



Ganna V.  
Iefimova  
Ефимова  
Анна  
Викторовна

УДК 338.27  
E91

## FORMATION OF INTEGRATED SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SHIPBUILDING ENTERPRISES RESTRUCTURING

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ  
СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

DOI 10.15589/SMI20160103

Ganna V. Iefimova

А. В. Ефимова, канд. экон. наук, доц.

hanna.yefimova@nuos.edu.ua

ORC ID: 0000-0001-5271-2913

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv*

*Національний університет кораблестроєння імені адмірала Макарова, г. Николаєв*

**Abstract.** The formation of an integrated system of strategic management of the shipbuilding enterprise restructuring is considered. The purpose of the research is to work out the theoretical bases of formation a strategic management system of restructuring, integrated into the system of changes management in the shipbuilding industry as a whole, at the shipbuilding enterprise. The system of strategic management of the shipbuilding enterprise restructuring has been worked out, taking into account the development purposes of the shipbuilding industry of Ukraine. The system model of strategic management of shipbuilding enterprise restructuring is developed. The composition and relations of functions of this model are determined. It gives the opportunity to provide focused transformation of shipbuilding enterprises considering the general development strategy of the industry and its productive capacity. The introduction of strategic management of shipbuilding enterprise restructuring will promote its adaptation to dynamic processes of market changes. Moreover, it will concentrate the production potential of the enterprise on the strategic directions of transformation. Consequently, the fulfillment and effectiveness of the restructuring strategy will be ensured.

**Keywords:** shipbuilding strategy; strategic management; restructuring.

**Аннотация.** Рассматривается формирование интегрированной системы стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия. Была разработана система стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия, учитывающая цели развития судостроительного комплекса Украины. Построена системная модель стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия. Определены состав и взаимосвязь функций этой модели. Это дает возможность обеспечить целенаправленные преобразования судостроительных предприятий с учетом общей стратегии развития отрасли и его производственного потенциала.

**Ключевые слова:** судостроение; стратегия; стратегическое управление; реструктуризация.

**Анотація.** Розглядається формування інтегрованої системи стратегічного управління реструктуризацією суднобудівного підприємства. Була розроблена система стратегічного управління реструктуризацією суднобудівного підприємства, що враховує цілі розвитку суднобудівного комплексу України. Побудована системна модель стратегічного управління реструктуризацією суднобудівного підприємства. Визначено склад і взаємозв'язок функцій цієї моделі. Це дає можливість забезпечити цілеспрямовані перетворення суднобудівних підприємств з урахуванням загальної стратегії розвитку галузі та його виробничого потенціалу.

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

### References

Behlytsia V.P. *Stratehiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti sudnobuduvannia* [The strategy of increasing the competitiveness of shipbuilding]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia* [Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management], 2011, issue 4, pp. 53–60.

Borshch V.I. *Stan ta problemy rozvytku pidpriemstv sudnobudivelnoi haluzi promyslovosti Ukrainy* [The condition and problems of development of Ukrainian shipbuilding industry]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal* [Economy: Realities time], 2014, issue 3 (13), pp. 22–29.

Iefimova G.V. *Monitorynh efektyvnosti restrukturyzatsii sudnobudivnoho pidpriemstva* [The monitoring of the effectiveness of shipyards restructuring]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytsky National University], 2015, issue 3, vol. 1, pp. 19–25.

Izmalkova S.A., Golovina T.A., Zakirov A.I. *Kontsepsiya strategicheskogo upravleniya promyshlennymi sistemami v sovremennykh usloviyakh ekonomiki* [The concept of strategic management of industrial systems in the current conditions of the economy]. *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [News TSU. Economic and legal science], 2015, issue 2–1, pp. 3–10.

Melnyk N.O. *Suchasni problemy sudnobudivannia Ukrainy* [Modern directions of theoretical and applied researches]. Available at: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/march-2013>.

Pokotilov I.F. *Pryntsyповi pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti sudnobudivnoi haluzi Ukrainy* [The principal approaches to improving the competitiveness of the shipbuilding industry of Ukraine]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zbirnyk naukovykh prats* [Project management and development of production: Collected Works], 2010, issue 3 (35), pp. 125–130.

Khachaturov E.B., Nikisha D.O. *Rol i mistse sudnobudivannia v systemi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [The principal approaches to improving the competitiveness of the shipbuilding industry of Ukraine]. *Mytna sprava — Customs business*, 2013, no. 4 (88), pp. 101–107.

Integration definition for function modeling (IDEFO). Draft Federal Information Processing Standards Publication. Available at: [www.idef.com](http://www.idef.com).

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).

**Problem Statement.** Currently shipbuilding is experiencing a protracted crisis, connected both with the unstable situation in the country as a whole, and intra-sectoral problems. One of such problems is the low efficiency of the shipbuilding enterprises operation, caused by the mismatch of business and the changing market demands. Any modification of the scale of the business or market conditions requires an adequate change of the management system. In the presence of high scientific potential of the shipbuilding industry, the remaining production facilities of some market conditions for the development of the industry, the inability of enterprises to build an effective restructuring strategy leads them to a critical state. Only the development of a strategic management system that integrates all the elements of the economic mechanism may provide the effective restructuring and further development of shipbuilding in Ukraine.

**Latest research and publications analysis.** The studies and publications, devoted to the restructuring of shipbuilding enterprises, define the basic concepts. Methodological principles of restructuring are also formed and substantiated there [2, 5, 7–9]. However, these developments have mainly applied nature, they represent only a sequence of steps in the restructuring and do not give any idea about the existing possibilities and mechanisms of development of restructuring strategies depending on the characteristics of the shipbuilding business and situational factors which lead to the need for restructuring.

**Постановка проблемы.** Судостроение сегодня переживает затяжной кризис, связанный как с нестабильной ситуацией в стране в целом, так и с внутриотраслевыми проблемами. Одной из таких проблем является низкая эффективность работы судостроительных предприятий, вызванная несоответствием бизнеса меняющимся требованиям рынка. Любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления. При наличии высокого научного потенциала судостроения, сохранившихся производственных мощностей и некоторых рыночных предпосылок для развития отрасли неспособность предприятий обеспечить построение эффективной стратегии реструктуризации приводит их к критическому состоянию. Только разработка системы стратегического управления, интегрирующая все элементы хозяйственного механизма, может обеспечить проведение эффективной реструктуризации и дальнейшее развитие судостроения в Украине.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В исследованиях и публикациях, посвященных реструктуризации судостроительных предприятий, даны определения основных понятий, формируются и обосновываются методические принципы проведения реструктуризации [2, 5, 7–9]. Однако, эти разработки носят преимущественно прикладной характер, отображают лишь последовательность действий при реструктуризации и не дают представления о существующих возможностях и механизме разработки стратегии реструктуризации в зависимости от особенностей судостроительного бизнеса и ситуационных факторов, обуславливающих необходимость проведения реструктуризации.

**THE ARTICLE AIM** is to develop theoretical bases of formation of the system of strategic management of the shipbuilding enterprise restructuring, integrated to the changes management system in the shipbuilding industry as a whole.

**Basic material.** Strategic change management at the enterprises has all the basic features of a larger system:

- Integrity (unity of purpose)
- Complexity of the structure,
- Complexity of the behavior.

Fundamental principles of the implementation of a systematic approach to restructuring strategic management are complexity, continuity and scientific validity. The principle of functioning and development complexity of the restructuring strategic management system signifies the unity of control actions of all the control authorities both in space and in time. The functioning of the strategic management structure in time is provided by the implementation of the principle of continuity. Continuity of management is ensured by using the feedback information, containing data on the results of the implementation of objectives, on the basis of which decisions are made about their adjustment. Thus, the functioning of the system of restructuring strategic management is transformed into an interactive process during which controls authorities alternately switch roles. When there is a radical change in the strategic objectives, forms of interaction and the structure of the controls authorities may acquire other quality characteristics, so there is the development of a strategic management system.

The scientific validity of the development of the restructuring strategic management system in the shipbuilding enterprise assumes that shapes, structures, methods and means of management which determine the composition and internal structure of the system, they must be theoretically proved and tested in practice.

Benefits of the restructuring strategic management system can be implemented in full only if the precise determination of its objectives for the company is given, which in turn are also a complex hierarchical structure.

The structure of the Ukrainian shipbuilding objectives tree is presented in Fig. 1.

Objectives generated at the sectoral level, represent the most common problems of the shipbuilding industry activity and determine the development strategy of the whole complex. The second level of objective-setting is based on a study of the economic benefits, on which enterprise management should be based at the implementation of the objectives of the first level and responding to emerging counter arguments of competitors. Thus, the basis for the classification of the second-level objectives is the term (an identifier) «competition». As the theory and practice of modern management shows, the principal factors of competition are price, quality, capability and

**ЦЕЛЬ СТАТЬИ** — разработать теоретические основы формирования на судостроительном предприятии системы стратегического управления реструктуризацией, интегрированной в систему управления преобразованиями в судостроении в целом.

**Изложение основного материала.** Стратегическое управление преобразованиями на предприятиях обладает всеми основными признаками большой системы:

- целостность (единство цели),
- сложность структуры,
- сложность поведения.

Основополагающим принципом реализации системного подхода к стратегическому управлению реструктуризацией являются комплексность, непрерывность и научная обоснованность. Принцип комплексности функционирования и развития системы стратегического управления реструктуризацией означает единство управляющих воздействий всех органов управления предприятия как в пространстве, так и во времени. Функционирование структуры стратегического управления во времени обеспечивается реализацией принципа непрерывности. Непрерывность управления обеспечивается использованием информации обратной связи, содержащей данные о результатах реализации целей, на основании которой принимаются решения об их корректировке. Таким образом, функционирование системы стратегического управления реструктуризацией превращается в интерактивный процесс, в ходе которого органы управления предприятием поочередно меняются ролями. При радикальной смене стратегических целей формы взаимодействия и структура органов управления могут приобретать другие качественные характеристики, значит, происходит развитие системы стратегического управления.

Научная обоснованность построения системы стратегического управления реструктуризацией на судостроительном предприятии предполагает, что формы, структуры, методы и средства управления, определяющие состав и внутреннее строение этой системы, должны быть теоретически обоснованы и проверены на практике.

Преимущества системы стратегического управления реструктуризацией можно реализовать в полном объеме лишь при условии точного определения целей ее проведения для предприятия, которые в свою очередь также являются сложной иерархической структурой.

Архитектура дерева целей судостроения Украины представлена на рис. 1.

Цели, генерируемые на отраслевом уровне, отображают наиболее общие проблемы деятельности судостроительной промышленности и определяют стратегию развития всего комплекса. Второй уровень целеполагания базируется на исследовании тех экономических преимуществ, на которые должен опираться менеджмент предприятия при реализации целей первого уровня и реагировании на возникающие контраргументы конкурентов. Таким образом, основой классификации целей на втором уровне выступает термин (признак) «конкуренция». Как показывает

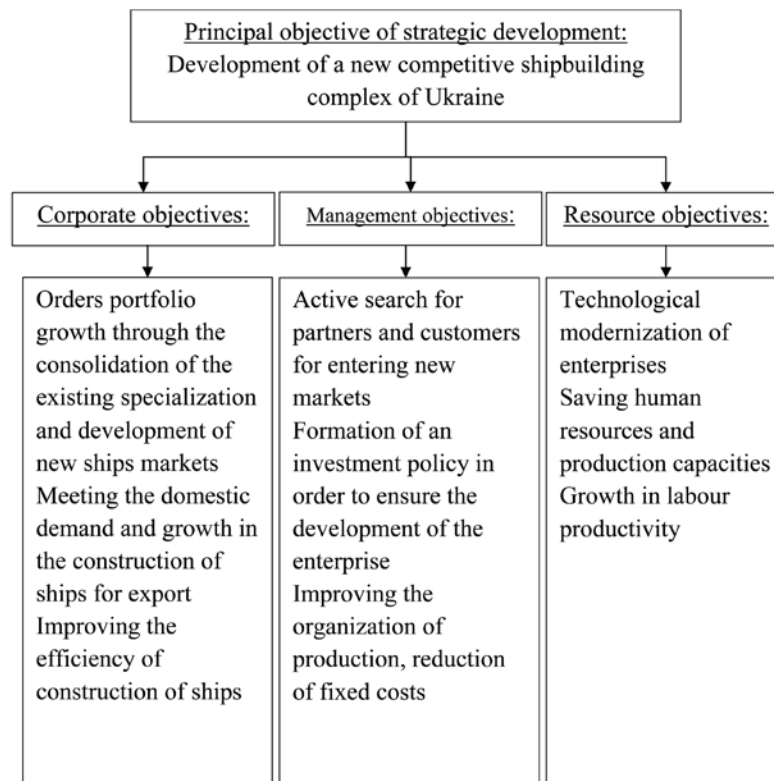


Fig. 1. Tree of Ukrainian objectives of strategic shipbuilding development

Рис. 1. Дерево целей стратегического развития судостроения Украины

*Principal objective of strategic development: Development of a new competitive shipbuilding complex of Ukraine* — Основная цель стратегического развития: Создание нового конкурентоспособного судостроительного комплекса Украины; *Corporate objectives* — Корпоративные цели; *Management objectives* — Управленческие цели; *Resource objectives* — Ресурсные цели; *Orders portfolio growth through the consolidation of the existing specialization and development of new ships markets. Meeting the domestic demand and growth in the construction of ships for export. Improving the efficiency of construction of ships* — Рост портфеля заказов за счет закрепления существующей специализации и освоения новых рынков судов. Удовлетворение спроса на внутреннем рынке и рост строительства судов на экспорт. Повышение эффективности строительства судов; *Active search for partners and customers for entering new markets. Formation of an investment policy in order to ensure the development of the enterprise. Improving the organization of production, reduction of fixed costs* — Активный поиск партнеров и заказчиков в рамках выхода на новые рынки. Формирование инвестиционной политики с целью обеспечения развития предприятия. Совершенствование организации производства, сокращение постоянных затрат; *Technological modernization of enterprises. Saving human resources and production capacities. Growth in labour productivity* — Технологическая модернизация предприятий. Сохранение кадрового потенциала и производственных мощностей. Рост производительности труда

originality of the manufactured ships, used technologies, market segments [1, 6].

The implementation of functional objectives in the strategic plan of restructuring of the shipbuilding enterprise involves the formation of its productive capacity, mostly due to the volume of resources. The conformity of the resource provision to functional objectives is sequentially analyzed. As a result of this analysis the restructuring program is formed. It provides the process of setting connections between the current and desired state of the enterprise, determined by the strategic objectives of shipbuilding development.

Based on the system representations, the need for actions aimed at the transformation of the control object to a different state is indicated by the term «task». The formulation of each task should contain a quantitative char-

теория и практика современного управления, основными факторами конкуренции являются: цена, качество, возможности и новизна выпускаемых судов, используемые технологии, сегменты рынков [1, 6].

Реализация функциональных целей в стратегическом плане реструктуризации судостроительного предприятия предполагает формирование его производственного потенциала, обусловленного, прежде всего, объемом ресурсов. При этом последовательно анализируется соответствие ресурсного обеспечения функциональным целям. По результатам такого анализа формируется программа реструктуризации, обеспечивающая процесс установления связи между существующим и желаемым состоянием предприятия, определяемым стратегическими целями развития судостроения.

Исходя из системных представлений, необходимость действий по преобразованию объекта управления в иное состояние обозначается термином «зада-

acteristic of the final result and the criteria for achieving it («in the shortest possible time», «with minimum expenses»), which provides the ability to optimize it. The final stage of the implementation of a targeted approach is to make a graphical model of the development of a restructuring strategic program, built as part of the tasks.

The suggested approach allows us to describe the essence of the restructuring management as a process. It begins to contain not only the development of fragmentary, cross-sectional management and organizational solutions, but also the system design of the process of finding connections between the current and desired state of the enterprise, which is given as an objectives tree. Each of the objectives corresponds to a certain strategy to achieve it.

Thus, we are talking about the formation of a set of functional strategies that, being formulated as part of tasks, provide the gradual achievement of the restructuring objectives. On the other hand, the real resource potential of the enterprise has the opportunity of the counter-influence (stimulation or restriction) on the processes of formation of enterprise restructuring objectives. As a result, the process of restructuring strategic management of the shipbuilding enterprise is represented as a complex system of objectives and strategies to achieve them with direct and feedback connections, including subsystems of different classes, which are formed at certain levels of management and are described in terms of tasks, taking into account specific features of their transformation and development. A system model of strategic management of the restructuring of the shipbuilding enterprise is given in Fig. 2.

The continuity of the functioning of the organizational-economic mechanism of restructuring strategic management requires a study of the nature of the model of its work on time. With decreasing control period the model should be specified, certain parameters and characteristics of functions should be clarified and specified.

The conducted studies have shown that the combination of functions of organizational and economic mechanism of strategic management of the restructuring of the shipbuilding enterprise should be provided and used in terms of their impact on the market of ships and boats, as well as to the production capacity of the shipbuilding enterprise itself. In this context, functions of the restructuring strategic management system are distributed to external ones, according to which its mechanism is holistic (not internally structured) object, and internal ones, according to which it is a set of components that ensure its stable operation and development as an independent system.

On their role for the mechanism of restructuring strategic management external functions can be divided into primary and secondary ones. The primary function

ча». Формулировка каждой задачи должна содержать количественную характеристику конечного результата и критерии его достижения («в минимальные сроки», «с минимальными затратами»), что обеспечивает возможность ее оптимизации. Завершающим этапом реализации целевого подхода является построение графической модели формирования стратегической программы реструктуризации, построенной в рамках задач.

Предлагаемый подход позволяет раскрыть суть управления реструктуризацией как процесса. Его содержанием становится не просто выработка фрагментарных, одномоментных управленческих и организационных решений, а системное конструирование самого процесса нахождения связей между существующим и желаемым состоянием предприятия, что изображается в виде дерева целей, каждой из которых соответствует определенная стратегия ее достижения.

Таким образом, речь идет о формировании набора функциональных стратегий, которые, будучи сформулированы в рамках задач, обеспечивают поэтапное достижение поставленных целей реструктуризации. С другой стороны, реальный ресурсный потенциал предприятия обладает возможностями встречного влияния (в сторону стимулирования либо ограничения) на процессы формирования целей реструктуризации предприятия. В результате процесс стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия представляется в виде сложной системы целей и стратегий их достижения с прямыми и обратными связями, включающей подсистемы разных классов, которые формируются на определенных уровнях управления и описываются в терминах задач с учетом специфики их преобразования и развития.

Системная модель стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия приведена на рис. 2.

Непрерывность функционирования организационно-экономического механизма стратегического управления реструктуризацией требует изучения характера модели его работы во времени. По мере уменьшения периода управления следует детализировать модель, уточнять и конкретизировать отдельные параметры и характеристики функций.

Проведенные исследования показали, что совокупность функций организационно-экономического механизма стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия необходимо представлять и использовать с позиций их влияния на рынок судов и плавсредств, а также на производственный потенциал самого судостроительного предприятия. В этом контексте функции системы стратегического управления реструктуризацией распределяются на внешние, согласно которым его механизм является целостным (внутренне не структурированным) объектом, и внутренние, в соответствии с которыми он является совокупностью составляющих, обеспечивающих его стабильное функционирование и развитие как самостоятельной системы.

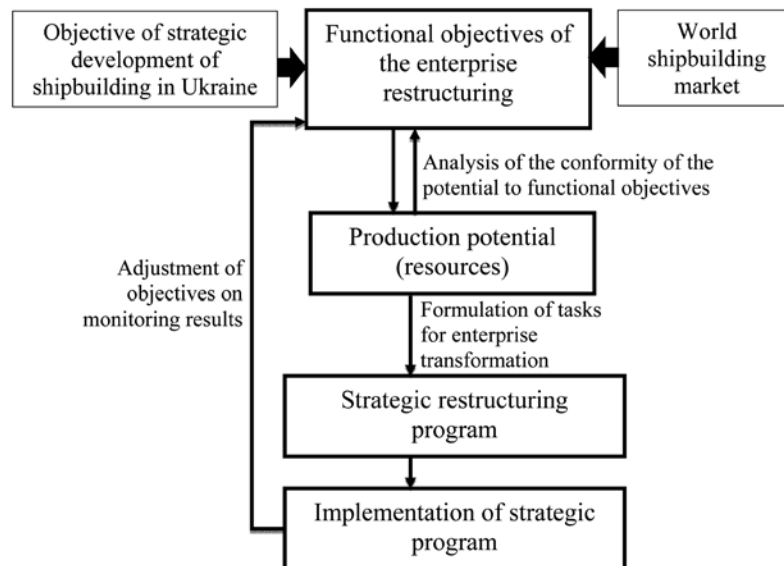


Fig. 2. System model of strategic management of the restructuring of the shipbuilding enterprise

Рис. 2. Системная модель стратегического управления реструктуризацией судостроительного предприятия

*Objective of strategic development of shipbuilding in Ukraine* — Цель стратегического развития судостроения Украины; *Functional objectives of the enterprise restructuring* — Функциональные цели реструктуризации предприятия; *World shipbuilding market* — Мировой рынок судостроения; *Analysis of the conformity of the potential to functional objectives* — Анализ соответствия потенциала функциональным целям; *Adjustment of objectives on monitoring results* — Корректировка целей по результатам мониторинга; *Production potential (resources)* — Производственный потенциал (ресурсы); *Formulation of tasks for enterprise transformation* — Формулировка задач по преобразованию предприятия; *Strategic restructuring program* — Стратегическая программа реструктуризации; *Implementation of strategic program* — Реализация стратегической программы

in the present conditions is the capacity of shipbuilding enterprise to adapt after restructuring as the appropriate response to the dynamic processes of market changes. It is accomplished through the formation of the available ways of behavior and selection of the best choice in the given conditions, ensuring the achievement of the set goals. Secondary functions provide performing of the primary function with the appropriate level of productivity and efficiency. Effectiveness should ensure the implementation of the chosen strategy of the restructuring, i.e. the construction of vessels in a predetermined amount, on time and with the desired characteristics to consumers; efficiency — to ensure the required level of return of capital employed.

The internal functioning of the mechanism of the restructuring strategic management as the interaction of its components, takes place with the adoption of the administrative decision on the selection of the principal goals of the enterprise conversion (goal-setting) until the corrections of goals by monitoring the results are made [3]. Internal functions ensure performing the external ones and in accordance with the level of specification can be represented by a set of principal, auxiliary, service and specific functions of management [4].

Theoretically we can differentiate ten principal strategic management functions: analysis, forecasting, planning, organization, management, coordination, monitor-

По своей роли для механизма стратегического управления реструктуризацией внешние функции принято разделять на главную и второстепенные. Под главной функцией в современных условиях целесообразно понимать способность судостроительного предприятия вследствие реструктуризации к адаптации как адекватной реакции на динамические процессы изменения рынка. Это реализуется за счет формирования возможных вариантов поведения и выбора наилучшего в данных условиях, обеспечивающего достижение поставленных целей. Второстепенные функции обеспечивают выполнение главной с соответствующим уровнем результативности и эффективности. Результативность должна гарантировать реализацию выбранной стратегии реструктуризации, то есть строительство судов в заданном количестве, в установленные сроки и с желательными для потребителей характеристиками; эффективность — обеспечивать требуемый уровень отдачи на вложенный капитал.

Внутреннее функционирование механизма стратегического управления реструктуризацией, как взаимодействие органов его составляющих, имеет место с момента принятия управленческого решения о выборе главной цели преобразования предприятия (целеполагания) до момента корректировки поставленной цели по результатам мониторинга [3]. Внутренние функции обеспечивают выполнение внешних и в соответствии с уровнем детализации могут быть представлены совокупностью основных, вспомогательных, обслуживающих и конкретных функций управления [4].

ing, accounting, incentives and motivation. Auxiliary functions create conditions for the implementation of the principal ones. The implementation of each of the principal functions is carried out in stages in this order: preparatory stage, informational stage, analytical stage, creative stage, research stage, advisory stage, implementation stage. Service functions create conditions for the implementation of the auxiliary ones. These include rules for receiving, storing, transferring and providing the information which is necessary for the implementation of each of the auxiliary functions.

The final stage of the development of a functional model of restructuring strategic management is the formation of specific functions of management, which can be defined as permanent operators of the control authorities on the transfer of the object of restructuring from one state (existing) to another (target). The organizational and stabilizing, administrative and disciplinary management means act as these operators. They are the provisions on the restructuring control authorities, rules, regulations, orders, instructions, algorithms, programs, plans, approval procedures of plans and reports on their performance.

The implementation of the restructuring management strategy involves the implementation of organizational changes and achievement of the intended objectives of the enterprise. The tasks to implement the strategy are as follows:

- to develop a structure that is able to implement the strategy;
- to overhaul budgets to give sufficient resources to activities that determine strategic success;
- to set management procedures which are part of the strategy in order to ensure their constant development and improvement;
- to set service subsystems, which give the opportunity of the successful implementation of the strategic goal;
- to link the remuneration system and incentives with the implementation of the strategy.

Designated tasks of the strategy implementation management are general in nature, but at the same time, they should be clarified taking into account the conditions and specific features of functioning of the shipbuilding enterprise. The coordination of the specialists' activity and the direction of the efforts to achieve these objectives provide the responsibility distribution process for the achievement of the set objectives for the strategic stages, as well as the process of distribution and leading to all levels of the enterprise strategy vision.

To achieve success in the activity of the shipbuilding enterprise it is needed to achieve the strategic objective which is associated with a transformation of both production structure and management structure. The

Теоретически выделяют десять основных функций стратегического управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координация, контроль, учет, стимулирование и мотивация. Вспомогательные функции создают условия для реализации основных. Реализация каждой основной функции осуществляется поэтапно в такой последовательности: подготовительный этап, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, этап внедрения. Обслуживающие функции создают условия для реализации вспомогательных. Они включают правила приема, хранения, передачи и предоставления информации, необходимой для осуществления каждой вспомогательной функции.

Завершающим этапом разработки функциональной модели стратегического управления реструктуризацией является формирование конкретных функций управления, которые можно определить как постоянно действующие операторы органов управления по переводу объекта реструктуризации из одного состояния (существующего) в другое (заданное). В качестве таких операторов выступают организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные средства управления: положения об органах управления реструктуризацией, нормы, инструкции, приказы, распоряжения, алгоритмы, программы, процедуры утверждения планов и отчетов об их выполнении.

Реализация стратегии управления реструктуризацией предполагает осуществление организационных изменений и достижение намеченных целей деятельности предприятия. Из этого вытекают задачи по реализации стратегии:

- создать структуру, способную реализовать стратегию;
- пересмотреть бюджеты с целью направления достаточного количества ресурсов в виды деятельности, определяющие стратегический успех;
- установить составляющие стратегию управленческие процедуры с целью обеспечения постоянного их развития и совершенствования;
- установить обеспечивающие подсистемы, создающие возможность успешного осуществления стратегической цели;
- увязать систему вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии.

Обозначенные задачи управления реализацией стратегии носят общий характер, но, вместе с тем, их необходимо уточнить с учетом условий и особенностей функционирования судостроительного предприятия. Координацию деятельности специалистов и направление усилий на достижение поставленных целей обеспечивает процесс распределения ответственности за достижение поставленных задач по стратегическим уровням, а также процесс разделения и доведения до всех уровней видения стратегии предприятия.

Для достижения успеха в деятельности судостроительного предприятия необходимо обеспечить достижение стратегической цели, которая связана с преобразованиями как производственной структу-

restructuring objectives should be measured in terms of quantitative indicators and mark the limit restrictions. Quantitative criteria contribute to the transformation of strategic tasks and concepts into a language that is understandable to all the levels of the enterprise management. When implementing such conditions all the actions on the operational management stage will result in the implementation of the strategy.

The main conditions for the implementation of shipbuilding enterprises restructuring strategy should be:

- concentration of resources on strategically important directions;
- formation of the production management system which will be viable in the conditions of transformation;
- strategic orientations, objectives and criteria for restructuring are achieved through the responsibility distribution on the management levels.

Thus, a clear definition of tasks at all levels of government shipbuilding enterprise, the formation of the organizational structure of professionals who know the professional manner in which you need to ensure that the strategic objectives, taking into account external conditions and the creation of internal feasibility of the strategic objectives are the essence of an effective strategic change management.

**CONCLUSIONS.** The restructuring of the shipbuilding enterprise should be in accordance with the objectives of the strategic development of Ukrainian shipbuilding industry as a whole. The restructuring management system of the enterprise includes functional objectives, tasks corresponding to them which together form the restructuring program, as well as analytical, project and monitoring procedures. The functioning of restructuring management system of the shipbuilding enterprise involves the implementation of a set of functions that provide its adaptation at the corresponding level of effectiveness and efficiency.

ры, так и структуры управления. Цели реструктуризации необходимо соизмерить в количественных показателях и обозначить предельные ограничения. Количественные критерии способствуют переводу стратегических задач и концепций на язык, который понятен для всех уровней управления предприятия. При реализации таких условий все действия на уровне оперативного управления позволят привести стратегию к воплощению.

Основными условиями реализации стратегии реструктуризации судостроительного предприятия должны стать:

- концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях;
- формирование системы управления производством, которая будет жизнеспособна в условиях преобразований;
- стратегические ориентиры, цели и критерии реструктуризации достигаются за счет распределения ответственности по уровням управления.

Таким образом, четкое определение задач на всех уровнях управления судостроительного предприятия, формирование организационной структуры из специалистов, профессионально знающих, каким способом нужно обеспечить выполнение стратегических задач с учетом внешних условий и созданием внутренних возможностей реализации стратегических задач составляют сущность эффективного стратегического управления реструктуризацией.

**ВЫВОДЫ.** Реструктуризация судостроительного предприятия должна осуществляться в соответствии с целями стратегического развития судостроения Украины в целом. Система управления реструктуризацией предприятия включает функциональные цели, соответствующие им задачи, которые в совокупности формируют программу реструктуризации, а также аналитические, проектные и мониторинговые процедуры. Функционирование системы управления реструктуризацией судостроительного предприятия предполагает осуществление совокупности функций, которые обеспечивают его адаптацию при соответствующем уровне результативности и эффективности.

### Список литературы

- [1] **Беглиця, В. П.** Стратегія підвищення конкурентоспроможності суднобудування [Текст] / В. П. Беглиця // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. — 2011. — Вип. 4. — С. 53–60.
- [2] **Борщ, В. І.** Стан та проблеми розвитку підприємств суднобудівельної галузі промисловості України [Електронний ресурс] / В. І. Борщ // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2014. — № 3 (13). — С. 22–29. Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>.
- [3] **Єфімова, Г. В.** Моніторинг ефективності реструктуризації суднобудівного підприємства [Текст] / Г. В. Єфімова // Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницький : ХНУ, 2015. — № 3. — Т. 1. — С. 19–25.
- [4] **Измалкова, С. А.** Концепция стратегического управления промышленными системами в современных условиях экономики [Текст] / С. А. Измалкова, Т. А. Головина, А. И. Закиров // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки, 2015. — № 2–1. — С. 3–10.
- [5] **Мельник, Н. О.** Сучасні проблеми суднобудування України [Електронний ресурс] / Н. О. Мельник // Modern directions of theoretical and applied researches. Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/march-2013>.
- [6] **Покотілов, І. Ф.** Принципові підходи до підвищення конкурентоспроможності суднобудівної галузі України [Текст] / І. Ф. Покотілов // Управління проектами та розвиток виробництва : Збірник наукових праць. — Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — № 3 (35). — С. 125–130.



- [7] **Хачатуров, Е. Б.** Роль і місце суднобудування в системі соціально-економічного розвитку України [Текст] / Е. Б. Хачатуров, Д. О. Нікіша // Митна справа. — №4(88). — 2013. — С. 101–107.
- [8] Integration definition for function modeling (IDEFO) / Draft Federal Information Processing Standards Publication [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.idef.com.
- [9] 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.

© А. В. Ефимова

Статью рекомендует в печать  
д-р экон. наук, проф. *И. А. Иртышева*

## Одесса

ул. Тенистая, 15  
г. Одесса, Украина, 65009  
тел.: +380 (482) 34-79-28  
факс: +380 (482) 35-60-05  
e-mail: office@meb.com.ua  
www.meb.com.ua



## Санкт-Петербург

ул. Мира, 15/1, офис 76Н  
г. Санкт-Петербург, Россия, 197101  
тел.: +7 (812) 233-64-03 / 232-85-38  
факс: +7 (812) 309-59-39  
e-mail: meb@peterlink.ru

## ПРОЕКТ MPSV07

Многофункциональное аварийно-спасательное судно ледового плавания мощностью 4 МВт типа «Спасатель Карев»  
Завод-строитель — Невский Судостроительно-Судоремонтный завод  
(построено 3, в постройке 1 судно)



Назначение:

- патрулирование, аварийно-спасательное дежурство в районах судоходства, рыбного промысла, морских нефтяных и газовых промыслов;
- оказание технической поддержки и помощи в районах опасных для мореплавания, добычи морепродуктов, обслуживание транспортных операций в портах;
- поиск и оказание помощи терпящим бедствие судам;
- поиск, спасение, эвакуация и размещение людей, оказание им медицинской помощи;
- снятие с мели и рифов аварийных судов, откачка воды из затопленных отсеков;
- оказание помощи судам и выполнение спасательных работ в ледовых условиях и на чистой воде;

- буксировка аварийных судов и объектов к месту убежищ, а также выполнение морских буксировок судов, плавучих объектов и сооружений во льдах и на чистой воде;
- оказание помощи в тушении пожаров на плавучих и береговых объектах, доступных для подхода с моря;
- тыловое и техническое обеспечение, в том числе выполнение подводно-технических работ водолазов на глубинах до 60 метров;
- тушение горящего на воде топлива, ликвидация аварийных разливов нефти и нефтепродуктов;
- освидетельствование и очистка подводной части корпуса судов, плавучих и береговых объектов;
- обследование морского дна и поврежденных объектов на глубинах до 1000 м.



www.meb.com.ua