

УДК 332.1(338.24)

## **Перспективы развития судостроительной отрасли РФ: кластерный подход или совершенствование отдельных предприятий**

**Зудинова Ксения Юрьевна**

Соискатель,  
кафедра мировой экономики  
и международных экономических отношений,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21;  
e-mail: Ksenia.zudinova@gmail.com

Publishing House "ANALITIKA RODIS" ( analitikarodis@yandex.ru ) http://publishing-vak.ru/

### **Аннотация**

Отечественное судостроение на протяжении второй половины XX века было одной из наиболее развитых отраслей национальной экономики и занимало прочные позиции на мировой арене. Тем не менее с прекращением существования Советского Союза отрасль столкнулась с глубокой рецессией и к середине первого десятилетия XXI века пришла с серьезной технологической отсталостью, потерей ценных кадров и устаревшим производством. Начиная с 2007 года, с момента образования Объединенной судостроительной корпорации, объединившей основные предприятия отрасли под единым государственным руководством, судостроение начало путь к модернизации и повышению конкурентоспособности. За последнее десятилетие государство вырабатывало множество программ, ориентированных на поддержку отрасли и возвращению России статуса великой судостроительной державы. Большинство программ были исполнены частично и далее отменены или заменены другими. В настоящее время рассматриваются и реализуются в той или иной мере программы, направленные на два возможных пути развития судостроения. Первый вариант предполагает объединение судостроительных и поддерживающих предприятий (поставщиков комплектующих, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений и т. д.) в кластер отрасли для повышения ее эффективности. Второй подход подразумевает выделение двух наиболее развитых и перспективных предприятий для создания на их базе центров гражданского и военного судостроения. В данной статье рассматриваются оба варианта развития отрасли, их преимущества и недостатки.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Зудинова К.Ю. Перспективы развития судостроительной отрасли РФ: кластерный подход или совершенствование отдельных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 8. С. 110-121.

**Ключевые слова**

Судостроение, развитие судостроения, коммерческое судостроение, военное кораблестроение, судостроительный кластер, государственная поддержка судостроения.

**Введение**

Будучи некогда одной из передовых отраслей национальной экономики, сегодня отечественное судостроение переживает не самые лучшие времена. После почти двух десятилетий рецессии, коснувшейся как производственных мощностей, так и технологических процессов, отрасль столкнулась с серьезными структурными проблемами. Это привело к тому, что в XXI веке судостроительная отрасль Российской Федерации значительно уступает мировым лидерам судостроения, которыми на сегодняшний день являются Китай, Япония и Корея. По оценкам экспертов, начиная с 2010 года ежегодно поставляется до 100 млн тонн-дедвейт судов. В то же время в 2014 году на российских верфях было построено всего лишь 55,981 тыс. тонн-дедвейт, а в 2015 – 14 тыс. тонн-дедвейт, поставленных заказчиком [Отчет о научно-исследовательской работе..., 2015].

Помимо этого, существует ряд системных проблем в отрасли, таких как технологическая отсталость, низкая производительность труда и другие, которые усугублялись и накапливались со времен прекращения существования СССР. Это привело к тому, что основные российские судовладельцы, например «Совкомфлот» и FESCO, новые суда заказывают за рубежом ввиду их более привлекательной цены и сроков исполнения заказов по мелко – и среднетоннажным судам и технической невозможности строить крупнотоннажные суда на отечественных верфях.

Государство постоянно предпринимает различные меры по улучшению ситуации в отрасли: было создано множество программ развития судостроения, большинство верфей были консолидированы в Объединенную судостроительную корпорацию – государственный холдинг отрасли. Последняя программа по увеличению конкурентоспособности российского судостроения была утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации № 2514-р от 24.12.2012 и называется «Государственная Программа Российской Федерации «Развитие судостроения на 2013-2030 годы». Согласно данной программе, к 2030 году планируется достичь следующих показателей: доля отечественного гражданского судостроения на мировом рынке в стоимостном выражении – 10%, доля отечественного гражданского судостроения на мировом рынке по тоннажу – 2%.

Можно выделить два варианта развития отрасли: кластерный путь и целенаправленное создание нескольких центров судостроения, отвечающих последним мировым технологическим тенденциям, на базе уже функционирующих предприятий. В данной статье будут рассмотрены оба варианта развития событий, меры, предпринятые по каждому из направлений, и дальнейшие перспективы.

### **Кластерный подход к организации судостроения**

В 2011 году «Концепция развития кластера судостроения в Санкт-Петербурге» была разработана Фондом «ЦСР «Северо-Запад» и одобрена КЭРППиТом [Концепция развития..., www].

В рамках концепции были выделены основные цели и задачи создания кластера, направленные на повышение эффективности судостроительных заводов и перенос ОАО «Адмиралтейские верфи» на новую площадку на остров Котлин с созданием современной судостроительной базы.

За основу идеи создания концепции судостроительного кластера в Санкт-Петербурге был взят успешный опыт стран, лидирующих в данной отрасли и применяющих данный подход для эффективной организации производств. Реализация кластерной политики в Южной Корее, Японии и странах Западной Европы послужила примером для создания кластерной концепции в России.

Ввиду того, что судостроение является технически сложной многосоставной отраслью, в которой одновременно функционирует большое количество участников, в том числе из смежных отраслей, их локализация на определенной территории, как показывает практика, повышает общую эффективность.

В Санкт-Петербурге находится 43 организации судостроительной отрасли, на которых работают более 50 тыс. специалистов [Судостроительный кластер, www]. В 2015 году объем производства продукции (товаров, работ и услуг) организациями судостроительной отрасли Ленинградской области и Санкт-Петербурга составил более 90 млрд рублей.

Предпосылками создания судостроительного кластера именно в Санкт-Петербурге является наличие существующих и развитых основных потенциальных участников, а именно судостроительных верфей, проектно-конструкторских бюро, научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов для отрасли, производителей из смежных отраслей, портов, судоходных и стивидорных компаний и других участников.

Безусловно, основным инициатором по созданию судостроительного кластера должно выступить государство в лице правительства Санкт-Петербурга, ОАО «Объединенная судостроительная корпорация», Министерства обороны РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства образования и науки РФ и др.

Создание кластера – долгосрочный и сложный процесс. Несмотря на то, что концепция его развития была создана в 2011 году и одним из основных сценариев его развития был перенос одного из ведущих судостроительных предприятий города ОАО «Адмиралтейские верфи» на остров Котлин [Глава «Адмиралтейских верфей»..., www], не все планы были претворены в жизнь. Формально кластер не был создан, как и договор между ключевыми участниками, тем не менее многие признаки его наличия и развития проявляются и на сегодняшний день. Несмотря на то, что мощности «Адмиралтейских верфей» не были перенесены из центра Санкт-Петербурга, а, напротив, продолжилось развитие завода в пределах города, многие признаки кластерного подхода к организации отрасли имеют место, но не в централизованном виде. Развивается кооперация научно-исследовательских институтов с ведущими вузами города.

В целом же судостроительная промышленность должна активизировать работу по выполнению поставленных задач в области военного и гражданского судостроения. При этом необходима дальнейшая концентрация и координация усилий государственных органов и предприятий судостроительной промышленности по изысканию дополнительных ресурсов развития для обеспечения реализации планов укрепления национальной безопасности в морском пространстве и освоения шельфовых месторождений углеводородов, в том числе и в Арктической зоне России [На ВЭФ-2015 обсудили вопросы..., www].

### **Развитие военного кораблестроения в Санкт-Петербурге**

Судостроительный завод «Северная верфь» – судостроительное и судоремонтное предприятие в Санкт-Петербурге. За более чем 100 лет существования на верфи было построено более 400 судов различного назначения [«Северная верфь» будет готова строить..., www], порядка половины из них были введены в эксплуатацию ВМФ России и СССР и были оснащены передовыми для своего времени системами вооружения.

В настоящее время основная продукция «Северной верфи» – это коммерческие суда и боевые надводные корабли, заказами на которые верфь обеспечена до 2020 года [Северная верфь выполнит заказ ВМФ..., www]. Уникальной особенностью предприятия является крытый отапливаемый эллинг с четырьмя стапелями – единственный на Северо-Западе России (их длина составляет 165 м и ширина 19,2 м). В нем можно осуществлять строительство судов в любые погодные условия. Квалифицированный кадровый состав и технические возможности верфи позволяют строить корабли и суда с предельным водоизмещением до 12 000 т и спусковой массой до 7000 т, а также ремонтировать и модернизировать их [Северная верфь, www].

Одним из преимуществ завода является низкий коэффициент застройки территории, так как производственные мощности занимают всего две трети от общей площади 90 га. Это позволяет организовывать на данной площадке практически любые новые производства.

Еще одна уникальная особенность предприятия – использование трехмерной математической модели для проектирования и строительства судов, которая была разработана исключительно для судостроительной отрасли, что позволяет совместить два основных процесса – выпуск рабоче-конструкторской документации и разработку геометрических и технологических параметров корпусных деталей [Северной верфи – 95!, [www](#)]. ОАО «Северная верфь» является единственным отечественным предприятием, которое имеет подобное инновационное техническое обеспечение.

22.12.2015 на заводе «Северная верфь» состоялась церемония установки закладного камня в честь начала строительства сверхсовременного судостроительного комплекса на территории предприятия [На Северной верфи состоялась закладка..., [www](#)]. Данное мероприятие положило начало масштабному инвестиционному проекту по реконструкции и модернизации производства судостроительного завода «Северная верфь». Новый производственный комплекс должен будет соответствовать последним тенденциям автоматизации и механизации производственных процессов и гибко реагировать на требования рынка, обеспечивая строительство широкой номенклатуры судов. Судосборочные работы будут проводиться крупными блоками, с использованием кранов большой грузоподъемности. Данный метод является самым эффективным способом судостроения, который широко используется на большинстве ведущих верфей мира.

Масштабный проект реновации предусматривает строительство сухого дока длиной 400 м и шириной 70 м, перекрытого эллингом, новых корпусов производственных цехов, а также улучшение существующей инфраструктуры. Производственные линии будут оснащены самыми современными технологиями резки металла, роботизированными сварочными комплексами и камерами покраски блоков [Рывок в будущее..., [www](#)].

Средства на реализацию проекта запланированы в рамках Федеральной целевой программы. Проект рассчитан на четыре этапа.

1 этап (2016-2017 годы) включает реконструкцию западной набережной и строительство новых инженерных сетей предприятия. Инвестиции в первый этап строительства составят около 2 млрд руб.

2 этап (2016-2019 годы) предусматривает строительство первой очереди сухого дока с околодоковой площадкой, перекрытых эллингом, с установкой крана типа «Голиаф» грузоподъемностью 1200 т и двух кранов грузоподъемностью по 350 т. Также на этом этапе будут построены новые окрасочные камеры. Инвестиции по второму этапу составят около 14 млрд руб.

3 перспективный этап (2019-2021 годы) подразумевает строительство нового корпусообрабатывающего цеха и склада металла. Также планируется строительство нового логистического комплекса. Объем инвестиций составит около 15 млрд руб.

4 перспективный этап (2022-2024 годы) предполагает удлинение сухого дока, строительство нового двухпролетного эллинга, а также реконструкцию достроечной набережной.

Инвестиции по этому этапу будут определены по результатам разработки проектной документации.

В настоящее время завершена разработка проектно-сметной документации по первому этапу. Выполняются проектные работы и инженерные изыскания по второму этапу, срок завершения этих работ – середина 2016 года [На Северной верфи заложен..., [www](#)].

### **Развитие гражданского судостроения на Дальнем Востоке**

Параллельно с развитием «Северной верфи» в Санкт-Петербурге на Дальнем Востоке идет развитие гражданского судостроения. Первоначально в 2014 году здесь предполагалось построить верфь для строительства танкеров и других крупнотоннажных судов. Рабочее название проекта было «Звезда-DSME» [Казаков, [www](#)], предполагалось партнерство с одним из подразделений корейской группы компаний Daewoo. Но по прошествии времени Daewoo вышла из участия в проекте. По оценкам экспертов, это случилось вследствие срыва сроков подготовки документации с российской стороны или потери интереса к иностранному участию в данном проекте. Планировалось, что 19,5% будет принадлежать Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co., Республика Корея, с планируемым объемом инвестиций 0,9 млрд долларов США [Восточный экспресс, [www](#)].

Уже в конце 2015 года, после отказа иностранных партнеров от участия в создании уникальной верфи, осуществляется программа совершенствования и модернизации судостроительного комплекса «Звезда» с участием Правительства РФ и Объединенной судостроительной корпорации. Этот завод уже является системообразующим резидентом территории опережающего развития «Белый камень» в регионе [«Судостроительный комплекс «Звезда»..., [www](#)]. Согласно утвержденной программе развития здесь планируется создать первую в стране крупнотоннажную верфь, ориентированную на высокотехнологичные суда, суда и сооружения для нефтегазового комплекса, суда ледового класса и др.

На производственных мощностях судостроительного завода «Звезда» по предварительным расчетам планируется построить 59 единиц судов и морской техники на общую сумму порядка 2473,0 млрд руб., начиная с заказов 2016 года. Основным заказчиком будет выступать «Роснефть», которая заинтересована в размещении на комплексе заказов на строительство 41 судна и 12 платформ различного назначения на общую сумму 2347,3 млрд руб. [На ВЭФ-2015 обсудили вопросы..., [www](#)].

Главной особенностью завода является широкий круг направлений его деятельности, включая судостроение, судоремонт и переоборудование атомных подводных лодок и различных надводных судов водоизмещением до 13 500 т. Уникальность завода заключается в том, что, помимо судостроения и судоремонта, в рамках одного предприятия также осуществляется утилизация кораблей и подводных лодок, включая, в том числе, извлечение

отработанного ядерного топлива, производство машиностроительной продукции, выполнение ремонта различного топливно-энергетического и судостроительного оборудования, переработку металлолома. Подобное сочетание разнонаправленной деятельности в рамках одного судостроительного комплекса не имеет аналогов в мире.

Планируется, что к 2018 году судостроительный комплекс «Звезда» станет самой крупной гражданской верфью Российской Федерации. Предприятие будет выпускать крупнотоннажные суда, в том числе танкеры водоизмещением до 350 тыс. т, и осуществлять строительство уникального флота ледового класса, который не имеет аналогов в мире [В. Путин. Верфь «Звезда» будет строить..., [www](#)]. Для реализации намеченной цели уже начались базовые работы по созданию инфраструктуры, проведению необходимых коммуникаций, строительству жилья для работников, налаживанию поставки электроэнергии и газоснабжения Дальневосточного центра судостроения. К 2020 году планируется расселить в новых домах до 7000 работников завода «Звезда», а также подвести магистральный газ для обеспечения рентабельности производства [Кузьмин, 2015, [www](#)].

Если дальневосточная «Звезда» в обозримом будущем должна превратиться в крупнейшую гражданскую судовой верфь государства [Союстов, [www](#)], то петербургская «Северная верфь» со временем станет крупнейшим центром военного кораблестроения России.

## Заключение

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. В Российской Федерации, исторической морской державе, особое внимание уделяется развитию судостроения. За последнее десятилетие было выпущено множество государственных программ по модернизации отрасли для вывода ее на конкурентоспособный уровень с лидирующими мировыми судостроительными странами. В рамках программ неоднократно предпринимались попытки создания судостроительного кластера по западноевропейской или дальневосточной модели. Но, как показала практика, данные системы тяжело адаптировать по российскую действительность. В связи с этим государством было принято решение развивать отдельные предприятия отрасли. Были выбраны две верфи для создания модели кластера на их базе по собственному российскому пути. Для военного кораблестроения была выбрана «Северная верфь» в Санкт-Петербурге – предприятие, уже являющееся лидером по надводному кораблестроению в стране. Для гражданского судостроения был определен судостроительный комплекс «Звезда» на Дальнем Востоке – перспективное предприятие, которому еще предстоит пройти путь к званию лидирующей верфи крупнотоннажного судостроения. Географическое местоположение верфей было выбрано не случайно: технически сложные военные суда быстрее проектировать и строить именно в Санкт-Петербурге, где уже много десятилетий размещаются ведущие проектно-конструкторские бюро и поставщики комплексного оборудования. Выбор

Дальнего Востока также определяется тенденцией европейских государств к переносу крупнотоннажного судостроения на Дальний Восток, что обеспечивает более дешевую рабочую силу и близость крупнейших мировых поставщиков стали и комплектующих для судостроения. Такой проработанный в деталях подход к выбору и развитию отдельных предприятий отрасли предполагает повышение конкурентоспособности российского судостроения на мировой арене.

### Библиография

1. Восточный экспресс // Власть. 2015. № 34. URL: <http://vlast.ekiosk.pro/article.aspx?id=408447>
2. В. Путин. Верфь «Звезда» будет строить консорциум частных инвесторов. Внебюджетные средства // Neftegaz.ru. URL: <http://neftegaz.ru/news/view/112921-V.Putin.-Verf-Zvezda-budet-stroit-konsortsium-chastnyh-investorov.-Vnebyudzhethnye-sredstva>
3. Глава «Адмиралтейских верфей»: работы много и выполняем ее в срок // РИА «Новости». URL: <http://ria.ru/interview/20120921/755529533.html>
4. Казаков А. Верфь раздора – часть I // ВПК. URL: <http://vpk-news.ru/articles/8334>
5. Концепция развития кластера в Санкт-Петербурге. Проект. URL: [http://www.csr-nw.ru/files/csr/file\\_content\\_140.pdf](http://www.csr-nw.ru/files/csr/file_content_140.pdf)
6. Кузьмин В. По курсу – от «Звезды» // Российская газета. 20.12.2015. URL: <http://rg.ru/2015/12/21/kurs.html>
7. На ВЭФ-2015 обсудили вопросы развития инфраструктуры для судостроения. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/na\\_vef2015\\_obsudili\\_voprosy\\_razvitiya\\_infrastruktury\\_dlya\\_sudostroeniya](http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/na_vef2015_obsudili_voprosy_razvitiya_infrastruktury_dlya_sudostroeniya)
8. На Северной верфи заложен современный судостроительный комплекс // Северная верфь. Судостроительный завод. URL: <http://www.nordsy.spb.ru/pressroom/13816/>
9. На Северной верфи состоялась закладка нового современного судостроительного комплекса // Объединенная судостроительная корпорация. URL: <http://www.oaoosk.ru/press-center/news/na-severnoy-verfi-sostoyalas-zakladka-novogo-sovremennogo-sudostroitel'nogo-kompleksa/>
10. Отчет о научно-исследовательской работе «Научное обеспечение мониторинга подпрограммы «Морской транспорт», определение эффективности реализации программных мероприятий (второй этап)» // НТБ ЦНИИМФ. 2015. № 8505.
11. Развитие судостроения на 2013-2030 годы: Государственная Программа Российской Федерации. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/INFOGRAFIKA\\_GP\\_sudostroenie\\_small.pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/INFOGRAFIKA_GP_sudostroenie_small.pdf)
12. Российские судостроители подводят итоги работы в 2015 году. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/rossiyskie\\_sudostroiteli\\_podvodyat\\_itogi\\_raboty\\_v\\_2015\\_godu](http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/rossiyskie_sudostroiteli_podvodyat_itogi_raboty_v_2015_godu)



13. Рывок в будущее: заводы «Звезда» и «Северная верфь» готовы удивить мир // Федеральное агентство новостей. URL: <http://riafan.ru/492265-ryvok-v-budushee-zavody-zvezda-i-severnaya-verf-gotovy-udivit-mir>
14. Северная верфь // WARGAMING.NET. URL: [http://wiki.wargaming.net/ru/Navy:Северная\\_верфь](http://wiki.wargaming.net/ru/Navy:Северная_верфь)
15. «Северная верфь» будет готова строить крупнотоннажные суда к 2018 году – ОСК // PortNews. На информационной волне. URL: <http://portnews.ru/news/206108/>
16. Северная верфь выполнит заказ ВМФ с помощью сторонних специалистов // Sudostroenie Info. URL: <http://sudostroenie.info/mobver/novosti/11269.html>
17. Северной верфи – 95! // www.Flot.com. URL: [http://flot.com/news/vpk/?ELEMENT\\_ID=4006](http://flot.com/news/vpk/?ELEMENT_ID=4006)
18. Союстов А. С мест сообщают: рывок в будущее: заводы «Звезда» и «Северная верфь» готовы удивить мир // Комитет народного контроля. URL: <http://comnarcon.com/index.php?id=785>
19. Судостроительный кластер // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. URL: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_industrial/sudostroitelnyj-klaster/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_industrial/sudostroitelnyj-klaster/)
20. «Судостроительный комплекс «Звезда» – полноценный резидент TOP «Большой Камень» // Корпорация развития Дальнего Востока. URL: <http://www.erc.ru/news/novosti/9-news/84-sudostroitelnyj-kompleks-zvezda-polnotsennyj-rezident-tor-bolshoj-kamen>

## **The prospects of Russian shipbuilding industry's development: the cluster approach or the improvement of individual enterprises**

**Kseniya Yu. Zudinova**

Applicant,

Department of world economy and international economic relations,

Saint-Petersburg State University of Economics,

191023, 21 Sadovaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;

e-mail: [Ksenia.zudinova@gmail.com](mailto:Ksenia.zudinova@gmail.com)

### **Abstract**

Domestic shipbuilding during the second half of the twentieth century was one of the most developed national economic sectors and had a strong position in the world arena. However today the domestic shipping industry is on the bends. With the end of the Soviet Union, the industry faced a deep recession and by the middle of the first decade of the XXI century had serious technological backwardness, loss of valuable personnel, and an outdated production.

Since the establishment of the United Shipbuilding Corporation, bringing together the main enterprises of the industry under unified state leadership, in 2007, shipbuilding began its path to modernization and improved competitiveness.

Today The Russia Federation, a historical naval power, pays special attention to the development of shipbuilding. Over the last decade, the State has developed many programs aimed to support the sector and return Russia its status as a great shipbuilding nation. Most of the programs were partially implemented and then repealed or replaced by others. There are some attempts to create a shipbuilding cluster in Western European or Far Eastern models within the programs. However, as practice has shown, these systems are hard to adapt for the Russian validity. That's why the government decided to develop a separate industry and selected two shipyards for cluster model creating on their base but on its own Russian way. Today programs aimed at two possible ways of shipbuilding industry development are considered and implemented. The first approach is the integration of the shipbuilding and supporting enterprises (component suppliers, design bureaus, educational institutions, etc.) in the industry cluster to enhance its effectiveness. The second approach is the selection of two most developed and promising enterprises to create centers of civil and military shipbuilding. This article discusses both approaches, its advantages and disadvantages.

#### For citation

Zudiniva K. Yu. Perspektivy razvitiya sudostroitel'noi otrasli RF: klasternyi podkhod ili sovershenstvovanie otdel'nykh predpriyatii [The prospects of Russian shipbuilding industry's development: the cluster approach or the improvement of individual enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8, pp. 110-121.

#### Keywords

Shipbuilding, shipbuilding development, commercial shipbuilding, naval shipbuilding, shipbuilding cluster, state support of shipbuilding.

#### References

1. Glava "Admiralteiskikh verfei": raboty mnogo i vpolnyaem ee v srok [The head of the "Admiralty shipyards": a lot of work and we execute it in time]. *RIA Novosti*. Available at: <http://ria.ru/interview/20120921/755529533.html> [Accessed 09.05.2016].
2. Kazakov A. Verf' razdora – chast' pervaya [Bone of contention – part one]. *VPK*. Available at: <http://vpk-news.ru/articles/8334> [Accessed 10.05.2016].
3. *Kontseptsiya razvitiya klastera v Sankt-Peterburge. Proekt* [The concept of cluster development in Saint Petersburg. The project]. Available at: [http://www.csr-nw.ru/files/csr/file\\_content\\_140.pdf](http://www.csr-nw.ru/files/csr/file_content_140.pdf) [Accessed 11.05.2016].

4. Kuz'min V. (2015) Po kursu – ot "Zvezdy" [On the course – from the "Stars"]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper]. Available at: <http://rg.ru/2015/12/21/kurs.html> [Accessed 12.05.2016].
5. Na Severnoi verfi sostoyalas' zakladka novogo sovremennogo sudostroitel'nogo kompleksa [At the Northern shipyard a new modern shipbuilding complex was laid]. *Ob"edinennaya sudostroitel'naya korporatsiya* [United Shipbuilding Corporation]. Available at: <http://www.oaosk.ru/press-center/news/na-severnoy-verfi-sostoyalas-zakladka-novogo-sovremennogo-sudostroitel'nogo-kompleksa/> [Accessed 11.05.2016].
6. Na Severnoi verfi zalozhen sovremenniy sudostroitel'nyi kompleks. Severnaya verf' [At the Northern shipyard the modern shipbuilding complex was laid]. *Sudostroitel'nyi zavod* [Northern shipyard]. Available at: <http://www.nordsy.spb.ru/pressroom/13816/> [Accessed 11.05.2016].
7. Na VEF-2015 obsudili voprosy razvitiya infrastruktury dlya sudostroeniya [Issues of shipbuilding infrastructure development were discussed at the WEF-2015]. Available at: [http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!na\\_vef2015\\_obsudili\\_voprosy\\_razvitiya\\_infrastruktury\\_dlya\\_sudostroeniya](http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!na_vef2015_obsudili_voprosy_razvitiya_infrastruktury_dlya_sudostroeniya) [Accessed 11.05.2016].
8. *Otchet o nauchno-issledovatel'skoi rabote "Nauchnoe obespechenie monitoringa podprogrammy "Morskoi transport", opredelenie effektivnosti realizatsii programmnykh meropriyatii (vtoroi etap)* [The report on research work "Scientific support of the monitoring of the subprogram "Maritime transport", measuring the effectiveness of the programme activities implementation (second stage)"] (2015). *NTB TsNIIMF* [STL CSRAMF], 8505.
9. *Razvitie sudostroeniya na 2013-2030 gody: Gosudarstvennaya programma Rossiiskoi Federatsii* [State program of the Russian Federation "Development of shipbuilding in 2013-2030 years"]. Available at: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/INFOGRAFIKA\\_GP\\_sudostroenie\\_small.pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/INFOGRAFIKA_GP_sudostroenie_small.pdf) [Accessed 13.05.2016].
10. *Rossiiskie sudostroiteli podvodyat itogi raboty v 2015 godu* [Russian shipbuilders sum up their work in 2015]. Available at: [http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!rossiiskie\\_sudostroiteli\\_podvodyat\\_itogi\\_raboty\\_v\\_2015\\_godu](http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!rossiiskie_sudostroiteli_podvodyat_itogi_raboty_v_2015_godu) [Accessed 11.05.2016].
11. Ryvok v budushchee: zavody "Zvezda" i "Severnaya verf" gotovy udivit' mir [A leap into the future: "Star" and "Northern Shipyard" plants are ready to amaze the world]. *Federal'noe agentstvo novostei* [Federal News Agency]. Available at: <http://riafan.ru/492265-ryvok-v-budushee-zavody-zvezda-i-severnaya-verf-gotovy-udivit-mir> [Accessed 11.05.2016].
12. Severnaya verf' [Northern shipyard]. *WARGAMING.NET*. Available at: [http://wiki.wargaming.net/ru/Navy:Severnaya\\_verf](http://wiki.wargaming.net/ru/Navy:Severnaya_verf) [Accessed 11.05.2016].
13. "Severnaya verf" budet gotova stroit' krupnotonnazhnye suda k 2018 godu – OSK [Northern Shipyard can build large capacity vessels from 2018, USC says]. *PortNews. Na informatsionnoi volne* [PortNews. At the information wave]. Available at: <http://portnews.ru/news/206108/> [Accessed 11.05.2016].

14. Severnaya verf' vpolnit zakaz VMF s pomoshch'yu storonnikh spetsialistov [Northen Shipyard will execute the order of the Navy with the help of outside experts]. *Sudostroenie Info*. Available at: <http://sudostroenie.info/mobver/novosti/11269.html> [Accessed 13.05.2016].
15. Severnoi verfi – 95! [Northern Shipyard is 95!]. *www.Flot.com*. Available at: [http://flot.com/news/vpk/?ELEMENT\\_ID=4006](http://flot.com/news/vpk/?ELEMENT_ID=4006) [Accessed 14.05.2016].
16. Soyustov A. S mest soobshchayut: ryvok v budushchee: zavody "Zvezda" i "Severnaya verf'" gotovy udivit' mir [Reports from the field: a leap into the future: "Star" and "Northen Yard" plants are ready to amaze the world]. *Komitet narodnogo kontrolya* [People's Control Committee]. Available at: <http://comnarcon.com/index.php?id=785> [Accessed 11.05.2016].
17. Sudostroitel'nyi klaster [Shipbuilding cluster]. *Ofitsial'nyi sait administratsii Sankt-Peterburga* [Official site of administration of Saint Petersburg]. Available at: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_industrial/sudostroitelnyj-klaster/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_industrial/sudostroitelnyj-klaster/) [Accessed 11.05.2016].
18. Sudostroitel'nyi kompleks "Zvezda" – polnotsennyi rezident TOR "Bol'shoi Kamen'" [Shipbuilding complex "Zvezda" is a full-fledged resident of TOR "Big Stone"]. *Korporatsiya razvitiya Dal'nego Vostoka* [Far East Development Corporation]. Available at: <http://www.erdc.ru/news/novosti/9-news/84-sudostroitelnyj-kompleks-zvezda-polnotsennyj-rezident-tor-bolshoj-kamen> [Accessed 11.05.2016].
19. Vostochnyi ekspres [East express]. (2015) *Vlast'* [The Authority], 34. Available at: <http://vlast.ekiosk.pro/article.aspx?aid=408447> [Accessed 03.05.2016].
20. V. Putin. Verf "Zvezda" budet stroit' konsortsium chastnykh investorov. Vnebyudzhetye sredstva [The Zvezda shipyard will build a consortium of private investors. Extra-budgetary funds]. *Neftegaz.ru*. Available at: <http://neftgaz.ru/news/view/112921-V.Putin.-Verf-Zvezda-budet-stroit-konsortsium-chastnyh-investorov.-Vnebyudzhetye-sredstva> [Accessed 10.05.2016].