

НАУКОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ СУДНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

THE SCIENTIFIC BASIS OF RESTRUCTURING STRATEGY OF UKRAINIAN SHIPBUILDING

Ганна ЄФІМОВА,
кандидат економічних наук,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, Миколаїв



Hanna YEFIMOVA,
PhD in Economics,
Admiral Makarov National University
of Shipbuilding, Mykolaiv

Унаслідок нестабільності світового ринку суднобудівної продукції, а також політичної й економічної ситуації всередині України в державі має місце високий ризик неотримання подальших суднобудівних замовлень, що неминуче призведе до вимушеної зупинки підприємств цього виду промисловості. Завадити цьому і забезпечити ефективну роботу підприємств можна шляхом реформування всієї промисловості і окремих підприємств з метою адаптації господарського механізму до сучасних умов світового ринку суднобудування.

Частка у ВВП від суднобудування країни постійно зменшується і на сьогодні складає менше 1%, тоді як за умови використання потенціалу отриманого на день незалежності, це могло б дорівнювати близько 10% за суднобудуванням і ремонтом [1]. Старіння і вкрай слабе поповнення флоту новими суднами призвело до практичної його втрати, невиправданого домінування на внутрішньому ринку зовнішніх перевізників (до 94%) і значних невиправданих витрат на фрахт іноземних суден, у тому числі і для транспортування власної продукції [2].

Таким чином, несистемність підходу до розвитку морської могутності держави за період незалежності, непослідовність у проведенні реформ у суднобудуванні, відсутність послідовної політики протекціонізму виявилися не просто шкідливими, а такими, що створили реальну загрозу економічній та національній безпеці держави.

Актуальною є проблема ретельного вивчення умов і перспектив підвищення ефективності реструктуризації українських суднобудівних підприємств, розробки відповідних механізмів управління трансформацією господарських систем, а також їх ефективної реалізації. У зв'язку з цим вкрай нагальним є розгляд теоретичних аспектів формування стратегії розбудови суднобудівних підприємств.

Проблеми розвитку суднобудування широко висвітлені в дослідженнях багатьох дослідників як в Україні, так і закордоном. Разом з тим питання стратегії розвитку підприємств суднобудування в контексті глобальних процесів все ще залишається недостатньо теоретично обґрунтованим, незважаючи на низку аналітичних публікацій із цих питань у різних міжнародних організаціях (CESA, European Commission responsible for Enterprise and the Information Society, OECD). Найбільш повно проблематика стратегічних напрямків розвитку суднобудування розкривається в стратегіях та програмах розвитку провідних країн світу, зокрема "Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" в ЄС, "Canada's National Shipbuilding Strategy" в Канаді, "The National Shipbuilding Research Program" в США [3-5]. Саме програми розвитку провідних країн світу, що визначатимуть карту суднобудування світу в найближчій десятиліття, є, на нашу думку, найяскравішим першоджерелом даних про імперативи трансформації підприємств суднобудування України.

Базуючись на досвіді розвинених країн та враховуючи фактори розвитку суднобудування України, ставимо за мету сформулювати теоретичні засади формування стратегії реструктуризації підприємств суднобудування нашої країни.

Суднобудування є дуже важливим видом економічної діяльності промисловості України, яка багато в чому впливає на престиж та конкурентоспроможність країни. Основною сьогоденною про-

блемою підприємств суднобудування є різке зниження виробничого потенціалу. Це пояснюється критичним зношуванням основних засобів на переважній більшості підприємств, відтоком за кордон робітників основних виробничих спеціальностей, ускладненням керівництва

діяльністю підприємств у зв'язку з неоднозначним вирішенням питань власності і встановленням організаційно-правових форм. Незважаючи на таку критичну ситуацію, в Україні є багато чинників для розвитку суднобудування: високий науковий потенціал суднобудівного комплексу; наявність власної сировинної бази; необхідні виробничі потужності; кваліфіковані кадри. Україна зможе стати помітним гравцем на світовому ринку за умов розробки ефективної стратегії реструктуризації суднобудівних підприємств.

Реструктуризація є процесом взаємопов'язаних змін у структурі активів, пасивів, функцій підприємства, спрямованим на підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволяє вивести підприємство з кризового стану, досягти високих і стійких показників його діяльності та підвищити його вартість. Загальний випадок алгоритмізованої схеми процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства представлено на **рис. 1**.

Визначення стратегії досягнення цілей підприємства ґрунтується на аналізі сприятливих і несприятливих чинників макро- і мікро-економічного середовища і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства, що у свою чергу дозволяє здійснити аналіз стану і стратегічних можливостей підприємства та досягти мети без проведення реструктуризації в ситуації, що склалася.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність проведення реструктуризації. Якщо необхідність існує, то потрібно здійснити аналіз можливих варіантів стратегії в нових умовах; якщо зміни не потрібні, то визначаються ринкові, виробничі й інші можливості. Вибір остаточного варіанта стратегії спирається на маркетингові дослідження ринку і можливості підприємства. На основі обраної стратегії реструктуризації розробляється план її реалізації за рівнями управління, напрямками і термінами.

Представлена схема процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства універсальна, має загальний характер, тому при реалізації її на практиці для суднобудівного підприємства можуть знадобитися методичні рекомендації щодо здійснення основних етапів зазначеного процесу. Такі рекомендації – це фактично цілий комплекс різних форм діяльності, організаційних структур і етапів прийняття рішень.

Є два типи стратегічного планування [6]:

□ динамічний тип, що характеризується рухом «від досягнутого», спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині підприємства, так і в його взаєминах з інфраструктурою. Динамічний тип стратегічного планування можна використовувати в тих випадках, коли в якості провідного аспекту стратегічної мети підприємства обрані економічний або кількісний аспекти;

□ підприємницький тип, що характеризується рухом у бік структурних змін, спрямований на прогнозування майбутніх ризиків, пошук нових можливостей, розробку численних альтернатив, вибір з них найкращої тощо. Підприємницький тип стратегічного планування

Рис. 1. Алгоритмізована схема процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства

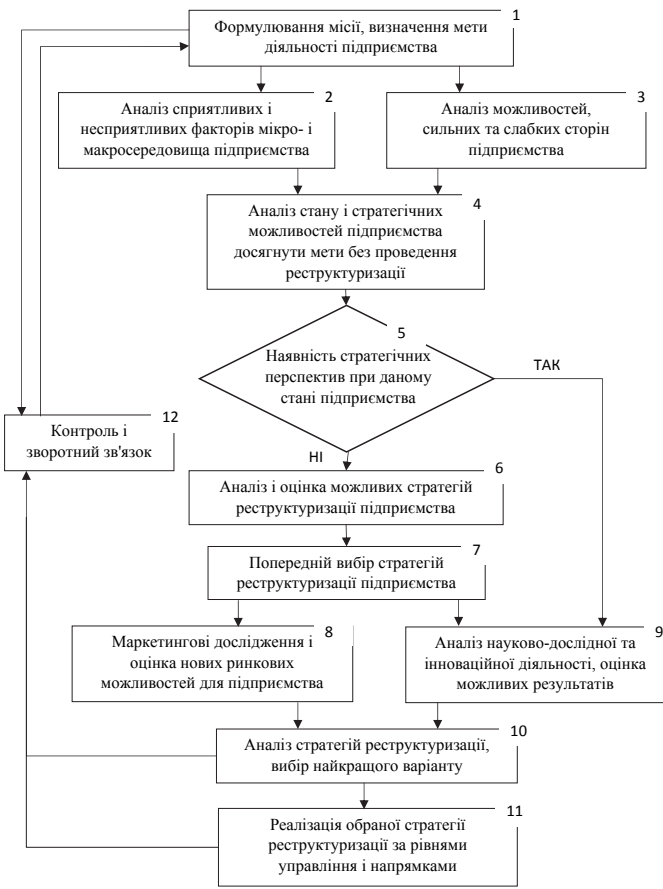


Рис. 2. Зовнішні зв'язки щодо процесу розробки стратегічного плану реструктуризації суднобудівного підприємства

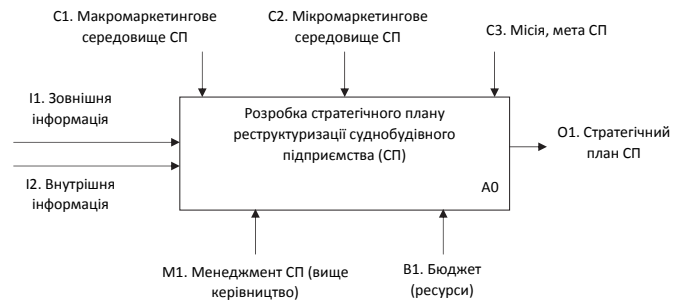
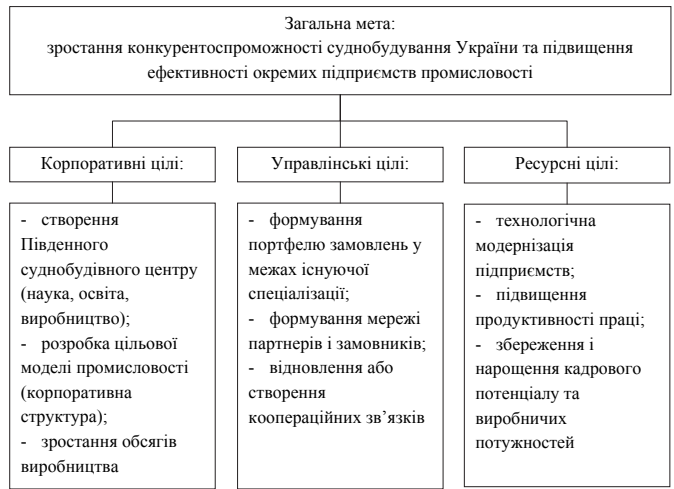


Рис. 3. Дерево цілей суднобудівного комплексу України



можна використовувати в тих випадках, коли в якості провідного аспекту стратегічної мети підприємства обрані аспекти розвитку або якісний аспект.

Динамічний і підприємницький типи стратегічного планування визначають стиль поведінки підприємства, в рамках кожного з яких існує велика кількість видів стратегій, спрямованих на певну сферу діяльності підприємства з виділенням основного підрозділу.

Стратегічний план є довгостроковою програмою дій, в якій враховуються перспективи зміни кон'юнктури ринку, характеру конкуренції та зрушення у власних ресурсних можливостях, він є узагальненою моделлю поведінки підприємства на тривалу перспективу. У стратегічному плані визначено головні цілі підприємства, загальні напрямки діяльності та основні способи їх досягнення.

Аналіз робіт з теорії стратегічного планування показав, що в більшості з них представлені корисні рекомендації щодо планування розподілу ресурсів, щодо шляхів досягнення конкурентних переваг тощо, але відсутнє єдине трактування питання про стратегічний план і його зміст. У деяких роботах західних авторів, наприклад [7; 8], представлено підхід, в рамках якого пропонується розглядати як основний зміст стратегічного плану оцінку сильних і слабких сторін підприємства на основі експертних знань і емпіричних залежностей. Однак практика не підтвердила ефективність такого підходу.

У рамках системного підходу, коли підприємство розглядається як відкрита система, є можливість повноцінно досліджувати в єдності всі структурні елементи підприємства та всі внутрішні відносини, а також процеси обміну між підприємством і навколишнім середовищем. Основною проблемою реалізації системного підходу в управлінні підприємством є формування такої методології стратегічного планування, яка забезпечила б раціональне використання потенційних можливостей системного підходу. Відповідно до принципів системного підходу зміст стратегічного плану має охоплювати всі основні структурні елементи підприємства, включаючи види

діяльності, види ресурсів, стан управлінських відносин, структурні підрозділи підприємства.

При розробці та формуванні змісту стратегічного плану реструктуризації суднобудівного підприємства необхідно враховувати наступне: стратегічний план зобов'язаний давати конкретні відповіді на питання про те, яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає; характеристики планованих результатів повинні бути кількісно вимірюваними; при розробці стратегічного плану слід враховувати, що будь-яка нова стратегія викликає опір, тобто вона поєднана зі зміною типу взаємин, зі зміною структури повноважень тощо; за своїм змістом стратегічний план повинен відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення; при розробці стратегічного плану та визначенні змісту необхідно передбачити можливість його конкретизації в поточних планах; стратегічний план повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства і, звичайно, розробка стратегічного плану може здійснюватися як співробітниками підприємства, так і з залученням сторонніх консультантів або фахівців.

Взаємозв'язок основних функцій, що визначають процес розробки стратегічного плану реструктуризації суднобудівного підприємства і відповідно структуру даного процесу представлено у формі IDEF0-моделі [9] на рис. 2.

Реалізація стратегічного плану реструктуризації суднобудівного підприємства повинна здійснюватися за допомогою поточних і оперативних планів, адже, з одного боку, стратегічний план є ключовим інструментом реалізації довгострокової стратегії підприємства, а з другого боку, така реалізація можлива тільки за допомогою втілення стратегічних цілей у системі поточних і оперативних планів.

Сучасні стратегії розбудови суднобудування України мають широкий діапазон. Стратегії реструктуризації окремих підприємств у межах загальної стратегії промисловості мають формуватися з урахуванням умов, у яких працює це підприємство,

концентруватися на визначенні завдань, що стоять перед ним, що в свою чергу сприятиме виникненню найрізноманітніших проектів розвитку. Це проекти і 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 підходи при визначенні альтернативних варіантів стратегії залежать від вибору пріоритетного напрямку розвитку промисловості.

Одним із критеріїв вибору ефективної стратегії для суднобудівного комплексу України є відповідність цілям стратегічного розвитку. Архітектуру дерева цілей суднобудівної промисловості представлено на **рис. 3**.

Корпоративна стратегія в суднобудуванні повинна передбачати можливість входження підприємств промисловості в альянси і великі вертикально інтегровані структури за участі українських або світових лідерів. 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 усередині промисловості, при якій потрібні зусилля з боку регіону щодо впровадження механізмів субконтрактації та аутсорсингу. І в тому, і в іншому випадку структура суднобудування зазнає значних змін.

Розробка будь-якої складної системи, до яких, безумовно, належить система управління реструктуризацією суднобудівного підприємства, вимагає взаємопов'язаного здійснення робіт, що може бути досягнуто тільки при використанні системного, проектного та ціннісного підходів до управління, які формують теоретичний базис розробки концепції стратегії реструктуризації суднобудівного підприємства.

Ґрунтуючись на ціннісному (вартісному) підході до стратегічного планування реструктуризацією суднобудівного підприємства, цей процес можна визначити як комплекс процедур вибору та прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування й постійний розвиток стійких у довгостроковій перспективі конкурентних переваг за рахунок впливу на вартіснотворюючі матеріальні та нематеріальні фактори ефективності господарської діяльності.

Між агрегованими об'єктами управління в рамках стратегії реструктуризації суднобудівного підприємства існує взаємозв'язок: успішна реалізація проектів зі створення або розвитку підприємства повинна призводити до збільшення його вартості, що і є стратегічною метою реструктуризації. Водночас справедливою є постановка в якості самостійних локальних цілей реструктуризації підприємства, які можуть бути реалізовані в рамках проектного підходу.

Визначення завдань, які повинні бути виконані для досягнення поставленої мети, а також вибір адекватного організаційно-економічного інструментарію залежить від ступеня готовності менеджменту підприємства до змін, який має бути оцінений на основі аналізу якості виробничого менеджменту. При розробці методу оцінки якості менеджменту за основу був узятий ціннісний підхід, який дає чітке визначення критерію ефективності системи управління реструктуризацією – приріст вартості підприємства. Висування даного критерію ефективності передбачає виконання оцінки якості менеджменту за елементами ланцюжка створення цінності. В цілях забезпечення точності та достовірності оцінки якості менеджменту необхідно деталізувати ланцюжок створення цінності відповідно до етапів стратегії реструктуризації суднобудівного підприємства. Для оцінки якості необхідно в розрізі кожного елемента деталізованої ланцюжка створення цінності сформулювати сукупність

одиночних показників, об'єднаних у групи показників ефективності, результативності та превентивності. Мета реструктуризації може бути досягнута тільки в тому випадку, коли трансформаційні процеси будуть ефективними, тобто забезпечуватимуть отримання найкращих результатів на одиницю витрат відповідних ресурсів; будуть результативними, тобто забезпечуватимуть досягнення запланованих результатів; будуть превентивними, тобто матимуть здатність до запобігання різним загрозам до того, як виникне необхідність у прийнятті крайніх заходів для їх нейтралізації.

Проведення оцінки одиночних відносних показників за виділеними групами в розрізі елементів ланцюжка створення цінності, а потім визначення комплексного інтегрального показника є базою для уточнення вибору об'єктів управління і визначення змісту, повноти й глибини реалізації стратегії реструктуризації.

ВИСНОВКИ

Існує потреба в розробці стратегій реструктуризації підприємств суднобудування України з урахуванням динамічно мінливого бізнес-середовища. На підприємстві як цілісній відкритій системі управління реструктуризацією має залежати від принципів її характеристик: безперервність, циклічність, системність, унікальність, адекватність трансформаціям у зовнішньому середовищі.

Управління стратегічними змінами на суднобудівних підприємствах має здійснюватися з використанням теоретико-методологічних уявлень щодо обґрунтування і впровадження перетворень на основі збалансованого поєднання детермінант його адаптивного функціонування й розвитку з метою забезпечення стійкості та економічної безпеки реструктуризації в умовах динамічного бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Звернення Асоціації суднобудівників України «Укрсудпром» щодо недовільного стану вітчизняного суднобудування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=173>
2. Формування морської доктрини України / Б.В. Буркінський, О.М. Котлубай, В.М. Степанов // Вісн. НАН України. – 2008. – № 9. – С. 6-11.
3. Canada's National Shipbuilding Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.defenseindustrydaily.com/canadas-national-shipbuilding-strategy-07164/>
4. Encyclopedia of Management Theory: SWOT Analysis Framework [Text] / Eric H. Kessler. – SAGE knowledge, 2013
5. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
6. Лютова І. І. Розробка та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства / І. І. Лютова // Вісник Адыгейського державного університету. Серія 5: Економіка. – Майкоп: АГУ, 2010. – №3. – С. 126-132.
7. Каванаг Д. Інновації та управління проектами: дослідження зв'язей / Д. Каванаг, Ед Хотон [Текст] // Управление проектами и программами. – М.: Издательство Grebennikov, 2009. – №3 (19). – С. 244-248
8. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер / пер. с англ. под ред. А.Д. Баженова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 320 с.
9. Integration definition for function modeling (IDEFO) / Draft Federal Information Processing Standards Publication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.idef.com

REFERENCES

1. The appeal of the Association of Shipbuilders of Ukraine "Ukrudprom" on the extremely poor state of domestic shipbuilding. Available at: <http://www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=173> [in Ukrainian].
2. Burkyns'kyi B.V., Kotlubay O.M., Stepanov V.M. Formuvannya mors'koyi doktryny Ukrainy [Formation of the marine doctrine of Ukraine]. Visn. NAN Ukrainy, 2008, no. 9, pp. 6-11 [in Ukrainian].
3. Canada's National Shipbuilding Strategy. Available at: <http://www.defenseindustrydaily.com/canadas-national-shipbuilding-strategy-07164>.
4. Eric H. Kessler. Encyclopedia of Management Theory: SWOT Analysis Framework. SAGE knowledge, 2013.
5. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Available at: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
6. Lyutova I.I. Razrabotka i realizatsiya strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Development and implementation of the strategy of innovative development of the enterprise]. Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta, seriya 5, ekonomika, Majkop, AGU, 2010, no. 3, pp. 126-132 [in Russian].
7. Kavanagh D., Naughton E. Innovatsii i upravlenie proektami: issledovanie svyazey [Innovations and project management: a study of links]. Upravlenie proektami i programmami, Moscow, Izdatel'stvo Grebennikov, 2009, no. 3 (19), pp. 244-248 [in Russian].
8. Kerzner G. Strategicheskoe planirovanie dlja upravleniya proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti [Strategic planning for project management using maturity model]. Moscow, Finansy i statistika, 2003, 320 p. [in Russian].
9. Integration definition for function modeling (IDEFO). Draft Federal Information Processing Standards Publication. Available at: www.idef.com