

П. С. Полищук¹

СУДОРЕМОНТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИМОРСКОГО КРАЯ: ПРОБЛЕМЫ ОСОБЕННОСТЕЙ РЫНКА, ТЕХНИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

Определение особенностей рынка судоремонта в Азиатско–Тихоокеанском регионе (АТР): слабых и сильных сторон, возможностей конкурирования на Азиатском рынке, угроз и преимуществ предприятий судоремонта в Приморском крае, технических возможностей, ценовой политики, качества услуг.

Ключевые слова: *предприятия судоремонта, предпочтения потребителей судоремонтных услуг, рыбодобывающие и транспортные компании, SWOT — анализ, стоимость судоремонтной услуги, стратегическая зона хозяйствования, альтернатива.*

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.

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,

¹ © Павел Сергеевич Полищук, главный инженер по судоремонту в представительстве компании «AZIA SHIPPING HOLDINGS LTD во Владивостоке, ул. Посъетская, 29, г. Владивосток, Приморский край, 690090, Россия, E-mail: pavel_130975@mail.ru

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.¹

Сокращение количества судов и конкурентные преимущества зарубежных судоремонтников привели к сокращению загрузки производственных мощностей судоремонтных предприятий в Приморском крае до 30-35%². Другой причиной сокращения является высокая конкуренция в производстве судоремонтных работ в АТР.

На территории Приморского края расположено по одним источникам предприятий судоремонта — 27, по данным, собранным в 2010 — 38, а предприятий, являющихся потребителями услуг — около 200. Опрос, проведенный исследователями Тихоокеанского Государственного университета экономики и управления в 2006 г., 74 респондентов, являющихся потребителями услуг судоремонта, показал, что хотя большая их часть, 67,5%, предпочитали осуществлять ремонт судов во Владивостоке, тем не менее, почти 38% респондентов отдали предпочтение зарубежным докам и верфям. Основанием первого выбора являлась удовлетворенность качеством услуг, предлагаемых предприятиями города: основная оценка качества услуг по 5-балльной шкале — 4 балла (около 70% респондентов оценили именно так эту категорию уровня качества), около 22% — 3 баллами. Сроками выполнения ремонта удовлетворены более 70% респондентов, их устраивала продолжительность ремонта от 1 до 1,5 месяцев, отмечены как важные — комплекс услуг, предлагаемых предприятиями и даваемые гарантийные обязательства³.

В условиях мирового финансового кризиса, изменения приоритетов потребителей судоремонтных услуг в Приморском крае, можно сделать вывод о неудовлетворённости ремонтном судами рыбодобывающих и транспортных компаний на предприятиях края.

Предварительный анализ на примере стоимости корпусных работ на верфях Китая, Южной Кореи и России позволяет сделать вывод о том, что значительная разница в стоимости может представлять собой зависимость от качества ремонта, при этом сравнение стоимости механического ремонта Приморскими судоремонтниками и на Азиатских верфях даёт положительную картину для Приморских предприятий.

¹ Титаренко М.Л. Россия – Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: <http://www.info@fkpi.ru/>

² Астафурова И.С. Модели оценки рисков стратегических планов судоремонтных предприятий, обслуживающих рыбохозяйственные предприятия Приморского края. Вл-к: Известия ТИНРО. 2006, т.147

³ Там же

III. ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН КАК СУБЪЕКТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ...

Таблица 1

Оценка 1 м² наружной обшивки судна (\$)

Регион (страна)	Стоимость замены (работа+материал)	Стоимость нахождения в доке	Стоимость электроэнергии (1 Квт-час)	Итого
КНР	62,8	10,5	0,4	73,70
Южная Корея	245,00	11,30	0,85	257,15
Приморский край	360,0	12,5	0,2	372,70

Анализируя данные, представленные в таблице 1, судовладелец может сделать выбор в пользу верфей Китая, но, как показывает практика, эксклюзивным преимуществом выбора может быть наличие профессионалов в сфере судоремонта на Российских верфях, в частности на предприятиях судоремонта в Приморском крае. В плане стоимости ремонта судовых механизмов Приморский судоремонтный рынок значительно предпочтительнее Азиатского, так как стоимость отремонтированного механизма (например, в КНР) значительно превышает Российский прайс, а качество далеко уступает.

В соответствии с представленной матрицей (табл.2) можно произвести сравнения с предыдущим обследованием и сделать обобщения о сильных и слабых сторонах судоремонтных предприятий Приморского края на основе SWOT — матрицы. Выявление проблем, мешающих предприятиям работать, и использование первичного стратегического анализа для обследованной группы предприятий, позволило построить сводную матрицу SWOT-анализа, что способствовало разделению внутренней (сама группа предприятий) и внешней (окружающий мир) среды, а событий в каждой из частей на благоприятные и неблагоприятные. Изучение представленной SWOT – матрицы позволяет сделать определённые выводы о сложившейся ситуации на рынке судоремонтных услуг и изменении поведения предприятий Приморского края на рынке:

- Предоставление базы ремонта в чётко указанное судовладельцем время;
- Предоставление фиксированной доковой позиции;
- Дешевизна производства доковых, корпусных и трубопроводных работ;
- Предоставление предварительной сметы на ремонт;
- Утвердить «Систему менеджмента и качества» на предприятии;
- Возможность сочетания дешевизны производства на Азиатских верфях и качества ремонта судовых систем и механизмов, основывающихся

на высоком профессионализме российских специалистов на основе привлечения российских специалистов к работе на Азиатских верфях и т.д.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа услуг, предоставляемых судоремонтными предприятиями Приморского края

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> –Гарантии качества предоставляемых услуг –Сроки ремонта –Предоставление технической и отчётной документации в соответствии с требованиями РМРС –Предоставление скидок и рассрочки оплаты или расчёта производимой продукцией –Высокое качество производства судовых систем и механизмов российскими специалистами 	<ul style="list-style-type: none"> – Несоответствие затрат и сложившегося уровня цен – Ограниченность финансовых ресурсов – Несовершенство системы сбора и обработки информации – Привлечение контрагентов – Устаревшее оборудование – Компоновка и приобретение сменно-запасных частей
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> –Выход на новые рынки –Рост емкости целевых рынков –Интеграция –Диверсификация –Создание новых технологий –Планирование загрузки доков и причальной стенки 	<ul style="list-style-type: none"> –Неблагоприятная правительственная и региональная политика –Уменьшение емкости целевых рынков –Усиление конкурентного давления судоремонтных предприятий на Азиатских верфях –Изменение предпочтений потребителей

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.

Для создания практически значимых подходов к планированию развития судоремонтного предприятия, следует обозначить основные подходы к формированию портфеля стратегических альтернатив развития и предложить реальную методику создания такого портфеля с учётом ошибок, которые тормозят осуществление плана или мешают его осуществлению.

Ограниченность ресурсов вынуждает предприятие формировать портфель стратегических альтернатив, который может содержать

III. ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН КАК СУБЪЕКТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ...

стратегии для кластеров, отдельного предприятия или отдельных стратегических зон хозяйствования (СЗХ) самого предприятия.

Организация стратегического планирования на уровне кластеров является уровнем будущего, хотя и не очень отдаленного, так как предполагает консолидацию сил круга предприятий, что может быть достаточно трудоёмким.

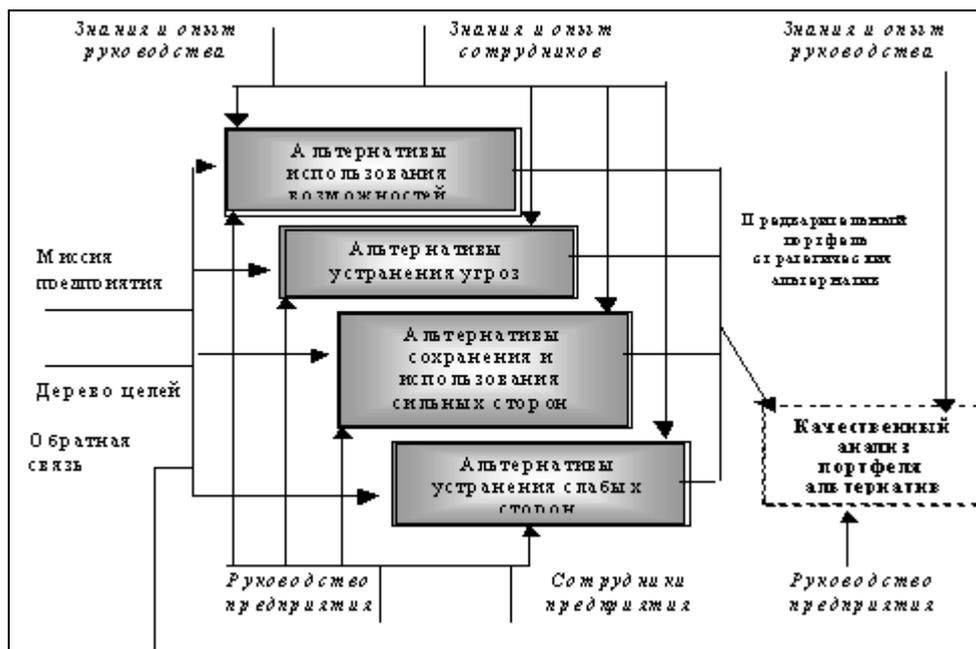


Рис.1 Формирование стратегических альтернатив

На уровне целого предприятия может быть недостаточно финансовых или человеческих ресурсов, поэтому на современном этапе рациональным может быть создание портфеля стратегических альтернатив только для СЗХ. Неоспоримые преимущества техники планирования для СЗХ заключаются в возможности для менеджеров: анализировать последствия преобразований; отображении необходимых денежных потоков между отдельными СЗХ; высшему руководству предприятия правильно распределять ресурсы; выработать концепции баланса системы СЗХ, идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированная система СЗХ — сила предприятия, а несбалансированная — его слабость).

Целями предприятия могут быть стратегии: использования возможностей внешней среды; устранения угроз внешней среды; сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия; ликвидации слабых сторон предприятия.

В соответствии с этим рассматривается система, описывающая формирование портфеля стратегических альтернатив и взаимосвязи отдельных составляющих (рис.1). Как видно из этого рисунка, процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов: 4 — по формированию альтернатив и пятый — по качественному анализу портфеля, причем первые четыре являются самой ответственной и трудоемкой работой.

В результате у руководства предприятия должен быть предварительный портфель альтернативных стратегий, который подлежит последующему качественному анализу. Качественный анализ предварительного портфеля проводит руководство предприятия и принимает решение о том, будет ли он окончательным или же подлежит доработке. Для этого предварительный портфель должен быть проанализирован на соответствие определенным критериям: неограниченное количество альтернативных стратегий; полнота портфеля; независимость предлагаемых стратегий; соответствие стратегий поставленным целям. Если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше параметров, осуществляется обратная связь для приведения его в соответствие с указанными параметрами.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив является окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий, по каждой из которых ставятся цели и возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей (не менее трех по каждой цели).

Проведя сравнения Азиатского и Российского рынка судоремонтных услуг, на примере Приморского края, можно выделить основные проблемы, требующие решения: стоимость судоремонтной услуги (удобная ценовая политика) и качество её представления; неспособность на современном этапе конкурировать с Азиатскими верфями и возможность оказывать отдельные услуги по ремонту механизмов (сроки исполнения, профессионализм работников).

1. Титаренко М.Л. Россия — Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: <http://www.info@fkpi.ru/>

2. Астафурова И.С. Модели оценки рисков стратегических планов судоремонтных предприятий, обслуживающих рыбохозяйственные предприятия Приморского края. Вл-к: Известия ТИНРО. 2006, т.147, с.471