

Ганна В. Єфімова  
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗБУДОВОЮ  
СУДНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто концептуальні основи стратегічного управління реструктуризацією суднобудування України. Охарактеризовано перспективні умови реструктуризації суднобудування України з використанням сценарного підходу. Обґрунтовано доцільність розробки стратегії інтеграції для розвитку суднобудування.*

*Ключові слова:* стратегічне управління; реструктуризація; суднобудування.

*Рис. 1. Табл. 2. Літ. 12.*

Анна В. Ефимова  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ  
СУДОСТРОЕНИЯ УКРАИНЫ**

*В статье рассмотрены концептуальные основы стратегического управления реструктуризацией судостроения Украины. Охарактеризованы перспективные условия реструктуризации судостроения Украины с использованием сценарного подхода. Обоснована целесообразность разработки стратегии интеграции для развития судостроения.*

*Ключевые слова:* стратегическое управление; реструктуризация; судостроения.

Ganna V. Iefimova<sup>1</sup>  
**STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINIAN  
SHIPBUILDING RESTRUCTURING**

*The article analyzes the conceptual basics of strategic management restructuring of shipbuilding in Ukraine. Prospective conditions for Ukrainian shipbuilding restructuring are characterized using the scenario approach. The expediency of working out the integration strategies for shipbuilding development is proven.*

*Keywords:* strategic management; restructuring; shipbuilding.

**Постановка проблеми.** На сьогодні сучасний стан розвитку суднобудування України суттєво відстає від вимог українського суспільства та не відповідає світовим тенденціям розвитку. Відсутність економічно спроможного механізмів функціонування суднобудування і судноремонту призвела до втрати значної частини матеріальної бази, економічного та частково кадрового потенціалу всіх видів морської діяльності, які, за відсутності сприятливих умов, відновлюються надто повільно, а у деяких випадках не відновлюються зовсім. Як наслідок, в країні штучно створено умови, за яких національні суднобудівники не спроможні конкурувати у будівництві суден не лише з країнами-лідерами, а й з країнами, для яких суднобудування не є пріоритетним видом економічної діяльності. Водночас Україна є й економічно непривабливою для судноремонту суден іноземних власників, повнокомплектного суднобудування тощо.

Світовий досвід показує, що країни, які прагнуть наздогнати розвинені держави за рівнем їх розвитку, потребують сильнішого державного управління та участі, ніж вже розвинені. У цьому контексті необхідна рішуча і активна роль держави в розвитку національного суднобудування, в забезпеченні кін-

<sup>1</sup> Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine.

цевої результативності модернізаційних заходів, що оцінюється з урахуванням інтересів усього суспільства. В зв'язку з цим вкрай необхідним є розгляд реалізації стратегічних переваг інтегрованих бізнес-структур в суднобудуванні, підходів до їх формування (особливо інтегрованих корпоративних структур за участю держави). При цьому питання про те, як забезпечити ефективність діяльності даних структур, раціональне використання акумульованих ними значних фінансових, інтелектуальних і технологічних ресурсів, залишається відкритим.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми розвитку суднобудування широко висвітлені в дослідженнях багатьох дослідників, як в Україні, так і закордоном. Разом з тим, питання стратегій розбудови суднобудування в глобальному контексті все ще залишається недостатньо теоретично обґрунтованим, незважаючи на низку аналітичних публікацій з цих питань різних міжнародних організацій (CESA, European Commission responsible for Enterprise and the Information Society, OECD). Найповніше проблематику стратегічних імперативів розвитку суднобудування розкрито в стратегіях та програмах розвитку провідних країн світу, зокрема "Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" в ЄС [10], "Canada's National Shipbuilding Strategy" в Канаді [9], "The National Shipbuilding Research Program" в США [12]. Саме програми розвитку провідних країн світу, що визначатимуть карту суднобудування світу в найближчі десятиліття, є, на нашу думку, найяскравішим першоджерелом даних про імперативи та напрямки трансформації суднобудування України.

**Мета дослідження.** Базуючись на досвіді розвинених країн та враховуючи фактори розвитку суднобудування України, ставимо за мету формування концепції стратегічного управління реструктуризацією суднобудування нашої країни.

**Основні результати дослідження.** У сучасних умовах, що характеризуються швидкими, часто непередбачуваними змінами ринкової середовища, більш прийнятною є ідеологія стратегічного управління, що заснована на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності передбачити довгострокові тенденції. Нестабільність і непередбачуваність факторів зовнішнього середовища суднобудування та судноремонту в Україні призводять до необхідності використання стратегічного управління як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг. Концепція стратегічного управління в даному випадку може бути представлена наступним чином (табл. 1).

Вибору стратегії розвитку передують процес виявлення та аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Основна проблема полягає в тому, що неможливо визначити, яка з груп факторів PEST-аналізу домінує. Більш того, пріоритетність факторів зовнішнього середовища може змінюватися, і підприємство, для того щоб бути успішним, повинно вміти виявляти домінуючі на даний момент тенденції і передбачати зміну пріоритетів у майбутньому. Для аналізу макросередовища в країнах зі слаборозвинутою економікою чи економікою в перехідному періоді застосовують форму аналізу PEST, де на першому місці – фактори політики та економіки [2].

PEST-аналіз суднобудування України у форматі чотирьохпольної матриці виглядає таким чином (рис. 1).

Таблиця 1. Концепція стратегічного управління суднобудуванням України\*

Елемент стратегічного управління	Характеристика
Мета	Створення нового конкурентоспроможного профілю суднобудування України
Основні задачі	Структурні перетворення і оптимізація суднобудівної промисловості Реалізація та розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку суднобудування Створення стабільного бізнес-середовища
Спосіб досягнення цілі	Вибір стратегії розвитку, яка забезпечить стабільність та ефективність функціонування підприємств суднобудування України
Інструментарій	Аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (PEST, SWOT)
Критерій ефективності	Зростання вартості підприємств суднобудування

\* розроблено за матеріалами [4; 5; 7].

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальнодержавна важливість суднобудування</li> <li>2. Відносини України з морськими державами Чорноморського регіону і світу</li> <li>3. Формування корпоративних відносин за участю держави</li> <li>4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку суднобудування</li> <li>5. Державна політика, спрямована на реалізацію «Стратегії розвитку суднобудування на період до 2020 року»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансово-економічна криза</li> <li>2. Розвиток вітчизняного морського судноплавства</li> <li>3. Участь українських суднобудівників у міжнародних інтегрованих структурах</li> <li>4. Тенденції розвитку внутрішніх річкових перевезень</li> <li>5. Залучення капіталу в суднобудівну промисловість</li> <li>6. Розвиток суміжних видів економічної діяльності: металургії, хімічної промисловості, машинобудування, приладобудування, засобів зв'язку тощо</li> <li>7. Митне та податкове законодавство</li> </ol>
Технологічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення та підтримка науково-технічного потенціалу вітчизняного суднобудування</li> <li>2. Комплексна модернізація і технічне переозброєння промисловості</li> <li>3. Розробки нових технологій у сфері суднобудування</li> <li>4. Оптимізація виробничих потужностей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень прихованого безробіття серед суднобудівників</li> <li>2. Наявність спеціалізованих навчальних закладів для підготовки фахівців та підвищення кваліфікації</li> <li>3. Система соціального захисту працюючих у галузі</li> </ol>

Рис. 1. Матриця PEST-аналізу розвитку суднобудування України, авторська розробка

Наразі в Україні вкрай нестабільна політична та економічна ситуація. В суднобудуванні спостерігається системна криза, яка охоплює фінансово-кредитну сферу, міжнародні відносини. Де-юре існує стратегія розвитку суднобудування, розроблена ще у 2009 р., але де-факто вона не працює. По-перше, відсутні механізми реалізації її положень, по-друге, більшість положень втратили свій сенс в сучасних умовах. Законодавча база, що визначає повнова-

ження і права суднобудівних підприємств, практично не здатна забезпечити розвиток і конкурентоспроможність суднобудування.

Через відсутність фінансування суднобудівної науки з цілого ряду наукових напрямків виникла загроза втрати ряду технологій виробництва продукції світового рівня. Розвиток науки і техніки має вирішальне значення для появи технологічних нововведень у суднобудуванні. Щодо створення і підтримки науково-технічного потенціалу, що гарантує конкурентоспроможність вітчизняного суднобудування, то без державної підтримки ця проблема не може бути вирішена. У сучасних умовах за практичної відсутності державної підтримки суднобудівні підприємства відчувають великі економічні та фінансові труднощі, що впливають на їх позиції на світових ринках.

Враховуючи високу загальнодержавну значущість суднобудівної промисловості, необхідна оновлена стратегія розвитку та застосування адекватних методів і механізмів її реалізації. Найбільш поширеним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який допомагає визначати стратегічні напрями подальшого розвитку. Нижче наведено авторський SWOT-аналіз суднобудування України (табл. 2).

Таблиця 2. SWOT-аналіз суднобудування України, авторська розробка

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Можливості
1. Здатність будувати судна будь-якого класу і призначення 2. Наявність досвіду роботи 3. Наявність промислової бази	1. Зростання потреби в судах і морських спорудах для розвитку вітчизняного судноплавства і морегосподарювання 2. Участь у міжнародних інтеграційних структурах 3. Необхідність поповнення річкового флоту новими типами суден 4. Зростання потреби в судноремонті флоту і плавучих інженерних спорудах 5. Можливість отримання держзамовлення на будівництво військового флоту
Слабкі сторони	Загрози
1. Накопичення фізично зношених і морально застарілих основних виробничих засобів (70%) 2. Низький рівень завантаження виробничих потужностей 3. Низька конкурентоспроможність продукції 4. Дефіцит власних оборотних коштів 5. Висока трудомісткість виробництва 6. Наявність дублюючих один одного одностипних виробництв 7. Кризовий фінансовий стан підприємств 8. Тривалий виробничий цикл будівництва суден 9. Низька ефективність системи корпоративного управління 10. Загальний надлишок персоналу при гострій нестачі висококваліфікованих професійних кадрів	1. Втрата портфелю замовлень у зв'язку з фінансово-економічною кризою 2. Розрив коопераційних зв'язків внаслідок політичних подій 3. Загострення міжнародної конкуренції внаслідок скорочення світового портфелю замовлень

Гострий дефіцит власних фінансових ресурсів (судновласники можуть авансувати заводу в період будівництва не більше 20–25% вартості судна) і нерозвинена система лізингу змушують суднобудівні підприємства кредитуватися в період будівництва. Тривалість виробничого циклу будівництва суден в 2–3 рази вище, ніж на закордонних верфях. Кредитування у вітчизняних банках робить будівництво на вітчизняних верфях на 6–8% дорожче порівняно з зарубіжними.

Потенціал розвитку суднобудування України пов'язаний з вигідним гео-економічним становищем, наявністю виробничого комплексу, науково-дослідних та проектних установ. Основні суднобудівні підприємства здатні будувати і здійснювати ремонт суден будь-якого класу і призначення, а також плавучі і стаціонарні морські розвідувальні та експлуатаційні платформи, інші технічні засоби для освоєння шельфу. Крім потужних підприємств, що складають ядро промисловості, є ціла низка малих та середніх підприємств, які здійснюють будівництво малих суден, судноремонт, виготовлення супутньої продукції.

В умовах високої невизначеності, де традиційні методи прогнозування не дають достовірних результатів, використовується сценарний підхід. Він передбачає побудову багатовимірної моделі, яка враховує зміни в усіх підсистемах підприємства та їх вплив на кінцевий ефект. Найпоширенішим способом представлення стратегії за сценарним підходом є формування трьох сценаріїв: реалістичного, песимістичного та оптимістичного. Реалістичний сценарій розглядається як найбільш імовірний, а оптимістичний і песимістичний визначають очікувані коливання його параметрів. Характеристику перспективних умов реструктуризації суднобудування України можна представити з використанням сценарного підходу в трьох варіантах.

1. Песимістичний варіант. Останніми роками великі суднобудівні підприємства України орієнтувалися переважно на єдиний сегмент – будівництво корпусів суден з добудовою їх на верфях Європи. Майже відсутні замовлення на будівництво повнокомплектних суден, не завантажені судноремонтні потужності, мала кількість замовлень з внутрішнього ринку. Малі підприємства мали і мають в своєму портфелі замовлення на будівництво яхт і малих швидкісних суден. Ринку у найближчі роки буде відчувати тиск ефективних, дешевих, технологічних виробників, відповідно українські великі суднобудівники можуть виявитися неконкурентоспроможними. Якщо збережеться тенденція затримки заробітної плати, можлива плінність кадрів, що негативно відіб'ється на кадровому потенціалі. У разі затяжного характеру галузевої кризи можливим є закриття великих суднобудівних заводів. Суднобудування буде представлено в Україні лише малими підприємствами з виробництва яхт, малих швидкісних суден, барж.

2. Реалістичний варіант. Сучасний стан економіки країни, фіскальна та грошово-кредитна політика роблять залучення потенційних замовників ускладненим. Відповідно збережеться непостійний характер замовлень. Існуючі замовники можуть затримувати платежі. Також може відбуватися відставання від термінів здачі об'єктів внаслідок руйнування коопераційних зв'язків як всередині країни, так і з зовнішніми партнерами. В планах, проголошених

Президентом України, є створення сучасного військового флоту і нарощування торговельного флоту [6], але розширення діяльності та вихід на нові сегменти ринку можуть бути ускладнені через складності отримання кредитів та залучення інвестицій. Можливе скорочення кадрового потенціалу. Виробництво крупних суден – та ніша спеціалізації, яку необхідно зберегти і закріпити, оскільки в цій сфері вже досягнуто певних успіхів. У даний час умови зовнішнього середовища, з урахуванням впливу кризи, не є сприятливими для поповнення портфелю замовлень. У середньостроковій перспективі збережеться скорочення обсягів замовлень на світовому ринку. Однак успішна діяльність залежить не тільки від економічної обстановки в країні і на світовому ринку, але і від управління підприємствами.

3. Оптимістичний варіант. Економіка країни сьогодні знаходиться в кризовому стані, але реформи роблять можливими суттєві зміни в суднобудівно-судноремонтної промисловості. Реформи військово-морських сил та оновлення торговельного флоту дозволять завантажити великі суднобудівні заводи. Збільшиться можливість залучення інвестицій, здійснення комплексної модернізації промисловості, розширення портфелю замовлень і завантаження потужностей. За умов забезпечення високих темпів технологічної модернізації суднобудування відбудеться зростання продуктивності праці, що є необхідною умовою стійкого розвитку галузі в ситуації зростаючої конкуренції за замовлення як на внутрішньому, так і на європейському ринках. У перспективі можливе формування інноваційно-технологічного центру, посилення освітніх модулів, розвиток проектних бюро, що здійснюватимуть повний комплекс робіт з проектування.

Сучасні стратегії розбудови суднобудування України лежать в широкому діапазоні. Стратегії реструктуризації окремих підприємств в межах загальної стратегії промисловості мають формуватися з урахуванням умов, в яких працює конкретне підприємство, на визначенні завдань, що стоять перед ним, що, своєю чергою, сприятиме виникненню найрізноманітніших проектів розвитку. Ці проекти обумовлюватимуть вибір такого варіанта стратегії, який забезпечить здатність до виживання, стабільність і ефективність функціонування підприємства.

При виборі стратегії необхідно враховувати величезну кількість чинників: цілі, стан ринку, потенціал підприємства, тенденції розвитку технологій, особливості продукції (типи суден, їх цільове призначення), конкурентні переваги, витрати тощо. Врахувати всі чинники дуже складно, тому визначення альтернативних варіантів стратегії залежить від вибору пріоритетного напрямку розбудови промисловості.

Корпоративна стратегія в суднобудуванні повинна передбачати можливість входження підприємств промисловості в альянси і великі вертикально інтегровані структури з участю українських або світових лідерів [8]. Це, безумовно, не єдиний можливий шлях розвитку, однак при прийнятті політики переходу на корпусне суднобудування і реалізацію офшорних замовлень, як показує світовий досвід, суднобудівним підприємствам для забезпечення власної конкурентоспроможності буде потрібно входження до складу «повнокомплектних» компаній. Іншим варіантом посилення промисловості є тісна

горизонтальна інтеграція підприємств всередині промисловості, за якої потрібні зусилля з боку регіонів щодо впровадження механізмів субконтрактації та аутсорсингу. І в тому, і в іншому випадку структура суднобудування зазнає значних змін.

Підприємства суднобудівно-судноремонтного комплексу України, за результатами SWOT-аналізу, характеризують переважно слабкості, але в той же час зовнішня середовище сприятливе, існують можливості для розширення. Найбільш ефективними стратегіями є інтеграція з партнерами і створення інтеграційних утворень з метою компенсації внутрішніх слабкостей для активної роботи на перспективному ринку. Подібний метод може сприяти зменшенню невизначеності параметрів зовнішнього середовища за рахунок ослаблення конкуренції між підприємствами і зниження їх залежності один від одного.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сьогодні існує потреба в розробці єдиної оновленої стратегії розвитку суднобудування України. Стратегії реструктуризації окремих підприємств мають формуватися в межах загальної стратегії розвитку промисловості. Пріоритетами побудови корпоративної стратегії є створення вертикально-інтегрованих структур або входження підприємств у вже існуючі структури. Інтеграційні утворення дозволять підприємствам компенсувати, а в перспективі усунути внутрішні слабкості. Реалізація такої стратегії дозволить суднобудівним підприємствам забезпечити ефективне використання виробничого потенціалу.

1. Буркинський Б.В., Котлубай О.М., Степанов В.М. Формування морської доктрини України // Вісник НАН України.— 2008.— №9. — С. 6—11.

2. Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление: Полный курс МБА. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.

3. Звернення Асоціації суднобудівників України «Укрсудпром» щодо вкрай незадовільного стану вітчизняного суднобудування // [www.ukrsudo.kiev.ua](http://www.ukrsudo.kiev.ua).

4. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Пер. с англ. под ред. А.Д. Баженова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 320 с.

5. Лютова И.И. Разработка и реализация стратегии инновационного развития предприятия // Вестник Адыгейского государственного университета.— Серия 5: Экономика.— 2010.— №3. — С. 126—132.

6. Пріоритет для України — будівництво нових військових кораблів // [www.newsru.ua](http://www.newsru.ua).

7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — 9 изд., испр., доп. — М.: Дело, 2008. — 448 с.

8. Хачатуров Е.Б. Правове регулювання інтеграції суднобудівних підприємств // Актуальні проблеми права: теорія і практика.— 2014.— №29. — С. 239—246.

9. Canada's National Shipbuilding Strategy // [www.defenseindustrydaily.com](http://www.defenseindustrydaily.com).

10. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth // [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu).

11. Kessler, E.H. (2013). Encyclopedia of Management Theory: SWOT Analysis Framework. SAGE knowledge.

12. The National Shipbuilding Research Program // [www.nsrp.org](http://www.nsrp.org).

Стаття надійшла до редакції 2.07.2015.