

<http://dx.doi.org/10.15589/jnn20140316>

УДК 629.5.081:338.33

М 21

## ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF DIVERSIFICATION OF SHIPBUILDING AND SHIP REPAIR YARDS

### АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ДИВЕРСИФИКАЦИИ СУДОСТРОИТЕЛЬНО-СУДОРЕМОНТНЫХ ЗАВОДОВ

Oleksii V. Malko  
[alex.malko@mail.ru](mailto:alex.malko@mail.ru)

ORCID: 0000-0001-7338-7902

О. В. Малько,  
асп.

Institute for Market Problems and Economic-Environmental Research of National Academy of Science of Ukraine, Odesa

*Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, г. Одесса*

**Abstract.** The experience of diversification of the large ship repair yards of the United States of America has been studied. Three powerful US shipyards are taken as an example: Los Angeles division of the Todd Shipyards, Avondale Shipyard and San Francisco Naval Shipyard Hunters Point. All these plants were diversified because of the lack of the customers for the ship repair and shipbuilding services. The market pushed them to find other ways to get money. In this article the author analyzes the reasons of the shipyards transfer to the «alternative rails». The ways of the modern development of the diversified capacities and territories are studied. These ways and the US experience are projected to the Ukrainian analog companies. The study results can be used to help the Ukrainian, Russian and European ship repair and shipbuilding companies to improve their business results via the diversification or additional marketing core business research. It can be concluded that the diversification of each of the above mentioned US shipyards was not carried using a particular type of the template for the United States, but on the basis of special marketing research. The success of the diversification of the US ship repair and shipbuilding companies is the right choice of market development trends, depending on the macroeconomic and microeconomic conditions which prevail in each particular region where the enterprise is located. As a result, the diversification experience of Hunters Point Shipyard could be useful for Sevastopol Marine Plant before it became the Russian territory in March 2014; and the experience of Los Angeles division of Todd Shipyards and Avondale Shipyard is useful for shipyards, based in Nikolayev.

**Keywords:** diversification of shipyards, diversification of ship repair yards, shipbuilding, ship repair yard, industry.

**Аннотация.** Рассмотрен опыт диверсификации крупных судоремонтно-судостроительных заводов Соединенных Штатов Америки. Проанализированы причины их перевода на «альтернативные рельсы». Исследованы пути современного развития диверсифицированных мощностей и территорий.

**Ключевые слова:** диверсификация судостроительных заводов, диверсификация судоремонтных заводов, судостроение, судоремонт, промышленность.

**Анотація.** Розглянуто досвід диверсифікації великих судноремонтно-суднобудівних заводів Сполучених Штатів Америки. Проаналізовано причини їх переведення на «альтернативні рейки». Досліджено шляхи сучасного розвитку диверсифікованих потужностей і територій.

**Ключові слова:** диверсифікація суднобудівних заводів, диверсифікація судноремонтних заводів, суднобудування, судноремонт, промисловість.

#### REFERENCES

- [1] *Avondale. About us.* Available at: <http://www.hii-avondale.com>.
- [2] *EPA. Hunters Point Naval Shipyard – United States Environmental Protection Agency.* Available at: <http://www.epa.gov>.
- [3] *Huntington Ingalls Industries. Who we are.* Available at: <http://www.huntingtoningalls.com>.
- [4] Krikorian Greg, Harbor Dept. Will Explore Other Uses for Shipyard Site. «*Los Angeles Times*». Available at: <http://articles.latimes.com>.
- [5] *Mark Company. The shipyard home page.* Available at: <http://thesfshipyard.com>.
- [6] *Naval Sea Systems Command Office of Corporate Communications. Navy Partners with Delgado Community College to Support Maritime Industry Education, Training.* Available at: <http://www.navy.mil>.

- [7] Ratnam G. Huntington Ingalls Seeks Alternatives to Closing Avondale. *Bloomberg NEWS*. Available at: <http://www.bloomberg.com>.
- [8] White R.D. Shipyard plan doesn't jibe with Port of Los Angeles' vision. «*Los Angeles Times*». Available at: <http://articles.latimes.com> ; <http://yosemite.epa.gov>.
- [9] Shapiro M.W. Huntington Ingalls to turn Avondale shipyard into a builder of oil and gas equipment. «*Daily Press*». Available at: <http://articles.dailypress.com>.
- [10] *The Port of Los Angeles. Port of Los Angeles Virtual History Tour*. Available at: <http://www.laporthistory.org>.
- [11] *The Port of Los Angeles. About the Port*. Available at: <http://www.portoflosangeles.or>.
- [12] *The Port of Los Angeles. About WBCT*. Available at: <http://www.portoflosangeles.org>.
- [13] *Vigor Industrial. About Vigor: Our history*. Available at: <http://vigorindustrial.com>.
- [14] *WBCT. The LA Advantage*. Available at: <http://www.wbct.us>.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время сложилась сложная обстановка в судостроительно-судоремонтном секторе отечественной промышленности. Основные мощности украинских судоремонтно-судостроительных заводов (ССЗ), размещенные в таких городах, как Севастополь, Херсон, Николаев, Керчь, Мариуполь, Одесса и пр., простаивают и ветшают из-за отсутствия полноценной загрузки производства профильными заказами.

Альтернативным выходом из непростой экономической и социальной ситуации, сложившейся в отрасли, может быть изучение и использование положительного опыта диверсификации судостроительно-судоремонтных заводов Соединенных Штатов Америки.

### АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Анализ научных работ свидетельствует о том, что на данный момент опубликовано крайне мало статей и исследований, посвященных данной важной для украинской промышленности проблеме.

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ** – обобщить опыт диверсификации судоремонтно-судостроительных заводов США и спроецировать его на украинские судоремонтно-судостроительные предприятия.

### ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Основная общемировая причина диверсификации судоремонтно-судостроительных предприятий – это отсутствие необходимого количества заказов и загрузки производства.

В настоящей статье опыт США рассмотрен на примере таких крупных заводов, как Los Angeles division of Todd Shipyards, Avondale Shipyard и San Francisco Naval Shipyard Hunters Point.

Лос-Анджелесское подразделение ССЗ Todd Shipyards [15] было закрыто после неудачной попытки получить государственный военно-морской контракт в 1989 году. После объявления его банкротом с предприятия были уволены все сотрудники.

Во время Второй мировой войны на предприятии работало около 12000 человек, но уже в середине 80-х – около 6000 сотрудников, а в конце 90-х гг. перед закрытием завода – 2000 человек [4, 10]. После 1991 года завод был перепрофилирован в контейнерный терминал порта Лос-Анджелес.

В настоящее время в порту Лос-Анджелеса действуют 8 контейнерных терминалов общей площадью 6,8 кв. км, занимающих 54 причала. Терминалы способны принимать контейнерные суда самых больших размеров, включая суда типа Post-Panamax и Super-Post-Panamax.

Для обслуживания особо тяжелых 40-футовых контейнеров в порту создан специальный коридор, по которому такие контейнеры могут быть перегружены и направлены далее автотранспортом.

Международный центр морских круизов, расположенный в порту, является крупнейшим на западном побережье США, обслуживая более миллиона пассажиров ежегодно. Пять интермодальных железнодорожных станций обслуживают как пассажиров, так и грузопотоки, помогая разгрузить прилегающие дороги и шоссе.

Порт Лос-Анджелес поддерживает более 900 тыс. региональных рабочих мест, а его годовой оборот превышает 40 млрд дол.

Порт является крупнейшим в США по объемам перевалки грузов [11, 12].

Примечательно то, что мощности бывшего завода, входящие сейчас в состав порта, используются совместным китайско-американским предприятием West Basin Container Terminal LLC, созданным в 2002 году [14] и обеспечивающим бесперебойный обмен товарами между Китаем и Соединенными Штатами Америки через причалы № 100–102 и № 121–126 порта Лос-Анджелес. Именно причал № 100 (рис. 1) является бывшим заводским причалом ССЗ Los Angeles division of Todd Shipyards.

Несмотря на то, что в Лос-Анджелесе периодически звучат призывы к восстановлению верфи некоторыми отраслевыми энтузиастами, но в борьбе с ними постоянно выигрывают силы, лоббирующие морские перевозки, контейнерный терминал и портовую деятельность [8].



Рис. 1. Причалы № 100–102 порта Лос-Анжелес [7]

Другим примером попытки альтернативного использования крупной судоремонтно-судостроительной верфи является проект диверсификации завода Hunters Point в Сан-Франциско (США). Верфь находится в стадии закрытия и перепрофилирования с 1988 года.

Верфь имеет многовековую историю, начавшуюся в 1870 году [5] с ремонта судов в сухом доке завода.

По плану диверсификации на месте завода планируется строительство жилых домов, апартаментов, коммерческой недвижимости, отелей, магазинов, развлекательных центров, промышленных объектов и т. п. (рис. 2).



Рис. 2. Вариант проекта диверсификации завода Hunters Point в Сан-Франциско

Параллельно с застройкой территории проводятся масштабные мероприятия по очистке площадей от вредных веществ, оставшихся на заводе со времен бурной военно-морской судоремонтно-судостроительной деятельности.

Для проведения качественной очистки территории и постепенной передачи очищенных площадей заводу городу Сан-Франциско американское Агентство защиты окружающей среды EPA (US Environmental Protection Agency) составило план очистки всей территории завода с разделением на сектора. Сектора очищаются бывшим владельцем завода – ВМФ США – под наблюдением EPA и постепенно передаются городским властям.

Последний сектор по плану должен быть передан городу в 2016 году [2].

Другим вариантом альтернативного использования ССЗ является пример верфи US Avondale Shipyard, Новый Орлеан (США).

Верфь была основана в 1938 году. Основным заказчиком верфи до 2010 года был военно-морской флот США. Проблемы с заказами у завода начались после того, как в 2010 году был принят новый 30-летний судостроительный план ВМФ США, который

привел к срыву двухмиллиардного контракта верфи на строительство боевых кораблей.

Закрытие завода планировалось к 2013 году. Численность сотрудников, которые должны были потерять профильную работу на заводе, – 4800 человек. В начале 2011 года завод являлся крупнейшим частным работодателем штата Луизиана. В мае того же года Министерство обороны Соединенных Штатов Америки выделило штату Луизиана 1,48 млн дол. США на исследования в области альтернативного использования мощностей завода. Кроме того, военные обещали помощь в налаживании гражданского судостроения/судоремонта на мощностях Avondale [7].

Несмотря на то, что владельцем завода является частная компания Huntington Ingalls Industries [3], в 2012 году для переподготовки сотрудников завода Avondale Shipyard деньги, как и обещал, выделил американский военно-морской флот. Сумма помощи составила 10 млн дол. США. Деньги передали штату Луизиана и колледжу Delgado Community College (г. Новый Орлеан).

Основная цель переподготовки сотрудников завода состояла в том, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия на рынке гражданского судостроения и судоремонта [6].

Компания Huntington Ingalls Industries, владелец Avondale, является крупнейшим военно-морским подрядчиком США, что могло стимулировать ВМФ к подобному шагу помощи.

В настоящее время для Avondale рассматриваются альтернативные варианты использования мощностей завода, в основном предусматривающие выпуск продукции для нефтегазовой отрасли, что, возможно, поможет сберечь существующие рабочие места сотрудников предприятия, а возможно и увеличить штат завода [9].

Завод проводит маркетинговые компании по продвижению себя в качестве надежного поставщика товаров и услуг не только для нефтегазовой промышленности, но и для всего промышленного сектора экономики (рис. 3) [1].

Скорее всего, эта многовекторность Avondale обусловлена тем, что завод еще полностью не определился с главным направлением своей диверсифицированной деятельности, а главное, не нашел крупных заказчиков, обеспечивающих полную загрузку производства.

Все три упомянутые выше американские предприятия объединяет то, что их основным заказчиком являлся ВМФ США.

До развала СССР основным заказчиком для николаевских и севастопольских ССЗ был ВМФ СССР. Сейчас николаевские верфи Черноморский судостроительный завод (ЧСЗ), Судостроительный завод им. 61 коммунара, Николаевский судостроительный завод «Океан» и Севастопольский морской завод (СМЗ) переживают далеко не лучшие времена в связи с отсутствием крупных военно-морских заказов.

В г. Николаеве ЧСЗ находится в стадии банкротства, сотрудники «Океана» в декабре 2013 года получили уведомления об их плановом увольнении в начале 2014 года. Севастопольский морской завод сократил свой штат до минимума (примерно 300 человек) и периодически приостанавливает свою производственную деятельность из-за отсутствия заказов.

Черноморский флот Российской Федерации сократился в разы по сравнению с началом 90-х годов, а ВМС Украины настолько малочисленны



Рис. 3. Маркетинговое продвижение услуг диверсифицированного предприятия Avondale с помощью собственного сайта [www.hii-avondale.com](http://www.hii-avondale.com)

и неплатежеспособны, что не могут обеспечить должной работой николаевские и севастопольские заводы, не говоря уже об остальных – заводах в Херсоне, Керчи, Мариуполе, Ильичевске и др.

Россия старается ремонтировать и строить новые корабли и подводные лодки на своих производственных мощностях, расположенных на территории РФ.

В связи с переходом Крыма и Севастополя де-факто в состав России в марте 2014 г., представители Министерства обороны Российской Федерации в настоящее время рассматривают размещение своих военно-морских заказов на «Заливе» в Керчи и СМЗ в Севастополе. Возможно, российские военно-морские заказы помогут крымским и севастопольским заводам восстановить производство и наладить свой бизнес.

Сходство экономической ситуации, сложившейся в настоящее время для перечисленных выше американских и украинских заводов, очевидно. Их объединяет то, что с окончанием Холодной войны отпала необходимость в наращивании и поддержании огромной группировки ВМФ на мировом театре предполагаемых боевых действий.

Для украинских предприятий к этому прибавилось еще и то, что все судоремонтно-судостроительные заводы, доставшиеся нашей стране в наследство от распавшегося СССР, лишились и огромного советского, и российского рынков военно-морских заказов.

## ВЫВОДЫ

1. Диверсификация каждого указанного американского предприятия проводилась не по определенному типовому шаблону для Соединенных Штатов Америки, а на основании маркетинговых исследований рынка. Можно предположить, что успех диверсификации американских ССЗ заключается в правильном выборе рыночного направления развития в зависимости от макро- и микроэкономических условий, сложившихся для каждого конкретного региона, в котором находится предприятие.

2. Прослеживается очевидное сходство Los Angeles division of Todd Shipyards, Avondale Shipyard и San Francisco Naval Shipyard Hunters Point с нашими николаевскими и севастопольскими заводами. Возможно, для Севастополя был бы полезен опыт диверсификации завода Hunters Point Shipyard, а для николаевских верфей – опыт Los Angeles division of Todd Shipyards и Avondale Shipyard. В любом случае, к выбору направления диверсификации украинских ССЗ необходимо подходить, имея на руках несколько маркетинговых исследований рынков, планируемых к обслуживанию диверсифицированными предприятиями.

3. Перспективы дальнейших исследований заключаются в более глубоком изучении передового мирового опыта диверсификации судоремонтно-судостроительных предприятий. Результаты данной работы можно использовать при выборе направлений развития отечественных судоремонтно-судостроительных заводов и смежных с ними предприятий всех форм собственности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Avondale. About us [Electronic resource] / Avondale. A Subsidiary of Huntington Ingalls Industries // Avondale official website. – New Orleans, LA, USA. – Режим доступа: <http://www.hii-avondale.com>.
- [2] EPA. Hunters Point Naval Shipyard [Electronic resource] / United States Environmental Protection Agency // The EPA official website. – Washington D.C., USA. – Режим доступа: <http://www.epa.gov>.
- [3] Huntington Ingalls Industries. Who we are [Electronic resource] / Huntington Ingalls Industries // Huntington Ingalls Industries official website. – Newport News, NA, USA. – Режим доступа: <http://www.huntingtoningalls.com>.
- [4] **Krikorian, Greg.** Harbor Dept. Will Explore Other Uses for Shipyard Site [Electronic resource] / Greg Krikorian // Newspaper «Los Angeles Times», Sept. 05, 1991. – Los Angeles, USA. – Режим доступа: <http://articles.latimes.com>.
- [5] Mark Company. The shipyard home page [Electronic resource] / The Mark Company BRE // The San Francisco Shipyard official website. – San Francisco, USA. – Режим доступа: <http://thesfshipyard.com>.
- [6] Naval Sea Systems Command Office of Corporate Communications. Navy Partners with Delgado Community College to Support Maritime Industry Education, Training [Electronic resource] / Naval Sea Systems Command Office of Corporate Communications // Official Website of the United States Navy, Story Number: NNS120904-12Release Date: 9/4/2012 3:49:00 PM. – Chief of Information, Attn: US Navy, 1200 Navy Pentagon, Washington DC 20350-1200. – Режим доступа: <http://www.navy.mil>.
- [7] **Ratnam, G.** Huntington Ingalls Seeks Alternatives to Closing Avondale [Electronic resource] / Gopal Ratnam // Bloomberg NEWS, Jul 7, 2011. – New York, USA. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com>.

- [8] **White, R. D.** Shipyard plan doesn't jibe with Port of Los Angeles' vision [Electronic resource] / Ronald D. White // Newspaper «Los Angeles Times», June 11, 2009. – Los Angeles, USA. – Режим доступу: <http://articles.latimes.com> ; <http://yosemite.epa.gov>.
- [9] **Shapiro, M. W.** Huntington Ingalls to turn Avondale shipyard into a builder of oil and gas equipment [Electronic resource] / Michael Welles Shapiro // Newspaper «Daily Press», February 05, 2013. – Newport News, VA, USA. – Режим доступу: <http://articles.dailypress.com>.
- [10] The Port of Los Angeles. Port of Los Angeles Virtual History Tour [Electronic resource] / LA Port // LA port official website. – Los Angeles, USA. – Режим доступу: <http://www.laporthistory.org>.
- [11] The Port of Los Angeles. About the Port [Electronic resource] / LA Port // LA port official website. – Los Angeles, USA. – Режим доступу: <http://www.portoflosangeles.org>.
- [12] The Port of Los Angeles. About WBCT [Electronic resource] / LA Port // LA port brochure. – Los Angeles, USA. – Режим доступу: <http://www.portoflosangeles.org>.
- [13] Vigor Industrial. About Vigor. Our history [Electronic resource] / Vigor // Vigor Industrial official web site. – Portland, USA. – Режим доступу: <http://vigorindustrial.com>.
- [14] WBCT. The LA Advantage [Electronic resource] / West Basin Container Terminal LLC // WBCT official website. – Los Angeles, USA. – Режим доступу: <http://www.wbct.us>.

---

© О. В. Малько

Надійшла до редколегії 18.02.2014

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК  
д-р екон. наук, проф. *В. Н. Парсяк*