

Ресурсное обеспечение реализации стратегии развития Объединенной судостроительной корпорации

© 2011 И.Д. Летюхин

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: fomin@sseu.ru

В статье рассматриваются проблемы ресурсного обеспечения реструктуризации судостроения. Основное внимание уделено взаимоотношению Объединенной судостроительной корпорации с предприятиями-поставщиками. Показана необходимость обеспечения судостроения квалифицированными инженерными и рабочими кадрами.

Ключевые слова: судостроение, стратегия, кадровая политика, поставщики.

В условиях рыночной экономики стратегическое планирование на предприятии играет особую роль, определяя направления его устойчивого развития. Особенно актуальным стратегическое планирование является для отраслей с длительным производственным циклом и большим сроком эксплуатации готовой продукции, к которым, в частности, относится судостроение. Время постройки одного судна составляет до нескольких лет, серия судов может находиться в производстве 10–15 лет, еще дольше они находятся в эксплуатации. От выдачи технического задания конструкторскому бюро до момента утилизации последнего из судов в серии обычно проходит 40–50 лет: при таких сроках использования продукции предприятию для обеспечения его конкурентоспособности жизненно важно иметь систему стратегического планирования.

Между тем после распада СССР и ликвидации Госплана и Министерства судостроительной промышленности вопросу организации стратегического планирования в судостроительной промышленности в целом и на отдельных предприятиях в частности уделялось крайне мало внимания, в результате чего в России появилось более 200 независимых судостроительных предприятий, из которых лишь около 20 сохранили конкурентоспособность. Это противоречило мировым тенденциям развития судостроительной промышленности: в странах, где данная отрасль находится на высоком уровне развития, кораблестроение сосредоточено в руках небольшого количества крупных корпораций, что обеспечивает им ряд конкурентных преимуществ. К таковым можно отнести эффект масштаба при строительстве крупных серий судов, большую устойчивость компании при изменении спроса на отдельные виды судов за счет более эффективной реализации стратегии диверсификации, организация подготовки кадров для нужд компании в соответствии с требованиями в собственных учебных заведениях, а также возможность централизованной закупки комплектующих для строительства судов со значительным дисконтом за счет больших объемов.

Последние два пункта являются ключевыми проблемами российской судостроительной промышленности и в первую очередь – Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), созданной в 2007 г. Если по первой из них сейчас начинают предприниматься меры (в частности, целевая подготовка специалистов в профильных вузах), то ситуация с обеспечением судостроительной промышленности качественными комплектующими по-прежнему остается сложной. Резкое сокращение объемов производства в 1990-е гг. с одновременным разрывом многих устоявшихся хозяйственных связей привело к тому, что ряд наименований комплектующих для развития судов или не производится в России, или же из-за низкого объема спроса изготавливается по неэффективным технологиям, что ведет к их значительному удорожанию при невысоком качестве. Особенно сложная ситуация складывается в сфере производства комплектующих для военного кораблестроения, где возможность применения импортных узлов ограничена.

В то же время функциональная стратегия взаимодействия с поставщиками в ОСК до сих пор не сформулирована. В миссии корпорации указано, что компания не будет идти по пути вертикальной интеграции, но при этом не прописана схема взаимодействия с внешними поставщиками. В то же время повышение конкурентоспособности продукции отечественного судостроения невозможно без качественных комплектующих, для обеспечения которыми обязательно должна быть разработана соответствующая функциональная стратегия. Как пример для разработки такой стратегии мы возьмем обеспечение предприятий ОСК судовым кабелем.

Одним из ключевых элементов любого судна является электрооборудование, важной частью которого выступает кабельно-проводниковая продукция. На строительство судна в зависимости от его размера может быть затрачено от 500 км кабеля. В то же время существующие на территории России заводы не в состоянии покрыть спрос на судовой кабель ни по количеству, ни по качеству продук-

ции. Судовой кабель в России выпускается десятками заводами, но только три из них производят кабель современных марок: возможности для резкого наращивания объемов производства при этом имеет только один из них - ОАО "Электрокабель". Общий объем выпуска судового кабеля отечественными заводами составляет 5000 км в год, что недостаточно для реализации масштабных судостроительных программ.

Таким образом, для удовлетворения спроса на судовую кабель со стороны российской судостроительной промышленности можно было бы использовать три основных источника: это закупки у существующих российских производителей, организация новых производств, а также закупки импортной продукции. Среди российских производителей это будут заводы ОАО "Севкабель", "Электрокабель" и "Амуркабель": расширению производства на них будет способствовать наличие современных типов судового кабеля в номенклатуре. Основными препятствиями для увеличения объемов выпуска станут высокий износ оборудования и отсутствие доступа к дешевым кредитам для обеспечения его замены. Кроме того, для "Севкабеля" препятствием к расширению станут плохое финансовое состояние и наличие экологических ограничений, из-за которых заводу сложно организовать выпуск ряда наименований новой продукции. Возможности по расширению производства на ОАО "Амуркабеле" также будут ограничены из-за его расположения на Дальнем Востоке. Вторым источником должна стать организация новых производств. В связи со сложившейся на российском рынке судового кабеля ситуацией при резком росте объемов потребления велика вероятность организации его выпуска на новых предприятиях, принадлежащих зарубежным компаниям: по ряду причин им будет проще развернуть его производство, чем российским заводам. Прежде всего, это касается компаний Nexans и Prysmian, уже имеющих в России производственные площадки. Среди их преимуществ - наличие в производстве современных типов судового кабеля, большой опыт производства и опыт поставки данного вида продукции для различных верфей по всему миру, широкий модельный ряд продукции, лучшие, чем у российских фирм, финансовые возможности. С другой стороны, их проблемой является сравнительно низкая гибкость (они медленнее адаптируются к изменениям на рынке, как следствие - много времени уходит на организацию новых производств). Таким образом, наиболее удобным вариантом для покрытия потребностей в современном судовом кабеле на первом этапе должны стать импортные поставки. Главным образом, за рубежом должна вестись закупка специализированных кабелей, производство которых на российских заводах

отсутствует, а также тех, объемы производства которых пока остаются недостаточными для удовлетворения потребностей отечественной судостроительной промышленности. В данном случае целесообразным было бы принятие закона, подобного тому, который был принят для стимулирования создания в России сборочных автозаводов (так называемый закон о промышленной сборке, по которому автостроители могли беспощадно завозить автомобильные комплектующие для сборки автомобилей в России при условии достижения уровня локализации производства в 50 % в течение 5 лет с момента открытия предприятия). В данном случае можно было бы обеспечивать строительство судов высококачественным кабелем зарубежных марок на условиях организации производства наиболее массовых его типов на территории России в течение 3 лет.

При организации поставок импортного кабеля наиболее целесообразным для Объединенной судостроительной корпорации будет создание особого подразделения, которое будет заниматься импортными закупками наиболее массовых видов комплектующих, в том числе и судовых кабелей, что позволит избежать дополнительных затрат на услуги посредников, а также упростит организацию производств на территории России (поскольку отдел закупок будет вынужден взаимодействовать с российскими подразделениями корпораций, осуществляющих поставки на российские судостроительные предприятия).

В то же самое время для фирм-дистрибьюторов остается ниша, связанная с импортными поставками специальных видов кабеля (производство которых не будет налажено в России в числе первых), а также продажа кабелей небольшой длины со своих российских складов.

Другой не менее важной проблемой ресурсного обеспечения стратегии развития ОСК является кадровая политика.

После распада СССР и последовавшего за этим промышленного спада большой ущерб оказался нанесен и системе подготовки кадров. Резко снизилось число средних специальных учебных заведений, в результате чего практически прекратилась подготовка квалифицированных рабочих кадров. В сфере подготовки специалистов с высшим образованием ситуация оказалась несколько лучшей, но и здесь появился ряд проблем, вызванных крушением ранее существовавших систем: была ликвидирована система распределения выпускников вузов; наблюдается слабая адаптация вузовских программ к потребностям предприятий.

В результате в российских предприятиях сложилась ситуация, когда при наличии большого количества высших учебных заведений они не могут найти себе сотрудников, имеющих качественную

подготовку; выпускники вузов, в свою очередь, оказываются никому не нужны из-за отсутствия опыта работы.

Значительно более сложная ситуация с кадрами складывается в небольших городах, не имеющих собственных высших учебных заведений. Если ранее при распределении после окончания вузов предприятия в таких городах получали квалифицированные кадры, то в настоящее время этот путь привлечения кадров практически исчез. Предприятие в таком городе может рассчитывать только на молодежь, уезжающую учиться в крупные города и в дальнейшем возвращающуюся на родину, но поток этот будет незначителен; большинство уехавших из небольших городов на учебу впоследствии остаются в более крупных городах. Возможность же привлечения персонала из других городов для таких предприятий ограничена из-за сравнительно низких зарплат и отсутствия системы предоставления жилья.

Судостроительная промышленность не является исключением. Если в г. Санкт-Петербурге и г. Северодвинске сравнительно легко найти инженерные кадры для предприятий за счет наличия в этих городах профильных учебных заведений, то небольшие судоремонтные заводы Министерства обороны, расположенные на побережье Кольского полуострова, значительно сложнее обеспечить квалифицированными работниками. Неблагоприятный климат, сравнительно низкие зарплаты, отсутствие жилья не способствуют притоку молодых кадров на такие предприятия.

Естественно, что в условиях роста объемов заказов российским судостроительным предприятиям придется в первую очередь решать проблему обеспечения предприятий специалистами. Одним из первых предприятий судостроительной отрасли, начавших решать проблему подготовки кадров для себя, стало ОАО «Балтийский завод» в Санкт-Петербурге, в феврале 2011 г. подписавшее с Санкт-Петербургским государственным морским техническим университетом (СПбГМТУ) соглашение о целесообразности совместной деятельности для решения задач по следующим направлениям:

1) создание в СПбГМТУ научно-исследовательского центра «Технология судового машиностроения» (НИЦ «ТСМ»);

2) обеспечение целевой подготовки, дополнительного профессионального образования и переподготовки высококвалифицированных кадров для удовлетворения потребностей ОАО «Балтийский завод»;

3) создание в ОАО «Балтийский завод» филиала кафедры «Технология судового машиностроения» СПбГМТУ.

Реализация данного соглашения позволит не только обеспечить предприятие инженерными кадрами, но и дает возможность использовать в интересах предприятия научный потенциал учебного заведения, что позволит повысить отдачу от затрат на НИОКР.

Между тем следует отметить, что пока практика заключения соглашений о сотрудничестве в области подготовки кадров с высшими учебными заведениями не получила массового характера, однако изменение данной ситуации - это вопрос времени: в миссии Объединенной судостроительной корпорации (ОСК) персоналу компании и подбору кадров уделено особое внимание, что должно соответствующим образом отразиться в кадровой стратегии.

По нашему мнению, наиболее предпочтительным вариантом для ОСК было бы заключение соглашений по подготовке кадров по судостроительным специальностям в профильных высших учебных заведениях. Например, в Санкт-Петербурге такой площадкой мог бы стать ГМТУ.

В то же время судостроение - отрасль, требующая привлечения достаточно широкого круга специалистов. При этом далеко не все из них необходимы на предприятиях ОСК в таком количестве, при котором для их подготовки имеет смысл открывать специализированные факультеты и кафедры в существующих кораблестроительных вузах. К таковым относятся, в частности, и экономические специальности, подготовку специалистов по которым целесообразнее осуществлять в рамках целевых программ в специализированных вузах. Например, подобная программа подготовки кадров в области экономики и финансов может быть открыта в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов.

1. *Логачев С.И., Чугунов В.В., Горин Е.А.* Мировое судостроение: современное состояние и перспективы развития. 2-е изд., доп. и перераб. СПб., 2009.

2. *Горбашко Е.А., Тимохова А.И.* Выбор конкурентной стратегии обеспечения кабельно-проводниковой продукцией развития судостроения в России до 2015 года. URL: <http://www.RusCable.ru/doc/analytic/statya-206.html>.

3. *Шолмов К.* Кто даст команду? // Морская биржа. 2009. □ 3(29).

4. ОАО «Балтийский завод» и СПбГМТУ подписали соглашение о партнерстве. URL: <http://www.sudprom.ru/news/1123>.

Поступила в редакцию 04.02.2011 г.