

УДК 330.56

Ротанов Г.Н.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ

АНАЛИЗ СЕГМЕНТОВ РЫНКА МИРОВОГО СУДОСТРОЕНИЯ

В начале XXI века мировой флот состоит из более чем 85 тыс. судов вместимостью более 520 млн рег. тонн. Анализ мирового рынка судостроения, за последние 25 лет, показывает, что с конца 80-х годов начался его устойчивый рост. В последнее десятилетие объем мирового судостроения увеличился на 50 %. Причем в настоящее время более 80 % рынка мирового судостроения составляют танкеры, контейнеровозы и навалочные суда. Мировыми лидерами рынка судостроительной промышленности за последние 3 года являются Япония и Корея, на эти страны приходится более 65 % всего рынка судостроения. Европейские страны удерживают лидерство в построении особо сложных судов, на их долю приходится 80 % продукции данного сегмента рынка.

Именно к особо сложным судам относятся быстроходные суда с динамическими принципами поддержания (воздушная подушка, подводные крылья, воздушная каверна). Украина имеет богатые традиции в производстве таких судов, достаточно сказать, что около 40% мирового парка кораблей данного класса построены на ОАО ФСК «Море». Но в последнее десятилетие, в связи с экономическим кризисом, были резко сокращены объемы производства, практически свернуты проектно- конструкторские разработки, нарушены связи с предприятиями поставщиками, утрачена значительная доля как внутреннего, так и внешнего рынков. При этом проведенный анализ с учетом, основных конкурентов, показывает рост портфеля заказов практически у всех фирм работающих на данном сегменте рынка.

ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ В УКРАИНЕ

Таким образом, одной из основных проблем, которые сегодня стоят перед украинским судостроением, является возвращение себе ранее завоеванных позиций и наращивание объемов производства высокотехнологичных судов с динамическими принципами поддержания. С этой целью для определения общей стратегии широкомасштабного выхода на мировой рынок данного вида продукции, необходимо провести общий анализ конкурентоспособности отечественного производства скоростных судов.

В период реструктуризации судостроительной промышленности Украины, крайне важной задачей является определить приоритетные направления ее развития. Анализируя специальные публикации, решения Главного управления судостроения Министерства промышленной политики, а также разработки отдела маркетинга ОАО ФСК «Море» можно сказать, что проблемы научного обоснования и оценки

конкурентоспособности производства скоростных судов не исследованы должным образом.

Целью данной статьи является укрупненный анализ конкурентоспособности производства судов с динамическими принципами поддержания в Украине.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРИЕМУЩЕСТВ ОАО ФСК «МОРЕ»

Конкурентоспособность производства легких скоростных судов в Украине связана с рассмотрением двух факторов: во-первых, конкурентоспособности непосредственно ОАО ФСК «Море» как единственного в стране производителя подобного рода техники, а во-вторых, конкурентоспособности украинской экономики, в плане того, в какой степени государство способствует производству конкурентоспособности данного вида продукции по сравнению с зарубежными аналогами. Второе положение является предметом более детального исследования, но сейчас можно говорить, что несовершенство украинского таможенного и налогового законодательства в значительной мере снижает способность отечественной экономики производить конкурентоспособную на мировом рынке продукцию.

Для укрупненного анализа конкурентных преимуществ ОАО ФСК «Море» целесообразно рассмотреть такие факторы как: продукция, производственная база, персонал, менеджмент и организационная структура, и экономическая эффективность предприятия.

Конкурентоспособность продукции

Анализируя такой фактор конкурентного преимущества ОАО ФСК «Море» как продукция необходимо отметить, что он имеет сложную структуру. В данной области можно выделить параметры ценового конкурентного преимущества и конкурентного преимущества по техническим параметрам. По оценке экспертов предприятия, вся номенклатура продукции, производимой ОАО ФСК «Море», по сравнению с аналогичными товарами иностранных фирм дешевле на 10-15%. В то же время, совокупные технические параметры продукции составляют 98-105% по сравнению с продукцией зарубежными аналогами. Необходимо также отметить, что в 90-е годы предприятие выпускало 15%, от общего объема номенклатуры, кораблей с грифом «Без аналогов в мире». К таким проектам относятся изделия серии «Сокол», «Циклон», «Зубр».

Учитывая уникальность продукции ОАО ФСК «Море», более низкую стоимость кораблей, производимых предприятием, по сравнению с продукцией конкурентов, предприятие имеет существенное конкурентное преимущество по фактору продукция. Следует также отметить, что во всем мире сегодня быстроходные пассажирские перевозки развиваются стремительными темпами. По мере выхода из кризиса экономики Украины и России, по мере увеличения платежеспособности населения вновь появится спрос на такие перевозки в Черноморско-Азовском регионе. Перспективными с коммерческой точки зрения, являются линии, связывающие между собой не только страны СНГ, но и Болгарию, Турцию, Румынию. Рост спроса на быстроходные пассажирские суда прогнозируют и зарубежные эксперты, среди наиболее перспективных рынков сбыта выделяя

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ**

район Карибского моря (где ожидаемое потепление отношений с Кубой неминуемо приведет к росту пассажирских перевозок) и Черноморское побережье.

Конкурентоспособность производственной базы

Вторым важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия, является состояние его производственно технической базы. Основные средства и эффективность использования материально-технической базы в процессе производства, прямо влияют на уровень рентабельности и эффективность внешнеэкономической деятельности.

В соответствии с балансом на 01.01.2002 года, износ основных средств составил - 54,1% при среднеотраслевом показателе 47,4%. Примечательно, что в 1990 году 60% основных средств оценивались, как новые, таким образом совокупно износ за 12 лет увеличился на 14,1 %, что в значительной степени изменило положение в худшую сторону.

Материально техническая база представлена данными следующей таблицы:

Структура основных фондов характеризуется следующим образом

Состав основных фондов	Удельный вес %
Здания	52,3
Сооружения	14,5
Передаточные устройства	2,2
Транспортные средства	2,3
Приборы и инструменты	0,5
Информационные системы	0,5
Машины и оборудование	27,8
Всего	100,0

Из общей стоимости основных средств основные производственные фонды составляют 94%. Наибольший удельный вес 52,3% занимают здания, а также машины и оборудование 27,8%.

За период 1990-2002 годы проектная мощность производственного оборудования снизилась 29,2 млн.грн. Основными причинами снижения являются: во первых - невостребованность мощностей из-за отсутствия объемов заказов, во вторых- изношенность машин и оборудования на 77,8%.

Вследствие сокращения объемов производства часть основных фондов ОАО ФСК «Море» находится на консервации. Вместе с тем, большая часть основных фондов не востребована, и удельный вес консервации остается на уровне 56%. Наибольшая доля консервации приходится на здания -74,8%, сооружения- 50,3%, передаточные устройства, машины и оборудование- 48%.

Фондоотдача является обобщающим показателем использования основных фондов, и по данному показателю в 2000 году объем выпуска продукции на 1 гривну основных средств составлял лишь 7 копеек. В 2002 году фондоотдача

возросла до 53 коп, что свидетельствует об относительной экономии основных фондов в результате повышения интенсивности их использования.

Сравнение коэффициентов выбытия и обновления основных фондов показывает, что выбытие значительно превышает их обновление. Коэффициентный анализ материально-технической базы ОАО ФСК «Море» подтверждает ранее сделанные выводы об изношенности основных средств, не эффективном их использовании и недостаточности существующих объемов производства для обеспечения эффективности вложений предприятия в основные средства.

Таким образом анализ производственно-хозяйственной деятельности и использования материально-технической базы ОАО ФСК «Море» позволяет сделать следующие выводы:

Производство ОАО ФСК «Море» при незначительных объемах загрузки является фондоемким, что влияет на привлекательность предприятия в инвестиционном плане. Коэффициент фондоемкости составлял в 2000 году 22,6 при среднеотраслевом показателе 3,15. Вместе с тем, рост объемов в 2002 году позволил снизить фондоемкость до 1,9. В то же время, несмотря на тенденцию роста объемов производства, использование основных фондов находится ниже уровня рентабельности -0,7%, вследствие убыточной деятельности предприятия. Ежегодно предприятие несет расходы по амортизации основных средств в размере 1,3 млн.грн., включаемые в операционные затраты.

Не смотря на то, что финансовый анализ эффективности использования мощностей производственно-технической базы предприятия дает негативную оценку, заметное превосходство в уровне технологий над конкурентами пока дают положительный результат по схеме Технологии + Оборудование. И на это имеются существенные основания. Производство способно обеспечить одновременную постройку судов типа "Гриф" и "Восход" до 10 единиц в год и судов типа "Олимпия" до 4 единиц в год. Сдаточное производство обеспечивает проведение полного цикла испытаний (швартовные, ходовые, приемно-передаточные) всех строящихся в объединении судов, окончательную наладку и определение качественных и количественных характеристик основных систем, механизмов, оборудования и судов в целом.

Конкурентоспособность персонала

Третьим, из анализируемых факторов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия, является персонал. С первых дней своего существования фактор персонал для ОАО ФСК «Море» сыграл ключевую роль в его становлении, и было очевидно, что энтузиазм работающих людей без существенной обеспеченности ресурсами позволял создавать уникальную, наукоемкую техническую продукцию. Персонал можно считать одним из самых существенных факторов конкурентного преимущества.

Фактор персонал, как и товар, также имеет сложную структуру.

К конкурентным преимуществам персонала необходимо отнести:

Деловые качества, которые включают в себя образование, специальные знания, навыки и умения. По указанным параметрам ОАО ФСК «Море» имеет

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ

значительный потенциал, который базируется на советской системе технического образования и колоссального опыта работы предприятий ВПК, которые воспитывали высоко квалифицированных специалистов мирового уровня.

Направленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива). По данному параметру все отечественные предприятия, в том числе и ОАО ФСК «Море» значительно уступают своим зарубежным аналогам. С переходом к рыночным отношениям, при которых материальная заинтересованность персонала становится одним из главных факторов. Руководство пока не может предложить материальный стимул как один из главных факторов мотивации. Но, при этом ОАО ФСК «Море» занимает второе место среди предприятий судостроения Украины по среднему уровню заработной платы работников. Обращает на себя относительно большая месячная выработка на одного работника, что свидетельствует об относительно большой величине загрузки предприятия по сравнению с аналогичными предприятиями исследуемый период.

Интеллигентность и культура. Несмотря на тяжелое экономическое положение в государстве, данную составляющую конкурентоспособности персонала можно оценить достаточно высоко, хотя в последнее десятилетие наблюдается серьезное ухудшение дел в данной области.

Возрастной ценз. По данному фактору необходимо отметить, что в настоящее время он не оказывает серьезного влияния на конкурентоспособность предприятия. Средний возраст работающих составляет 41,8 года (для сравнения, в фирме «Supramag» - 36,2 года), однако, тенденция к увеличению среднего возраста работающих, отсутствие притока молодых кадров и специалистов вызывает серьезные опасения за будущее предприятия. К положительным сдвигам в этой области необходимо отнести серьезное омоложение руководящего состава объединения.

Опыт работы. Если в плане перспектив развития высокий средний возраст персонала ОАО ФСК «Море» можно оценивать как отрицательное явление, то в экономической оценке влияния опыта на снижение издержек производства продукции вышеуказанные показатели играют положительную роль, так как более 60% работающих в объединении специалистов имеют стаж работы 10 и более лет.

Давая общую оценку фактору конкурентоспособности «персонал», можно сделать вывод, что по этому показателю ОАО ФСК «Море» имеет серьезные конкурентные преимущества, обусловленные высокой квалификацией, большим опытом и низкой стоимостью рабочей силы. К серьезным недостаткам здесь необходимо отнести нестабильное положение данного вида конкурентных преимуществ из-за отсутствия притока молодежи на предприятие.

Конкурентоспособность менеджмента предприятия

Четвертым из рассматриваемых факторов конкурентоспособности мы выделяем менеджмент и организационную структуру предприятия.

Организационной структуре ОАО ФСК «Море» до 1999 года были свойственны все черты унаследованной от советской системы структуры. В условиях рынка, где предприятие было вынуждено самостоятельно искать заказы, рассчитывая только на

собственные силы, такая форма организации деятельности оказалась нежизнеспособной. Более того, в этот период предприятием были накоплены огромные долги по объектам социальной сферы, находящимся на балансе объединения, что увеличивало издержки предприятия и повышало показатели капиталоемкости производства.

Сейчас на балансе ОАО ФСК «Море» находится большое количество объектов, которые не связаны с основной деятельностью предприятия. Ни один из них не приносит достаточных доходов для покрытия затрат на свое содержание, хотя ряд объектов являются потенциально прибыльными

В среднем по всем объектам доходы от деятельности соцкультбыта позволили покрыть только 17% понесенных затрат в 2000 году и 26% соответственно в 2002 году. Остальная часть затрат покрывается за счет производственных доходов ОАО ФСК «Море», что влечет за собой отвлечение средств на поддержание объектов основного производства в эксплуатационном состоянии.

Проведенный анализ наглядно показывает негативное влияние объектов соцкультбыта на финансовые результаты деятельности предприятия. При исключении затрат на соцкультбыт, которые были понесены в 2002 году, предприятие в состоянии полученную прибыль от основной деятельности направлять на развитие производства и повышение собственных конкурентных преимуществ.

Одной из основных составляющих анализа системы менеджмента предприятия, является анализ системы планирования. Основой производственных планов на ОАО ФСК «Море» являются предложения служб объединения, связанных с заказчиками и размещением заказов: отдела внешнеэкономических связей (внешний рынок) и отдела главного строителя (внутренний рынок министерства обороны), что обеспечивает предприятию лишь минимум заказа на основе договоров и контрактов.

Свод годовых планов осуществляет бюро перспективного планирования на основе сформированных заказов, дополнительно составляя общий прогноз (не подтвержденный заказами и договорами), что является максимальным планом, способным обеспечить функционирование предприятия. Детализация планов (оперативное планирование) осуществляется отделом главного строителя, в функции которого входит также отслеживание хода выполнения плановых заданий, продвижения и степени готовности заказа. Внутри заводское планирование регламентируется действующим Положением, ориентированным на систему директивного планирования, без учета условий рынка, а также роли и ответственности соответствующих служб в формировании заказов и планов.

В условиях рыночной экономики действующая система планирования заказов не обеспечивает предприятию объемы работ, необходимые для его нормального функционирования и жизнеобеспечения. Сложности поиска заказчиков, отсутствие планов размещения и реализации заказов со стороны соответствующих служб, не позволяют планировать не только количество заказов, но и основные показатели деятельности предприятия.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ

Затрудненность получения сведений о возможных ценах рынка на аналогичную продукцию, не дают возможности планировать поступление средств, в денежном выражении, соизмерить возможность получения дохода с затратами. Планирование финансовых показателей не осуществляется, кроме смет, составляемых в части расходования средств. Структурные звенья ОАО ФСК «Море», выполняя свойственные им функции, могут дать сведения соответствующие лишь их компетенции, а общая концентрация плановых и аналитических данных по финансово-хозяйственной деятельности, кроме производственной, отсутствует.

Отсутствие аналитического центра, координирующего деятельность объединения, не позволяет получить целостную картину деятельности предприятия. Комплексная система планирования и бюджетирования по объединению не применяется. Это в свою очередь не дает возможность в достаточной мере управлять текущей ситуацией, своевременно выявить существующие проблемы, взаимоувязать и координировать процессы, начиная с планирования заказов и обеспечения сырьевыми ресурсами до поступления денежных средств и их расходования.

Следующим важным показателем конкурентоспособности менеджмента предприятия является его ресурсное обеспечение, или иными словами, обеспечение надежности работы с поставщиками. Судостроение – глубоко интегрированная наукоемкая отрасль, тесно связанная с металлургией, машиностроением, приборостроением, с производством вооружений и средств связи, электроникой и другими производствами. Анализируя возможность бесперебойного оперативного обеспечения всем необходимым производства на ОАО ФСК «Море», можно сделать вывод, что идеология советского судостроения как стратегической отрасли народного хозяйства исключала зависимость наших производителей от иностранных источников. Таким образом, хотя и сужался круг потенциальных партнеров, устранялся риск срыва производства из-за недопоставок. В конечном итоге, данный фактор можно оценить как сильную конкурентную позицию. Но с распадом СССР распалась и слаженная система поставок, и на сегодня строительство кораблей на ОАО ФСК «Море» в значительной степени зависит от взаимоотношений Украины со странами СНГ и от степени кооперации с предприятиями этих стран.

Говоря об интегральной оценке менеджмента предприятия необходимо отметить, что однозначная оценка данного фактора достаточно сложна, так как имеется множество методик определения эффективности работы менеджера, но не одна из них не может дать абсолютно идеальные количественные показатели. К тому же затруднен сравнительный анализ с зарубежными партнерами из-за отсутствия объективных данных по организации менеджмента у фирм-конкурентов. Но в нашем случае, используя субъективные впечатления персонала отдела внешнеэкономических связей, была проведена попытка сравнения уровней управления по следующим показателям: удельный вес конкурентоспособных менеджеров, анализ выполнения внутренних приказов администрации, организация поставок и срыва сроков, управление качеством на предприятии.

Суммируя данные по этим пунктам, можно сделать общий вывод, что, обладая значительным потенциалом в области кадров менеджеров, общий уровень организации нашего производства отстает от зарубежных аналогов, упущения в организации производства наверстываются большим количеством сверхурочных работ, слабое использование техники в управленческом труде ведет к неэффективному использованию рабочего времени управленцев. Реально оценивая данную составляющую конкурентоспособности нужно обратить внимание на два обстоятельства:

1. Организационные реформы управления не требуют значительных финансовых затрат, а следовательно, могут быть при желании ускорены.

2. Проведение организационных реформ управления сопряжено с преодолением психологических барьеров персонала на всех уровнях, и это оказывает тормозящий эффект на развитие предприятия.

Анализ внешней среды предприятия

Естественно, что на деятельность такого крупного предприятия, как ОАО ФСК «Море» оказывают серьезное влияние и внешние -рыночные факторы. Чтобы объективно оценить уровень влияния этих факторов на конкурентоспособность, необходимо определить их составляющие: доступ к рынку ресурсов, доступ к новым технологиям, лидерство в своем сегменте рынка, эксклюзивность товара, эксклюзивность каналов реализации продукции, уровень рекламы, эффективность системы сбыта и постпродажного обслуживания. В нашу задачу не входит детальный количественный анализ каждой составляющей, поэтому ограничимся качественными выводами. Итак, общее положение дел, связанных с доступом ОАО ФСК «Море» на рынок ресурсов и технологий, с обеспечением эксклюзивности товара организации и эффективности постпродажного обслуживания, на современном этапе выглядит вполне благополучно. Но работу в плане организации системы сбыта, поиска и расширения каналов реализации продукции, уровня эффективности рекламной деятельности, т.е. всего комплекса маркетинга можно оценить как неудовлетворительную. Для этого есть объективные причины. Ранее ОАО ФСК «Море» за всю свою историю имело только одного генерального заказчика – государство в лице трех ведомств: Министерство обороны, Морфлота и Судозэкспорта СССР. Поэтому на предприятии не было необходимости развивать указанные выше подразделения. Сегодня ситуация кардинально поменялась: государство не в состоянии быть заказчиком завода, и центр своей деятельности он вынужден перенести на внешний рынок. Но здесь мы заметно проигрываем по уровню маркетинга зарубежным фирмам «Supramar» (Швейцария), «West Foil» (Норвегия), «Rodrigues» (Италия), «Air Lines» (Австралия).

Указанные отрицательные факторы усиливаются еще одним обстоятельством. Продажа кораблей – это рынок «специфической олигополии». Специфика заключается в том, что при небольшом количестве производителей имеется сравнительно небольшое количество покупателей, поэтому возникают серьезные проблемы для поиска новых рынков и внедрения на них. Нельзя также сбрасывать

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА СКОРОСТНЫХ СУДОВ

со счетов и приемы недобросовестной конкуренции, к которым наши предприятия, и ОАО ФСК «Море» в том числе, часто оказываются неготовыми.

ВЫВОДЫ

Таким образом, делая общую укрупненную оценку, конкурентоспособности производства судов с динамическими принципами поддержания на примере ОАО ФСК «Море», мы должны отметить, что только производственная функция и персонал находится в относительно удовлетворительном состоянии. Остальные функции управления, ресурсного обеспечения, маркетинга, информационного и социального обеспечения находятся в неудовлетворительном состоянии по сравнению с аналогичными предприятиями Австралии, Италии, Греции. Из этого следует, что важнейшей задачей повышения конкурентоспособности ОАО ФСК «Море» является быстрая реструктуризация, которая сейчас активно ведется на предприятии.

Делая же общий вывод о конкурентоспособности Украины на данном сегменте рынка, отметим, что производство судов с динамическими принципами поддержания могло бы находиться в числе мировых лидеров. Основанием для этого утверждения служит высокий технический уровень продукции ОАО ФСК «Море» и тот факт, что около 40% от мирового парка кораблей данного типа произведено на данном предприятии. При этом следует помнить, что конкурентоспособность фирмы может усиливаться или ослабляться конкурентоспособностью государства, отсюда возникает прямая зависимость конечных результатов реструктуризации ОАО ФСК «Море» от успеха экономических реформ в Украине.

Список литературы

- 1 Н. Рашко. Побеждает сильнейший: мировой опыт реструктуризации акционерных обществ. // Компаньон №51-52 (99-100) 21.12.1998 – 03.01.1999.
- 2 И. Бык. Реструктуризация машиностроительного производства как фактор экономического роста. // Экономика Украины №1, 1998г.
- 3 И. Акимова. Операционная реструктуризация промышленных предприятий. // Бизнес-информ №21-22, 1998г
- 4 Сагион С. Теоретические основы организации производства. // Уч. Пособие // Минск : изд-во «Дизайн и ПРО», 1997г.
- 5 Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. // М.: Высшая школа, - 2000.
- 6 Примак В.С. Влияние организационного фактора на формирование организационных структур в условиях адаптации предприятий к рыночным условиям. // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію, №2, 1999р.

Поступило в редакцию 15.09.2003