

DOI 10.15589/jnn20150217  
УДК 005.8  
Є91

## STRATEGIC PLANNING OF THE SYSTEMATIC SHIPBUILDING ENTERPRISE RESTRUCTURING

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СУДНОБУДУВАННЯ

Hanna V. Yefimova  
efimova.ann.10@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-5271-2913

Г. В. Єфімова,  
канд. екон. наук, доц.

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv*  
*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв*

**Abstract.** The application of integration strategy for restructuring of the shipyards of Ukraine has been considered. The aim of the study is formation of the strategy of the shipbuilding enterprises restructuring by creating integrated corporate structures based on the system approach.

The algorithm of the strategic planning process of the enterprise restructuring was developed. The need to develop strategies of shipyard as an open system was substantiated. It enables studying integrally all the structural elements of the enterprise, all the internal communications and relations with the external environment. The reasonability of the integration strategy implementation for the shipbuilding enterprises was proved, and strategic advantages of the integrated corporate structures in the shipbuilding industry of Ukraine were identified.

Application of the integration strategy in shipbuilding will accelerate renovation of production capacities; an enterprise will get access to new technologies and resources. Moreover, additional benefits will be received in the field of social and labor relations. Consequently, implementation of the strategy creating integrated corporate structures or joining them to existing ones will allow shipbuilding enterprises to ensure the efficient use of their production capacity.

**Keywords:** shipbuilding; strategy; integration; integrated corporate structures.

**Анотація.** Запропоновано алгоритм процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства, обґрунтовано необхідність розробки стратегії суднобудівного підприємства як відкритої системи, доведено доцільність реалізації стратегії інтеграції для суднобудівних підприємств, визначено стратегічні переваги інтегрованих корпоративних структур у суднобудуванні України.

**Ключові слова:** суднобудування; стратегія; інтеграція; інтегровані корпоративні структури.

**Аннотация.** Предложен алгоритм процесса стратегического планирования реструктуризации предприятия, обоснована необходимость разработки стратегии судостроительного предприятия как открытой системы, доказана целесообразность реализации стратегии интеграции для судостроительных предприятий, определены стратегические преимущества интегрированных корпоративных структур в судостроении Украины.

**Ключевые слова:** судостроение; стратегия; интеграция; интегрированные корпоративные структуры.

## REFERENCES

- [1] Behlytsia V. P. *Derzhavne rehulivannia rozvytku sudnobudivnoi haluzi Ukrainy v umovakh hlobalnoi konkurentsii: teoriia, metodolohiia, mekhanizmy* [State regulation of the shipbuilding industry in Ukraine under the conditions of global competition: theory, methodology, mechanisms]. Donetsk, «Yugo-Vostok» Publ., 2011. 417 p.
- [2] Burkynskiyi B. V., Yefimova H. V. Kontseptualni zasady restrukturyzatsii sudnobuduvannia Ukrainy [Conceptual bases for restructuring the shipbuilding of Ukraine]. *Ekonomist — Economist*, 2010, no. 7, pp. 39–43.
- [3] Dinz H., Kryuger F., Zayzel S. *K pobede cherez slyanie. Kak obratit otraslevuyu konsolidatsiyu sebe na polzu* [Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation]. Moscow, Alpina Publ., 2004. 252 p.
- [4] Yefimova H. V. Modelivannia funktsionalnoi restrukturyzatsii rozvytku pidpriemstva [Modeling of the functional restructuring of the enterprise development]. *Ekonomichnyi analiz. Zbirnyk naukovykh prats — Collection of scientific papers «Economic Analysis»*, 2011, issue 9, part 2, pp. 171–175.

- [5] Kavanag D., Ed Noton. Innovatsii i upravlenie proektami: issledovanie svyazey [Innovation and project management: relationships study]. *Upravlenie proektami i programmami — Project and program management*, 2009, no. 3, issue 19, pp. 244–248.
- [6] Kertsner G. *Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispolzovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management with the use of the maturity model]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2003. 320 p.
- [7] Payk R., Nil B. *Korporativnye finansy i investirovanie* [Corporate finance and investing]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2005. 784 p.
- [8] Fedulova L. I., Koblosh M. O. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannia sudnobudivnykh pidpriemstv v rynkovykh umovakh* [Organizational and economic mechanism of the shipyards functioning under the market conditions]. IEP NAN Ukrainy Publ., 1998. 343 p.
- [9] Integration definition for function modeling (IDEFO). *Draft Federal Information Processing Standards Publication*. Available at: [www.idef.com](http://www.idef.com).
- [10] Shipping and Shipbuilding Markets. *Annual review 2014, Barry Rogliano Salles*. Available at: [http://www.brs-paris.com/annual/annual\\_histo/annual\\_review\\_2014-a.pdf](http://www.brs-paris.com/annual/annual_histo/annual_review_2014-a.pdf).

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суднобудування є дуже важливим видом економічної діяльності промисловості України, яка багато в чому впливає на престиж і конкурентоспроможність країни. Проте останнім часом спостерігається кризовий стан світового ринку суднобудування.

Протягом останніх років, що передували глобальній економічній кризі 2008–2009 рр., спостерігалось рекордно високе зростання замовлень на верф'ях світу. Навіть після настання кризи тривало інтенсивне будівництво раніше замовлених нових суден і масові поставки тоннажу до діючого флоту, переважно торговельного. Дані 2010–2014 рр. про динаміку світових морських перевезень і розвиток світового транспортного флоту свідчать про зростаючий дисбаланс попиту й пропозиції на фрахтових ринках і появу надлишкового тоннажу. Надлишок виробничих потужностей верфей і прогнозу оцінку розвитку ринку суднобудівної продукції показано на рис. 1.

Сьогодні, незважаючи на суттєве скорочення портфеля нових замовлень, на відстрочку або відмову від багатьох раніше укладених контрактів і зростання тоннажу, що здається на злам, верфі світу все ще продовжують надлишкове будівництво й поставки нового тоннажу.

Попри критичну ситуацію, що склалася на світовому ринку, в Україні є багато чинників для розвитку суднобудування:

- високий науковий потенціал суднобудівного комплексу;
- наявність власної сировинної бази;
- необхідні виробничі потужності;
- кваліфіковані кадри.

Суднобудівна промисловість України зможе стати помітним гравцем на світовому ринку за умов роботи ефективної стратегії реструктуризації суднобудівних підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні проблеми вітчизняного суднобудування розглянуто в роботах провідних українських вчених [1, 2, 8]. Проте стратегічний підхід до розвитку суднобудівних підприємств у контексті створення інтеграційних корпоративних структур дотепер не розглядався.

**МЕТА СТАТТІ** — опрацювання стратегії реструктуризації підприємств суднобудування шляхом створення інтегрованих корпоративних структур на основі системного підходу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реструктуризація є процесом взаємопов'язаних змін у структурі активів, пасивів, функцій виробничо-економічної системи підприємства, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволяє вивести підприємство з кризового стану, досягти високих і стійких показників його діяльності й підвищити його вартість [4]. У цьому контексті стратегія реструктуризації націлена на побудову ефективної операційної, інвестиційної й фінансової діяльності підприємства, що зумовлює виділення різних типів стратегій.

Операційні стратегії реструктуризації розглядають такі фактори, як асортимент продукції або послуг, ціноутворення, вибір ринків, рекламу, ефективність витрат, систему збуту, якість обслуговування клієнтів і забезпечують скорочення частки постійних витрат шляхом економії на адміністративних і накладних витратах, оптимізацію зв'язків з постачальниками з метою додаткової економії на витратах, встановлення конкурентоспроможних цін на реалізовану продукцію.

Інвестиційні стратегії реструктуризації спрямовані на аналіз рівня товарно-матеріальних запасів, збору дебіторської заборгованості, управління кредиторською заборгованістю, розширення виробничих

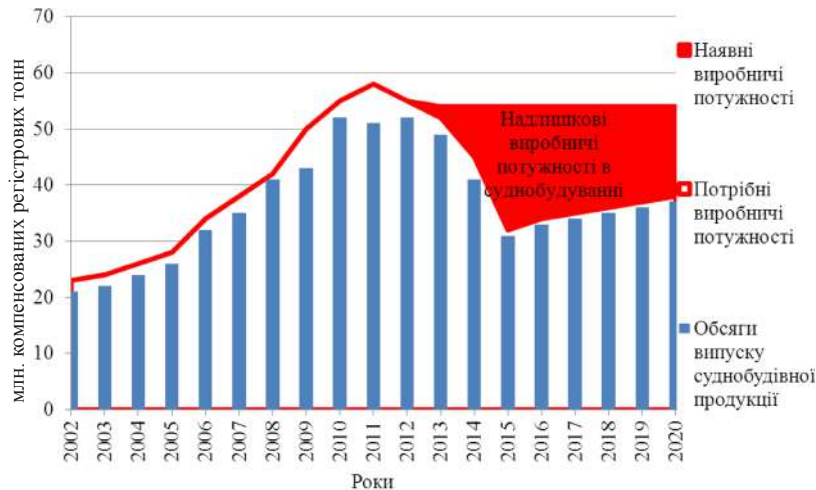


Рис. 1. Оцінка відповідності фактичних виробничих потужностей прогнозованим обсягам випуску продукції суднобудування, за даними [10]

потужностей, планування капіталовкладень, продажу активів. Інвестиційні стратегії припускають мінімізацію залишку грошових коштів, стимулювання дебіторів до скорочення середніх термінів погашення заборгованості, мінімізацію рівня товарно-матеріальних запасів клієнтів, економію на використанні основних засобів, продаж надлишкових невикористовуваних активів.

Фінансові стратегії реструктуризації орієнтовані на створення оптимальної структури капіталу, вибір найбільш дешевих способів фінансування позикового й власного капіталів, скорочення факторів ділового ризику.

Визначення стратегії досягнення цілей підприємства ґрунтується на аналізі сприятливих і несприятливих чинників макро- і мікроекономічного середовища і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства, що, у свою чергу, дозволяє здійснити аналіз стану і стратегічних можливостей підприємства й досягти мети без проведення реструктуризації в ситуації, що склалася. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність проведення реструктуризації. Якщо є необхідність, то потрібно здійснити аналіз можливих варіантів стратегії в нових умовах; якщо зміни не потрібні, то визначаються ринкові, виробничі та інші можливості. Вибір остаточного варіанта стратегії спирається на маркетингові дослідження ринку й можливості підприємства.

На основі обраної стратегії реструктуризації розробляється план її реалізації за рівнями управління, напрямками і термінами.

Загальний випадок алгоритмізованої схеми процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства представлено на рис. 2.

Подана 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, по суті, цілий комплекс різних форм діяльності, організаційних структур і етапів прийняття рішень, розробка яких є метою даної роботи.

Існує два типи стратегічного планування:

- динамічний тип, що характеризується рухом «від досягнутого», спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині виробничо-економічної системи підприємства, так і в його взаєминах з інфраструктурою. Динамічний тип стратегічного планування можна використовувати в тих випадках, коли як провідний аспект стратегічної мети підприємства обрано економічний, або кількісний, аспект;

- 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 можна використовувати в тих випадках, коли як провідний аспект стратегічної мети підприємства обрано аспекти розвитку, або якісний аспект.

Динамічний і підприємницький типи стратегічного планування визначають стиль поведінки виробничо-економічної системи підприємства, у 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 й зрушення у власних ресурсних можливостях, він є по суті узагальненою моделлю поведінки підприємства на тривалу перспективу. У стратегічному плані визначено головні цілі підприємства, загальні напрямки діяльності й основні способи їх досягнення.

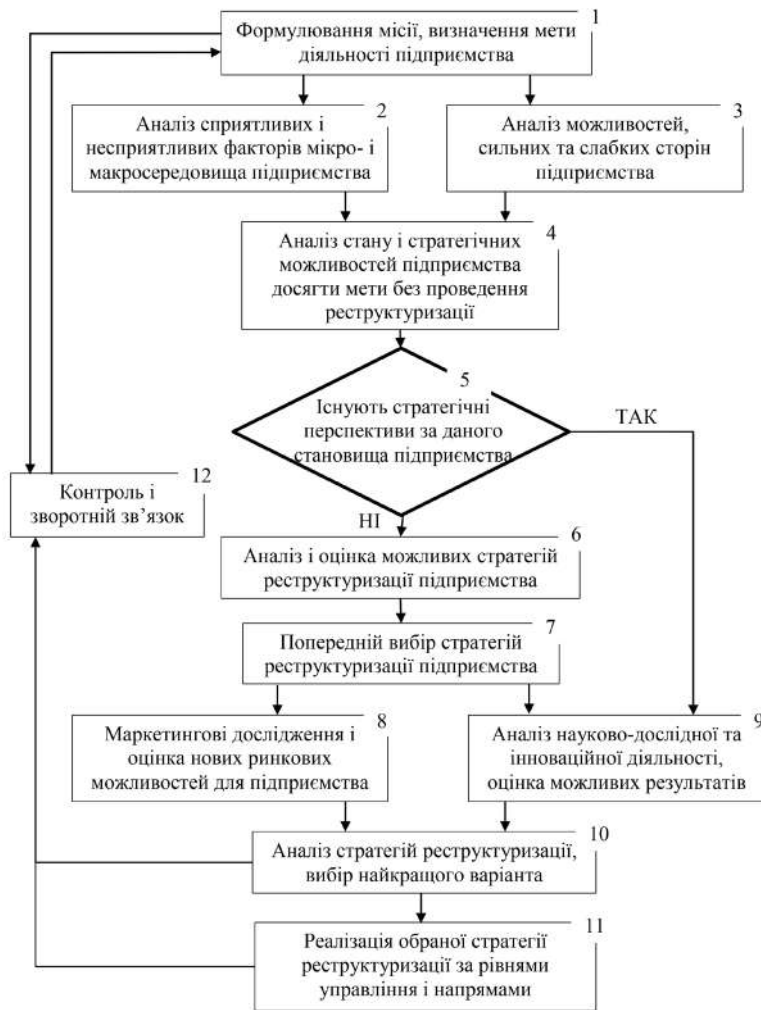


Рис. 2. Алгоритмізована схема процесу стратегічного планування реструктуризації підприємства

Визначимо підхід до формування змісту стратегічного плану реструктуризації виробничо-економічної системи суднобудівного підприємства. Аналіз робіт з теорії стратегічного планування показав, що в більшості з них подано корисні рекомендації щодо планування розподілу ресурсів, шляхів досягнення конкурентних переваг тощо, але відсутнє єдине трактування питання про стратегічний план і його зміст. У деяких роботах західних авторів [5, 6] представлено підхід, у рамках якого пропонується розглядати як основний зміст стратегічного плану оцінку сильних і слабких сторін підприємства на основі експертних знань й 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 й усі внутрішні відносини, а також процеси обміну між підприємством і навколишнім середовищем. Основною проблемою реалізації системного підходу в управлінні підприєм-

ством 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, ресурсів, стан управлінських відносин, структурні підрозділи підприємства.

Розробляючи й формуючи зміст стратегічного плану реструктуризації виробничо-економічної системи суднобудівного підприємства, необхідно враховувати таке: 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; будь-яка нова стратегія викликає опір матеріалу системи, тобто поєднана зі зміною типу взаємин, зі зміною структури повноважень тощо; за своїм змістом стратегічний план повинен відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення; можливість конкретизації стратегічного

плану в поточних планах; стратегічний план повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства; розробка стратегічного плану може здійснюватися як співробітниками підприємства, так і залученими консультантами або фахівцями з боку.

Взаємозв'язок основних функцій, що визначають процес розробки стратегічного плану реструктуризації виробничо-економічної системи суднобудівного підприємства і, відповідно, структура даного процесу представлена у формі IDEF0-моделі [9] на рис. 3.

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

У сучасних умовах, що характеризуються швидкими, часто непередбачуваними змінами ринкового середовища, більш прийнятна ідеологія стратегічного управління, що заснована на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності передбачити довгострокові тенденції. Саме нестабільність і, відповідно, непередбачуваність факторів зовнішнього середовища господарювання суднобудівних підприємств України призвели до необхідності використання стратегічного управління як інструменту

формування довгострокових конкурентних переваг. Концепція стратегічного управління реструктуризацією в даному випадку може бути представлена таким чином (табл. 1).

Вибору стратегії розвитку передуює процес виявлення та аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Політична ситуація в країні на сьогодні достатньо стабільна, незважаючи на світову фінансову кризу майже в усіх галузях економіки, при цьому економічна ситуація залишається нестабільною. Зростає кількість підприємств-банкрутів, частина суднобудівних простоюють через відсутність замовлень або переорієнтувалися на інші види продукції, що не вирішує проблеми, тому що потужності повністю не завантажені. Але, незважаючи на всю складність економічної ситуації в країні, з входженням в дію Стратегії розвитку суднобудування на період до 2020 року, прийнятої Кабінетом Міністрів України, з деякою стабілізацією загальноекономічних процесів, що відбуваються в Україні, суднобудування залишається запитаним видом діяльності. Однак законодавча база, що визначає повноваження і права компаній, практично не здатна забезпечити розвиток і конкурентоспроможність суднобудування.

Через відсутність фінансування суднобудівної науки з цілого ряду наукових напрямів виникла загроза втрати ряду технологій виробництва продукції світового рівня. Розвиток науки і техніки в даний момент ускладнено, а це має ключове значення для появи

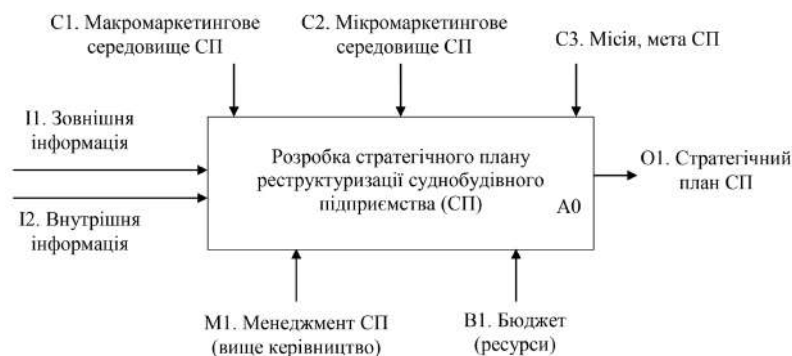


Рис. 3. Зовнішні зв'язки щодо процесу розробки стратегічного плану реструктуризації суднобудівного підприємства

Таблиця 1. Концепція стратегічного управління реструктуризацією суднобудівних підприємств України

Елемент стратегічного управління	Характеристика
Мета	Створення нової конкурентоспроможної виробничо-економічної системи суднобудівного підприємства
Основні завдання	Структурні перетворення і оптимізація потенціалу підприємства Розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу Законодавче і нормативно-правове забезпечення розвитку суднобудування
Спосіб досягнення мети	Вибір такого варіанта стратегії розвитку, який забезпечить стабільність і ефективність функціонування суднобудівного підприємства
Інструментарій	Аналіз факторів зовнішнього середовища у форматі PEST, SWOT-аналіз
Критерії ефективності	Підвищення вартості підприємства

технологічних нововведень у галузі суднобудування. 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 й фінансові труднощі, що впливають на їх позиції на світових ринках. Враховуючи високу загальнодержавну значущість суднобудування, необхідним є застосування адекватних методів і механізмів розв'язання його проблем.

За гострого дефіциту власних фінансових ресурсів (судновласники можуть авансувати заводу в період будівництва не більше 20–25% вартості судна) і нерозвиненої системи лізингу суднобудівні компанії змушені кредитуватися в період будівництва. Тривалість виробничого циклу будівництва судів в 2–3 рази вища, ніж на закордонних верф'ях. Кредитування в українських банках здорожує будівництво на 6–8% порівняно із зарубіжними верф'ями. Питома трудомісткість на одну тонну конструкцій на вітчизняних підприємствах становить 105 люд.-годин, на суднобудівних підприємствах лідируючих країн — 29 люд.-годин.

Потенціал розвитку суднобудування України пов'язаний з вигідним гео економічним положенням, що визначає формування на її території потужного комплексу. Основні підприємства здатні будувати й здійснювати ремонт суден будь-якого класу й призначення, а також плавучі й стаціонарні морські розвідувальні й експлуатаційні платформи та інші технічні засоби для освоєння морського шельфу.

Вибір ефективної стратегії реструктуризації для суднобудівного підприємства має базуватися на результатах SWOT-аналізу й здійснюється на основі матриці прийняття рішень (рис. 4).

Суднобудівні підприємства України за результатами SWOT-аналізу характеризуються більшою мірою

слабкостями, але в той самий час зовнішнє середовище сприятливе для підприємств (лівий нижній кут матриці), найбільш ефективними стратегіями є інтеграція з партнерами і створення спільних підприємств з метою компенсувати внутрішні слабкості для активної роботи на перспективному ринку.

Сучасні стратегії лежать в найширшому діапазоні й ґрунтуються на регулярному врахуванні умов, у яких працює певне підприємство, визначенні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів реструктуризації. Ці проекти, в свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанта стратегії реструктуризації, який забезпечить життєздатність компанії, стабільність й ефективність функціонування підприємства.

Корпоративна стратегія в суднобудуванні повинна передбачати можливість входження підприємств в альянси й великі вертикально-інтегровані структури за участю українських або світових лідерів промисловості. Це, безумовно, не єдиний можливий шлях розвитку, однак при прийнятті політики переходу на корпусне суднобудування й реалізацію офшорних замовлень, як показує світовий досвід, суднобудівним підприємствам для забезпечення власної конкурентоспроможності буде потрібне входження до складу «повнокомплектних» компаній. Таку стратегію на певному етапі свого розвитку успішно реалізувало ПАТ «Суднобудівний завод «Океан», що у свій час знаходилося в складі суднобудівної корпорації «Вадан Ярде».

Другим варіантом посилення суднобудівної промисловості є тісна горизонтальна інтеграція підприємств, за якої потрібні зусилля щодо впровадження механізмів субконтрактації й аутсорсингу. ПАТ «Суднобудівний завод «Залів» і ПрАТ «Київський суднобудівно-судноремонтний завод», що зараз працюють у складі ФПГ «Фінанси і кредит», ПАТ «Херсонський суднобудівний завод», ПАТ «Чорноморський суднобудівний завод» входять до складу суднобудівного



Рис. 4. Оцінка відповідності фактичних виробничих потужностей прогнозованим обсягам випуску продукції суднобудування, за даними [10]

холдингу Smart Maritime Group (Україна), Кілійський суднобудівний-судноремонтний завод, що є відокремленим структурним підрозділом ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство».

У разі горизонтальної і за вертикальної інтеграції структура суднобудування України зазнає суттєвих змін. Стрижнем стратегії розвитку суднобудування визначаємо створення інтегрованих корпоративних структур. Під «інтегрованою корпоративною структурою» мається на увазі група юридично або господарсько самостійних підприємств, що провадять спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних відносин для досягнення спільних цілей. Як основні організаційні форми інтегрованих корпоративних структур у світовій практиці існують: великі компанії з дивізіональною структурою; холдингові компанії; фінансово-промислові групи; консорціуми; транснаціональні корпорації.

Загальноекономічними мотивами об'єднання суднобудівних підприємств з торговими, кредитно-фінансовими, науковими організаціями є можливості зниження виробничих і транзакційних витрат; підвищення інвестиційної привабливості бізнесу і його стійкості в умовах коливань економічної кон'юнктури; концентрація інвестиційних ресурсів для виконання великих замовлень або розробки перспективних науково-дослідних проектів.

Створення інтегрованих господарських комплексів може здійснюватися за такими напрямками [3, 7]:

- інтеграція промислового й фінансового капіталу;
- концентрація капіталу (через злиття й поглинання підприємств, створення стратегічних альянсів);
- диверсифікація форм і сфер діяльності;
- глобалізація діяльності (створення дочірніх підприємств у найбільш привабливих країнах, що працюють на перспективних ринках);
- інтернаціоналізація капіталу (через створення транснаціональних компаній).

Для реалізації порівняльних переваг і завоювання позицій на світовому ринку стратегія інтеграції в суднобудуванні повинна відповідати необхідності забезпечення такими ресурсами: фінансовими, матеріальними, технологічними, інформаційними. Ключовими факторами успіху інтегрованих корпоративних структур виступають, перш за все, умови й механізми, що забезпечують активізацію її інвестиційних та інноваційних процесів.

Здатність концентрувати власні й залучені ресурси — важливий фактор конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур в суднобудуванні, що дозволяє досягати переваги в таких сферах:

- прискорене оновлення виробничих потужностей;
- проникнення на ринки, що мають вхідні бар'єри, пов'язані з масштабами інвестицій;
- випередження в заповненні ринкових ніш, що формуються.

Зазначені конкурентні переваги сприяють нарощуванню бізнес-структурою власних інвестиційних ресурсів. Інтеграція в суднобудуванні супроводжує деяке зниження ролі прибутку в оцінці діяльності окремих підприємств. Умовою продовження виробництва стає не стільки прибуток окремого підприємства, скільки величина виробленої ним доданої вартості. На перший план виходить сукупна додана вартість групи підприємств, а не окремого підприємства. Таким чином, приймаються в розрахунок екстернальні (зовнішні) ефекти у сфері доданої вартості.

Крім того, взаємозв'язок між учасниками інтегрованих корпоративних структур вносить певні корективи щодо мотивації розподілу власних інвестиційних ресурсів групи: підвищується привабливість вкладення цих ресурсів усередині об'єднання; розширюються можливості для маневрування інвестиційними ресурсами в рамках бізнес-структури.

Окремої уваги заслуговує та обставина, що інтегрована корпоративна структура може виступати як ресурсозберігаючий механізм, дії якого спрямовані на запобігання втратам інвестиційного потенціалу за його неефективної реалізації й вибракування зайвих потужностей через банкрутство. Сприяючи переливу трудових ресурсів, цей механізм є більш результативним порівняно з ринковим механізмом структурних трансформацій.

Переваги інтегрованих корпоративних структур у сфері інноваційного розвитку визначаються низкою обставин.

По-перше, з урахуванням того, що суднобудівні ринки унікальних продуктів, технологій, інформації тощо є закритими, доступ до них можуть отримати лише підприємства, які зможуть реалізувати на практиці відповідну взаємодію з власниками таких ресурсів. Іншими словами, лише ті підприємства, які знаходяться в тій чи іншій формі інтеграції з підприємствами, що володіють ексклюзивними ресурсами, можуть претендувати на формування власних конкурентних переваг.

По-друге, більшість інноваційних продуктів є результатом численних коригувань на різних стадіях інноваційного процесу, в який залучені різні учасники інтегрованих корпоративних структур. Часто замовники суднобудівної продукції роблять пропозиції, які служать для суднобудівельників мотивом для подальшого вдосконалення й технологічного оновлення виробництва. Нерідко нововведення виникають у результаті співпраці виробників і замовників у рамках інтегрованих корпоративних структур. Інформація про реакцію замовників на нову продукцію, конструкторсько-технологічні особливості, про складності виробничого процесу стає надбанням усіх учасників бізнес-структури. Через взаємодію між ними забезпечується узгоджена адаптація до нової інформації.

По-третє, інтеграція у великі корпоративні структури сприяє прискореному оновленню продукції.

В умовах жорсткого технологічного суперництва часто переможцем виявляється не той, хто винайшов, а той, хто швидше реалізував винахід у конкретних товарах і послугах, що задовольняють запитам споживачів. Скорочення часу створення нової продукції в рамках інтегрованих корпоративних структур, як правило, забезпечується за рахунок того, що розробка нових комплектуючих ведеться паралельно з відповідними діями головного підприємства, що випускає кінцеву продукцію.

По-четверте, інтегровані корпоративні структури дозволяють гарантувати відносно стійкий попит на нову продукцію. Ця здатність набуває особливо значення на початковому етапі випуску продукції, коли рівень витрат безпосередньо залежить від обсягів виробництва й реалізації цієї продукції.

По-п'яте, важливою тенденцією сучасних ринкових відносин стає все більша орієнтація на максимально повне задоволення потреб конкретного замовника. Наслідком цієї тенденції є ускладнення продукції та її складових і все більше залучення вузькоспеціалізованих підприємств у виробничо-технологічний процес. При цьому узгодженість дій учасників такої взаємодії визначає багато чинників, пов'язаних з розробкою, виробництвом і збутом кінцевої продукції, які в результаті й визначають конкурентоспроможність продукції і, відповідно, бізнес-структури загалом. Важливо відзначити, що в рамках традиційної моделі за допомогою цінового механізму забезпечення необхідної узгодженості дій всіх учасників здійснюється менш ефективно, ніж в рамках інтегрованих корпоративних структур.

Існує ряд соціально-економічних особливостей у поведінці й мотивації суднобудівних підприємств, інтегрованих у корпоративні структури, порівняно з підприємствами, які працюють самостійно.

По-перше, горизонтальні взаємини в інноваційному процесі передбачають певну «універсальність» навичок персоналу, наявність їх різноманітних компетенцій. Формування в персоналі знань і досвіду трансформується в одну з найважливіших конкурентних переваг підприємства. Спрямованість учасників інтегрованих корпоративних структур на сталий розвиток підприємства в довгостроковому періоді визначає підвищену увагу до інтересів персоналу. За умови коливань економічної кон'юнктури працівникам забезпечується більш високий ступінь гарантування зайнятості.

По-друге, орієнтація персоналу на довготривалі трудові відносини, що заохочується менеджментом, сприяє врахуванню ними майбутніх власних вигод від зміцнення підприємства. Тим самим полегшується реалізація проектів модернізації виробництва, його технологічного оновлення. З іншого боку, саме керівництво більшою мірою націлене на підготовку

і здійснення проектів, насамперед, на основі власних знань і досвіду.

По-третє, підприємства, інтегровані в корпоративні структури, прагнуть до випереджаючого зростання доданої вартості порівняно зі зростанням чисельності персоналу. При збільшенні обсягів виробництва більш трудомісткі операції з меншою доданою вартістю передаються субпідрядникам.

Стратегічні переваги інтегрованих корпоративних структур проявляються за певних технологічних і/або економічних умов. Умови економічного характеру визначаються потребою технологічного переозброєння промисловості й наявністю ресурсів, які повинні забезпечити модернізацію. Відсутність вільного доступу суднобудівних підприємств до ресурсів, в першу чергу, до фінансових, робить актуальною необхідність формування ефективних моделей взаємодії між банківським і промисловим капіталом. До технологічних умов можна віднести ступінь варіативності виробничого процесу й використання продукції та її багатокomпонентність.

Таким чином, відзначимо «ефектоутворювальні» чинники, які необхідно задіяти і щодо інтегрованих корпоративних структур у суднобудуванні України: 1) розвиток реальних внутрішньофірмових зв'язків, включаючи обмін ресурсами; 2) наявність загальної системи внутрішньокорпоративного планування й кількісно певних цільових завдань для учасників такої структури; 3) розвиток системи перехресного володіння акціями всередині групи; 4) наголос не на рівень і динаміку поточного прибутку учасників групи, а на нарощування інвестиційного потенціалу (у тому числі з позикових джерел) і на підтримку в конкурентоспроможному стані виробничого апарату.

**ВИСНОВКИ.** Стратегії реструктуризації окремих підприємств мають формуватися в межах загальної стратегії розвитку промисловості. Пріоритетами побудови корпоративної стратегії в суднобудуванні є створення вертикально-інтегрованих структур або входження підприємств у вже існуючі структури. Інтеграційні утворення дозволять підприємствам компенсувати, а в перспективі усунути внутрішні слабкості. Також варіантом посилення промисловості є тісна горизонтальна інтеграція підприємств, при якій потрібні зусилля щодо впровадження механізмів субконтрактації та аутсорсингу. Реалізація стратегії створення інтегрованих корпоративних структур або входження до існуючих дозволить суднобудівним підприємствам забезпечити ефективне використання виробничого потенціалу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Беглиця, В. П.** Державне регулювання розвитку суднобудівної галузі України в умовах глобальної конкуренції: теорія, методологія, механізми [Текст] : монографія / В. П. Беглиця. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток», 2011. — 417 с.
- [2] **Буркинський, Б. В.** Концептуальні засади реструктуризації суднобудування України [Текст] / Б. В. Буркинський, Г. В. Єфімова // Економіст. — 2010. — № 7. — С. 39–43.
- [3] **Динз, Г.** К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу [Текст] : пер. с англ. А. Шматова / Г. Динз, Ф. Крюгер, С. Зайзель. — М. : Альпина Паблишер, 2004. — 252 с.
- [4] **Єфімова, Г. В.** Моделювання функціональної реструктуризації розвитку підприємства [Текст] / Г. В. Єфімова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. — Тернопіль : ВПЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. — Вип. 9. — Частина 2. — С. 171–175.
- [5] **Каванаг, Д.** Инновации и управление проектами: исследование связей [Текст] / Д. Каванаг, Эд. Нотон // Управление проектами и программами. — М. : Издательство Grebennikov, 2009. — № 3 (19). — С. 244–248.
- [6] **Керцнер, Г.** Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст] : пер. с англ. под ред. А. Д. Баженова / Г. Керцнер. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 320 с.
- [7] **Пайк, Р.** Корпоративные финансы и инвестирование [Текст] : [пер. с англ. Е. Ковачева] / Р. Пайк, Б. Нил. — 4-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 784 с.
- [8] **Федулова, Л. І.** Організаційно-економічний механізм функціонування суднобудівних підприємств в ринкових умовах [Текст] / Л. І. Федулова, М. О. Коблош. — Дніпропетровськ : ІЕП НАН України, 1998. — 343 с.
- [9] Integration definition for function modeling (IDEFO) / Draft Federal Information Processing Standards Publication [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.idef.com](http://www.idef.com).
- [10] Shipping and Shipbuilding Markets. Annual review 2014 / Barry Rogliano Salles [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.brs-paris.com/annual/annual\\_histo/annual\\_review\\_2014-a.pdf](http://www.brs-paris.com/annual/annual_histo/annual_review_2014-a.pdf).

---

© Г. В. Єфімова

Надійшла до редколегії 16.02.2015

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК  
д-р техн. наук, проф. *К. В. Кошкін*