

УДК 338.26:629.5.083.5:332.142

ЭКОНОМИКА

# Стратегии развития судоремонтного предприятия



Татьяна ТУРЧАНИНОВА

Tatiana V. TURCHANINOVA

**Вопросы формирования общей стратегии развития с целью создания конкурентных преимуществ. Основные ее направления для судоремонтного предприятия Кольского полуострова. Повышение эффективности не только отдельного производства, но и экономики всего региона.**

**Ключевые слова:** морской транспорт, стратегия, судоремонтное предприятие, конкурентное преимущество, стратегическое планирование, маркетинг.

*Турчанинова Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов Мурманской академии экономики и управления.*

**С**ложившиеся экономические отношения в стране все больше касаются ситуации на макроуровне, поскольку ясная, прогнозируемая, устойчивая внешняя среда дает возможность спроектировать и создать эффективное управление внутренней жизнью предприятия. Для этого необходимо, чтобы существовало стратегическое планирование, позволяющее учесть все факторы и получить максимальные в своих условиях конкурентоспособные преимущества.

В отличие от многих других мест стратегическое планирование на судостроительных и судоремонтных предприятиях является весьма затруднительным процессом, поскольку нет определенности с загрузкой производства. И тем не менее его нужно осуществлять и оно должно быть ориентировано на потребителя, носить прогнозный характер, определяющий глобальную цель развития предприятия, а все остальные плановые решения будут служить условием достижения поставленной цели.

В связи с неопределенностью рынка судостроения и судоремонта особого внимания к себе требует маркетинг, давно ставший естественной и неотъемлемой частью стратегического планирования.

## 1.

Современное судоремонтное предприятие – это сложный организм, нуждающийся в высоком уровне организации управления производственно-хозяйственной деятельностью. Прежде всего оно единичное и мелкосерийное, носит дискретный характер. При ремонте судов выполняются разнообразные работы с использованием различных технологий. Подсчитано, что на судоремонтных заводах применяется свыше 10 тыс. технологических процессов, порядка 2,5 тыс. видов оборудования и оснастки, до 20 тыс. наименований сырья и материалов, в производстве участвуют рабочие более 200 специальностей.

Трудоемкость и структура затрат имеют значительные колебания, вызванные конструктивными особенностями судов, разнообразием типов установленного на них оборудования и степенью износа механизмов и конструкций. В отличие от машиностроительных предприятий, на которых техническая подготовка предшествует производству, при ремонте кораблей она зачастую заканчивается на завершающей стадии [1, с. 57].

Судоремонт характеризуется развитыми технологическими взаимосвязями отдельных работ, специализацией мест труда, аритмичностью и вероятностными оценками результатов производства. Причем по типу деятельности любое судоремонтное предприятие можно отнести к машиностроительной отрасли. Но при этом судоремонт как технологический процесс, имея в своем составе весь машиностроительный набор: литье заготовок, производство поковок, механическую обработку, изготовление различных деталей и сборочных единиц, сборку изделий, их испытания и сдачу, существенно отличается от него большим многообразием этих процессов и технологической последовательностью их исполнения.

В условиях рынка судоремонтное предприятие является субъектом хозяйствования, независимым товаропроизводителем, экономическое пространство для которого практически неограниченно, но всецело зависит от умения работать безубыточно, адаптируясь к условиям изменяющейся экономической среды. Началом, отпра-

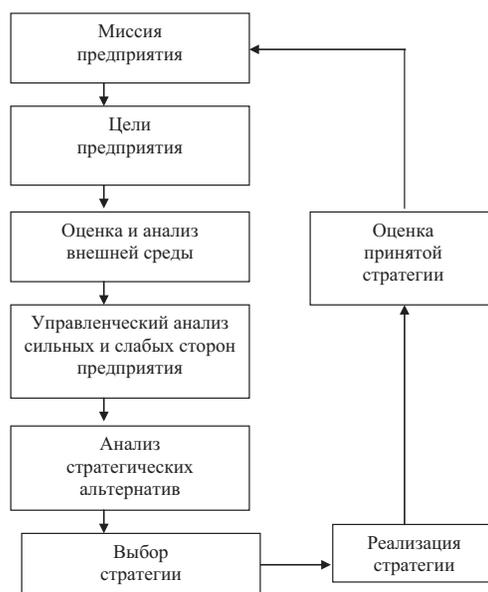


Рис. 1. Процесс стратегического планирования.

ной точкой и основой реализации управленческих функций на этом направлении признано стратегическое планирование как процесс выбора целей организации и решения о том, что следует делать для их достижения.

Важнейшая сторона задачи – разработка стратегических направлений и планов организации, от кого бы они ни исходили (службы, отделы, бюро, участки, отдельные руководители), с точки зрения общих корпоративных, а не индивидуальных позиций. Процесс стратегического планирования представлен на рис. 1.

## 2.

Основой концепции создания успешного судоремонтного предприятия остается принцип организации хозяйственной деятельности как бизнеса: получение прибыли через наиболее полное удовлетворение запросов потребителей.

В идеологию ведения бизнеса заложены:

- постоянное изучение бизнеса и происходящих в нем процессов для понимания своего места в предпринимательском мире, своих преимуществ и недостатков;
- наличие у предприятия четко сформулированной концепции ведения бизнеса и системы целей;
- направленность на удовлетворение нужд потребителя;



- выбор целевых сегментов рынка для концентрации на них усилий и ресурсов, специализации и организации производства по продуктовому принципу;

- направленность на достижение предприятием конкурентных преимуществ на выбранных целевых сегментах рынка;

- обеспечение экономической эффективности предприятия как в целом, так и по отдельным видам деятельности, продукции и услугам;

- обеспечение непрерывного процесса развития предприятия для достижения мирового уровня производственных технологий, качества продукции и услуг;

- применение современных систем, технологий и методов в управлении предприятием;

- создание достойной мотивации управленческого и производственного персонала для достижения запланированных результатов;

- согласованность интересов отдельных работников и их деятельности с общими интересами всего предприятия [2, с. 186].

Чтобы достичь успехов на рынке и в реализации поставленной цели в реально существующих условиях, следует определить и разработать политику предприятия, которая будет иметь в виду:

- сохранение традиционных видов деятельности судоремонтного предприятия, качества и комплексности работ и услуг;

- удовлетворение потребностей клиентов и повышение для этой цели качества своей продукции и услуг;

- достижение экономической эффективности на основе перехода к новым современным технологиям и методам работы в выбранных видах деятельности.

Для формирования политики судоремонтного предприятия, формулирования его целей и задач требуется выделить основные приоритеты и ограничения, которые должны учитываться в процессе принятия решений, например, по объемам продаж, численности персонала, территориальному размещению и т. п.

Допустим, для многих судоремонтных предприятий приоритетами являются:

1. Обеспечение экономической эффективности деятельности.

2. Полное удовлетворение потребностей своих клиентов.

3. Достижение стратегических конкурентных преимуществ на выбранных целевых сегментах.

4. Соответствие целей предприятия внешним факторам и внутренним возможностям.

5. Направленность деятельности предприятия и его ресурсов на достижение поставленных целей и запланированных результатов.

Основные ограничения деятельности судоремонтных предприятий следующие:

1. Возможности рынка и требования потребителей (емкость рынка, сложившийся уровень цен, требования к продукции и услугам).

2. Технологические возможности предприятия.

3. Уровень квалификации и культура персонала.

4. Макроэкономическая ситуация в стране и регионе.

Кроме разработки политики судоремонтному предприятию нужно определить стратегическую цель предпринимательской деятельности, которая имеет экономическую и социальную форму. Экономическая цель связана с получением прибыли и дохода, а социальная — с повышением имиджа и социального статуса предпринимателя. По своей сути имидж и социальный статус представляют собой человеческий капитал.

В сегодняшних условиях система целей многих российских судоремонтных предприятий условно состоит из двух составляющих:

- выживание (выход из кризисного состояния, сохранение своего бизнеса);

- развитие (построение принципиально нового бизнеса предприятия).

В нынешней России судоремонтники осуществляют предпринимательскую деятельность в условиях уже сложившейся среды. Как правило, она подразделяется на внутреннюю, формируемую самими предпринимателями, и внешнюю, не зависящую от них самих.

### 3.

Внешняя среда по отношению к предпринимателям является объективной и функционирует независимо от их желаний. Происходящие в ней изменения (развитие новых

технологий, увеличение количества покупателей, объемов и скорости получения информации) становятся следствием развития внутреннего предпринимательства в рамках действующих предприятий.

Особенностью современного этапа развития судоремонтных предприятий следует признать их зависимость от состояния внешней среды, необходимость оперативно и адекватно реагировать на изменения факторов рынка, хотя руководство успешных компаний старается увидеть даже в угрозах новые возможности. Как правило, в бизнесе не существует плохих или хороших внешних факторов — они действуют примерно на всех одинаково (см. таблицу 1).

В условиях конкурентного хозяйствования положение многих российских судоремонтных предприятий можно охарактеризовать как защитную позицию (позицию защиты своего бизнеса), когда им не хватает и финансовых ресурсов, и конкурентоспособной продукции. К тому же при дефиците ресурсов всем надо четко определиться с заказами и услугами, чтобы выбрать наиболее рентабельные, конкурентоспособные и перспективные, на развитие которых стоит сосредоточить имеющиеся у предприятия потенциальные возможности.

С точки зрения идеологии рынка все действия предприятия должны быть направлены на создание для фирмы положительных отличий (конкурентных преимуществ) и выигрышного положения на рынке относительно своих конкурентов.

Конкурентные преимущества обеспечиваются: наличием необходимых для работы основных фондов, оборудования, технологий; качеством продукции и услуг; компетентностью и квалификацией персонала; известностью и положительным имиджем; устойчивыми связями с заказчиками; комплексностью, удобством и качеством обслуживания.

При формировании судоремонтного предприятия как экономической системы следует учитывать, что оно:

- может являться частью флота (функциональная составляющая);
- в рамках горизонтальной интеграции включается в рыбное хозяйство как отрасль, и в то же время остается компонентом судостроительной промышленности

(отраслевая составляющая), выполняющим сервисный ремонт;

- состоит в хозяйственных связях с предприятиями, расположенными на одной территории, в рамках города, области (региональная составляющая).

Чтобы не распылять свои силы, ресурсы и достичь конкурентных преимуществ, судоремонтное предприятие обязано сосредоточить свои усилия на выбранных сегментах рынка и только по важнейшим для вида продукции конкурентным параметрам.

Основные направления приложения усилий по изменению положения предприятия на рынке: повышение качества, свойств и потребительской ценности продукции; изменение цены (снижение себестоимости, рациональное ценообразование); продвижение продукции на рынке (стимулирование продаж); реализация продукции (место и способы организации продаж); сервис.

Для достижения поставленных целей с наименьшими затратами времени и ресурсов предприятию следует определить и попытаться четко сформулировать стратегию их реализации. Понимая в то же время ограниченность объемов рынка, конъюнктуру продаж, уровень рыночных цен и доходность бизнеса, имидж предприятия, технологическую подготовку производства в сопоставлении с мировым уровнем развития техники.

#### 4.

На фоне систематического изменения рыночного спроса особое значение в процессе реализации стратегии приобретает маркетинг, задачей которого становится определение такого сегмента рынка судоремонта, где предприятие может реализовать свои конкурентные преимущества [4, с. 29].

Маркетингу предписано:

- учитывать факторы глобальной среды или макросреды;
- основываться на стратегическом маркетинге;
- обладать исключительно широкой информацией, причем учитывая крайне высокую конкуренцию на рынках;
- приоритет отдавать первичной информации, ибо для российских предприя-





**Анализ возможностей и угроз внешней среды,  
преимуществ и недостатков судоремонтного предприятия**

Внешняя среда	Предприятие
Возможности	Преимущества
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достаточно большой объем судоремонта.</li> <li>2. Стабилизация объема вылова рыбы добывающими флотами.</li> <li>3. Старение флота и небольшой объем нового строительства приведут к увеличению потребности в ремонте.</li> <li>4. Возможность использования потенциала верфи для выпуска продукции несудоремонтного характера.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие для работы необходимых основных фондов, технологий, конструкторской документации, персонала, а также свидетельств Регистра.</li> <li>2. Отлаженный процесс производства.</li> <li>3. Имидж предприятия, наработанные связи с заказчиками.</li> </ol>
Угрозы	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ухудшение общей экономической ситуации.</li> <li>2. Возможное сокращение рынка судоремонта.</li> <li>3. Низкая платежная дисциплина заказчиков.</li> <li>4. Повышение требований к продукции и услугам.</li> <li>5. Усиление конкуренции среди судоремонтных фирм.</li> <li>6. Базирование флота на зарубежные порты.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкий уровень оплаты труда, что влечет отток кадров.</li> <li>2. Высокие затраты на производство продукции.</li> <li>3. Недостаточная квалификация управленческих кадров.</li> <li>4. Общее понижение дисциплины на предприятии.</li> <li>5. Недостаток оборотных средств для текущей хозяйственной деятельности и реорганизационных работ.</li> </ol>

тий очень важным моментом всегда будет ноу-хау;

— исследовать потенциальные возможности предприятия, созная почти полное отсутствие государственной поддержки.

Сейчас профильные предприятия могут рассчитывать только на собственные резервы, обеспечивая широкую их диверсификацию для ремонта всех типов судов. Методы маркетинговых исследований должны быть поэтому разнообразными, конфиденциальными, научно обоснованными и комплексными.

На подготовительном этапе маркетингового исследования при определении рыночной проблемы, целей и задач изучения рынка формулируется широкий круг вопросов. Спектр их включает:

— анализ основных показателей рынка, в том числе его емкость, конъюнктуру, конкурентную среду;

— прогнозирование развития спроса на определенную судостроительную и судоремонтную продукцию;

— изучение спроса заказчиков на суда, их технических и ценовых требований, мотивов поведения и предпочтений;

— знакомство с деятельностью конкурентов;

— изучение сегментов рынка судостроения и судоремонта, анализ их параметров, позиционирование предприятия на данных сегментах рынка;

— определение ключевых факторов успеха перед конкурентами, выделение конкурентных преимуществ предприятия.

Маркетинговое исследование включает в себя формирование продуктовой политики, содержит решение следующих задач: разработку предложений по оптимальному для предприятия ассортиментному типу судов; определение ценовой политики предприятия; создание каналов продаж, которые обеспечивают связь с клиентами; анализ и прогноз объема и структуры продаж.

В маркетинговые исследования входит поддержание коммуникативных связей с рынком, предполагающих: участие в различных мероприятиях судостроительной и судоремонтной отрасли, выставки, презентации; формирование имиджа предприятия, то есть публикации в средствах массовой информации, специальных изданиях.

На этапе сбора информации выбирают инструменты и масштабы исследований, которые нацелены прежде всего на прогнозирование конъюнктуры рынка и экономической ситуации, то есть на моделирование всевозможных ситуаций в будущей производственной деятельности предприятия. При этом анализ базируется на имеющихся данных и ориентируется на текущие предположения относительно дина-

мики развития спроса и предложения на рынках судостроения и судоремонта.

Для эффективности решения задач маркетинга нужно иметь информационную базу о типах судов, находящихся в эксплуатации и процессе постройки. По судам в эксплуатации важны их основные технико-экономические характеристики и сроки службы для определения тенденций изменения спроса и предложений. По предприятиям-конкурентам желательно иметь данные об их производственных мощностях и технологиях, организации процессов строительства и ремонта судов для разработки собственной инновационной политики [5, с. 137].

К маркетинговой деятельности судоремонтного предприятия следует привлекать наиболее квалифицированных специалистов по планированию производства, маркетологов по рынкам судоремонта и смежной продукции, юристов, аналитиков по ценообразованию и экономическому прогнозированию. При этом наиболее целесообразно использовать метод сети, предусматривающий формирование временных групп из специалистов разных служб предприятия для решения маркетинговых задач.

Четкая организация маркетинга на судоремонтном предприятии позволяет наиболее полно реализовать маркетинговую концепцию развития и обеспечить эффективное стратегическое планирование. Что особенно важно, поскольку большинство из них (например, на Кольском полуострове) относятся к малым, самостоятельно определяющим «на свой страх и риск» стратегию развития.

При этом мировая практика предпринимательской деятельности свидетельствует, что малый бизнес является существенной составляющей любой экономики: страны,

региона, города, района. Он создает рабочие места, готовит и внедряет новые технологии, максимально учитывает местные условия, дает значительную часть налоговых поступлений, обеспечивает занятость населения. Это напрямую касается малых судоремонтных предприятий Кольского полуострова, они входят в состав рыбной промышленности Северного бассейна, и результат их деятельности непосредственно влияет на экономику как самой рыбной промышленности, так и региона в целом.

Судостроительные и судоремонтные предприятия в России размещаются, как правило, в приморских регионах: Дальний Восток (Петропавловск-Камчатский, Владивосток, Хабаровск, Находка, Южно-Сахалинск и т. д.); Северо-Запад (Архангельск, Северодвинск, Мурманск, Санкт-Петербург, Калининград), Южный регион (Астрахань, Новороссийск и т. д.), а также речных районах всей страны. И от успешной работы этих в основном градообразующих предприятий зависит состояние региональной экономики. Без флота у России нет будущего, а флот необходимо строить и обслуживать. Поэтому верно разработанная стратегия развития судоремонтных предприятий обеспечивает устойчивое развитие местной и региональной экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Рожинский Я. Н. Экономика судоремонта. – М.: Транспорт, 1984.
2. Храпов В. Е., Турчанинова Т. В. Рыночные преобразования на судоремонтном предприятии: Учеб. пособие. – Мурманск: Максимум, 2002.
3. Турчанинова Т. В. Инновационные преобразования малого судоремонтного предприятия. – СПб.: Астерион, 2010.
4. Храпов В. Е. Государственное регулирование экономических отношений предприятий народного хозяйства//Вестник МГТУ, – 2004.
5. Поршнева А. Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. – М.: Прогресс, 1993.
6. Щербаков В. И. Новый подход к управлению: крупные объединения. – М.: Экономика, 1990. ●

## STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF SHIP REPAIR WORKS

**Turchaninova, Tatiana V.** – Ph. D. (Econ), associate professor of the department of economics and finances of Murmansk academy of economics and management.

*The author outlines topics of implementation of common strategy of development with the objective to create competitive advantages and their embodiment for a ship repair works of Kola Peninsula. The aim of the research is to raise the efficiency of a given business entity and of the regional economy as well.*

**Key words:** maritime transport, strategy, ship repair works, competitive advantage, strategic planning, marketing.

Координаты автора (contact information): Турчанинова Т. В. – tatyana\_0401@mail.ru.

