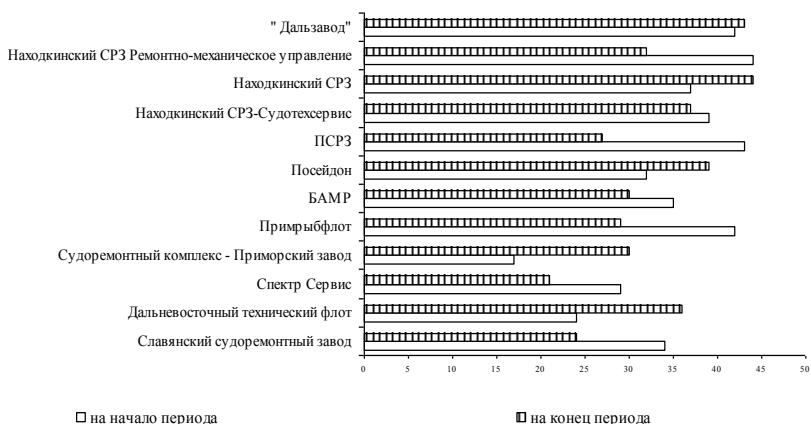


Рис. 1 Результаты скорингового анализа при выборочном обследовании предприятий судостроения и судоремонта Приморского края

Проведенное обследование 30% предприятий судостроения и судоремонта позволило выполнить скоринговый анализ за 2004 г. по ключевым показателям, характеризующим финансовое состояние предприятия. Расчет показал, что все обследованные предприятия относятся либо к группе предприятий особого внимания, так как имеется риск при взаимоотношениях с ними (число баллов от 28 до 42), либо к группе предприятий высочайшего риска, практически неплатежеспособных (число баллов от 14 до 28), либо к предприятиям, являющимся практически банкротами (число баллов менее 14) (рис.1). 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 с «Концепцией», но окончательный ответ можно дать только после оценки стратегического потенциала предприятий.

Основными проблемами (рис.2), мешающими предприятиям работать, респондентами названы:

- неэффективная система управления – 66,7%;
- недостаток финансовых средств – 58,3%;
- несоответствие затрат предприятия и сложившихся цен на рынке - 41,7%.

На пятом месте стоит проблема «несовершенства системы сбора информации», что позволяет предположить либо недооценку проблемы, либо

отсутствие потребности в определенной аналитической информации. К сожалению, респонденты недооценивают отсутствие опыта продвижения продукции на рынок (маркетинг) и неурегулированность отношений с собственниками, отодвинув их на последнее место.



Рис.2 Ранжирование проблем, мешающих предприятию эффективно работать

Еще одно из направлений обследования подтверждает неэффективность существующих стратегических планов на предприятиях судостроения и судоремонта в крае, как известно, современный стратегический менеджмент опирается на соответствующую информационную систему, позволяющую проанализировать и оценить прошлое, настоящее и будущее предприятия, что предполагает обязательное использование технологии проведения диагностики как внутренних ресурсов и возможностей предприятия, так и внешней среды. Выполнение стратегического анализа даже для отдельного предприятия – довольно обширный комплекс формализованных аналитических процедур, имеющий этапность, в полном объеме стратегический анализ доступен только крупным предприятиям. На основе этого анализа происходит рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов. Наиболее доступным методом стратегического анализа для любого предприятия является SWOT-анализ, представляющий собой информационное поле, сформированное самим руководителем или компетентными сотрудниками предприятия. По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия.

Таблица 3 Матрица SWOT-анализа группы судоремонтных и судостроительных предприятий

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1	2
Гарантии качества предоставляемых услуг Расположение предприятия Наличие комплекса услуг на одной территории Наличие специального оборудования (наличие пирсовых стенок, плавучих доков) Сроки ремонта Сохранение коммерческой тайны Сертификат ISO	Недостаточно эффективный менеджмент Несоответствие затрат и сложившегося уровня цен Ограниченность финансовых ресурсов Устаревшее оборудование Недостаток квалифицированных специалистов Несовершенство системы сбора и обработки информации Привлечение контрагентов
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Выход на новые рынки Рост емкости целевых рынков Интеграция Диверсификация Создание новых технологий	Ликвидация Уменьшение емкости целевых рынков Неблагоприятная правительственная и региональная политика Усиление конкурентного давления зарубежных компаний Изменение предпочтений потребителей

Выявление проблем, мешающих предприятиям работать, и использование первичного стратегического анализа для обследованной группы предприятий, позволило построить сводную матрицу SWOT-анализа (табл.3), что способствовало разделению внутренней (сама группа предприятий) и внешней (окружающий мир) среды, а событий в каждой из частей на благоприятные и неблагоприятные.

Созданию матрицы предшествовали аналитические процедуры различных предпочтений потребителей судоремонтных и судостроительных услуг (изучение структуры предпочтений, факторов «преимущества» и «недостатки» рис. 3). Представленная матрица демонстрирует наиболее общие проблемы для обследованных предприятий, она может быть дополнена субъективными позициями, характерными для отдельного предприятия, или откорректирована в соответствии с видением специалистов, эти аналитические процедуры завершаются свертыванием и ранжированием различных факторов, но даже в таком виде матрица обозначает в качестве угроз – ликвидацию и неблагоприятную политическую обстановку.

Если рассматривать и оценивать причины предпочтений опрошенных респондентов о том, что являлось важным условием при выборе предприятия для оказания судоремонтных услуг, то предпочтения распределились по рангам следующим образом:

1. короткие сроки ремонта;
2. качество предоставляемых услуг;



3. доступные цены;
4. опыт работы с данным предприятием;
5. широкий спектр услуг,

что позволяет произвести сравнения с предыдущим обследованием и сделать обобщения о сильных и слабых сторонах судоремонтных предприятий Приморского края для SWOT -матрицы.

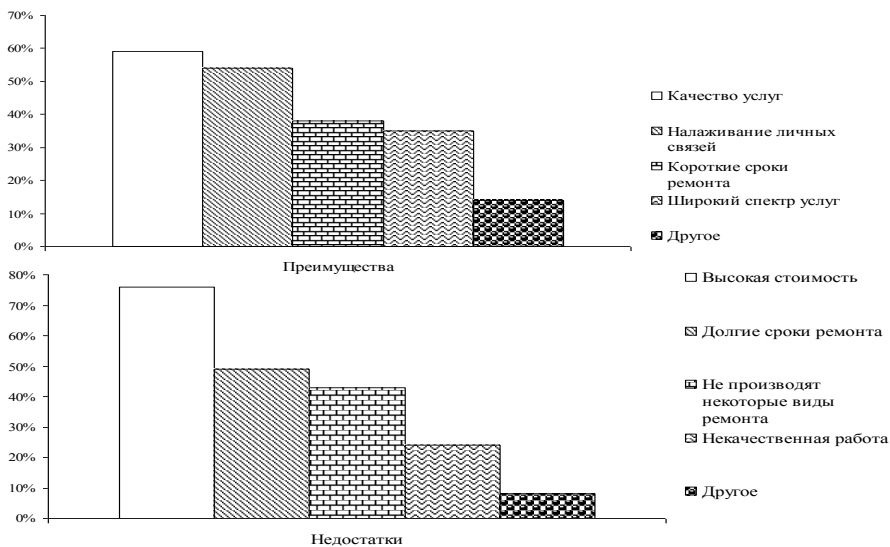


Рис.3 Распределение респондентов по преимуществам и недостаткам судоремонтных предприятий

Все эти исследования позволяют сделать акцент при осуществлении целей, обозначенных в «Концепции», на использовании комплекса условий для расширения рынка судостроительных и судоремонтных услуг от гарантийных обязательств до сохранения коммерческой тайны, от расположения предприятия до использования всего необходимого специального оборудования в реализации возможностей предприятий. В рамках «Концепции» возникла острая необходимость в пересмотре уже существующих стратегий развития предприятий судостроения и судоремонта в Приморском крае, разработке комплексных стратегий как для отдельных предприятий, так и для групп предприятий, объединенных в промышленные кластеры, что уже сегодня требует создания специальных коллективов разработчиков, которые могут произвести оценку существующих стратегических планов, стратегического потенциала предприятий, включаемых в круг предприятий, для которых реально осуществить предлагаемое преобразование от стабилизации производства до

занятия лидирующих позиций на рынке судоремонтных и судостроительных услуг.

1. Титаренко М.Л. Россия – Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: <http://www.info@fkpi.ru/>
2. Из материалов доклада губернатора Приморского края Дарькина С.М. на Морской коллегии, 22.12.2004: <http://www.dalryba.ru/>
3. [www.adwin.ru/?action=search&form\[r\\_id\]=806032247&region=8060](http://www.adwin.ru/?action=search&form[r_id]=806032247&region=8060)
4. [www.516.ru](http://www.516.ru)
5. Материалы Информационного агентства ТС-ВПК. Положение предприятий ВПК, 2004.
6. Дарькин С.М. Концепция развития Приморского края до 2010 г.