

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
Економіка та управління
підприємствами»
Мітсвой Тетяни Євгенівни
Керівник
к.е.н., доц. Мегіль Т.К.
Рецензент
д.е.н., проф. Степанова К.В.

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(оцінка наукової роботи)

протокол № 8 від «17» грудня 2022 р.

Завідуюча кафедрою

М.В. Мельник

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)



Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«16» січня 2023 р.

Оцінка 92 Відмінно

(за стобільною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Савка А.М.

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)



ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ...	7
1.1. Розкриття сутності та значення стратегії розвитку підприємства	7
1.2. Етапи, методи та інструменти розробки стратегії.....	11
1.3. Види стратегій розвитку підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДУНАЙСУДНОСЕРВІС».....	22
2.1. Основні бізнес-аналітичні тенденції розвитку вітчизняних суднобудівних підприємств	22
2.2. Організаційно-господарська характеристика ТОВ «Дунайсудносервіс».....	36
2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Дунайсудносервіс»	46
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	61
3.1 Формування стратегії як напрям розвитку підприємства у нестабільному середовищі	61
3.2. Пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку підприємства	71
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність роботи. Бурхливий розвиток світової торгівлі, що спостерігається в останнє десятиліття, призводить до збільшення обсягів транспорту, в тому числі морського. Тому будівництво суден для внутрішніх і зовнішніх потреб торговельного флоту має особливе значення. Наявність науково-виробничого потенціалу, а крім того, розвинена морська та річкова інфраструктура України дозволяє вітчизняним суднобудівним компаніям займати свій сегмент на міжнародному ринку суднобудування.

Сучасна міжнародна суднобудівна промисловість є технологічно розвинутою, інноваційною, ресурсомісткою та високоінтегрованою галуззю. Вона займає значне місце в народному господарстві багатьох промислово розвинених країн. Розвиток економіки неможливий без суднобудівної галузі відносин між державами, освоєння багатств і всебічного наукового дослідження Світового океану. Економічно-технічний стан цієї галузі в Україні важко назвати задовільним, що є результатом не лише ситуації в державі та недосконалого правового регулювання господарської діяльності підприємств галузі. Водночас Україна має чудові умови для розвитку морської галузі, що сприятиме перетворенню цієї галузі на один із двигунів прискореного економічного розвитку нашої країни. Перш за все, це дуже привабливі геоекономічні умови; необхідний історичний досвід; міцні виробничі приміщення; можливість підготовки необхідної кількості кваліфікованого персоналу; значний досвід, накопичений з кінця 18 століття у створенні та експлуатації різних флотів.

Відсутність детального аналізу тенденцій розвитку суднобудівної галузі України, а також обговорення проблем і висновків щодо реконструкції суднобудівної галузі України, визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розробки та обґрунтування стратегії розвитку підприємства як в цілому, так і суднобудівної галузі, зокрема, знайшли своє відображення в дослідженнях вчених: В.І. Борщ,

К.С. Письменна, Л. І. Федулова, О.І. Хоменко, В.В. Шкляр, З.Є. Шершньова та інших. Але існуючі наукові дослідження недостатньо розкривають проблеми і пропозиції по відновленню суднобудівної галузі України.

Метою кваліфікаційної роботи є процес розробки та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити сутність та значення стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати етапи, методи та інструменти розробки стратегії;
- дослідити види стратегій розвитку підприємства;
- розкрити бізнес-аналітику ключових тенденцій розвитку суднобудівних підприємств в Україні;
- розглянути організаційно-господарську характеристику ТОВ «Дунайсудносервіс»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Дунайсудносервіс»;
- розкрити формування стратегії як напрям розвитку підприємства у нестабільному середовищі;
- рекомендувати пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та обґрунтування стратегії розвитку підприємства у нестабільному середовищі.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти формування стратегії ТОВ «Дунайсудносервіс».

Наукова новизна та практичне значення даного дослідження полягають у тому, що запропоновано стратегії розвитку підприємства у нестабільному середовищі.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення

економічних понять «стратегія», «механізм та інструменти стратегії», «види стратегій»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; матричні методи PEST- аналіз, SWOT- аналіз для систематизації переваг та недоліків суднобудівної галузі; методи синтезу та аналізу, узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на XII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (17 травня 2022 року, м. Ізмаїл). З доповіддю за темою «Сутність, значення та стратегії торговельного підприємства».

– на II міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика» (12-13 жовтня 2022, Одеса-Анталія) за темою «Особливості розробки стратегії розвитку торговельного підприємства».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 57 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 87 сторінок, у т.ч. 71 сторінки основного тексту. Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розкриття сутності та значення стратегії розвитку для підприємства

Огляд наукових публікацій щодо визначення поняття «стратегія» показує, що єдиного підходу до тлумачення її сутності не існує. Це означає, що нині в економічній літературі розглядаються два підходи до визначення стратегії, а саме: «стратегія як процес» і «стратегія як результат». У першому випадку вчені [5, с. 224] трактують стратегію як «відправну точку», кінцеве, бажане для організації ситуації, засіб досягнення цілей підприємства або план чи модель від початкового до кінцевого, бажаного положення. Визначення поняття «стратегія як результат» ґрунтується на певному ідентифікації мети і стратегії та пов'язане із встановленням конкретних орієнтирів стратегічної діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації [17]. У цьому контексті стратегія ототожнюється з позицією на ринках, засобом, що зміцнює конкурентні позиції та збільшує частку на «своїх ринках», боротися за завоювання нових ринків тощо. У цьому випадку стратегія визначається певними показниками позиції компанії в зовнішньому середовищі, а завдання полягає в пошуку шляхів успішної адаптації до зовнішніх, неконтрольованих факторів шляхом внесення необхідних змін до елементів та їх комбінацій у внутрішньому середовищі.

Розглянемо думки різних авторів щодо сутності та змісту стратегії підприємства (рис. 1.1). Слід зазначити, що на сьогодні в науці немає єдиного визначення терміну «стратегія підприємства», існує декілька основних підходів до його визначення [40, с.268]:

1) перший базується на уявленнях людей, зацікавлених у розвитку підприємства, про результати цього розвитку та оптимальний стан

підприємства. При такому підході в процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія: «місія — стратегія — цілі — завдання»;

- 2) другий підхід трактує стратегію розвитку компанії як синтез окремі стратегічні рішення, визначаючи їх як набір рішень, достатній для визначення основних сфер діяльності;
- 3) третій підхід – різноманітні комбінації елементів перших двох.

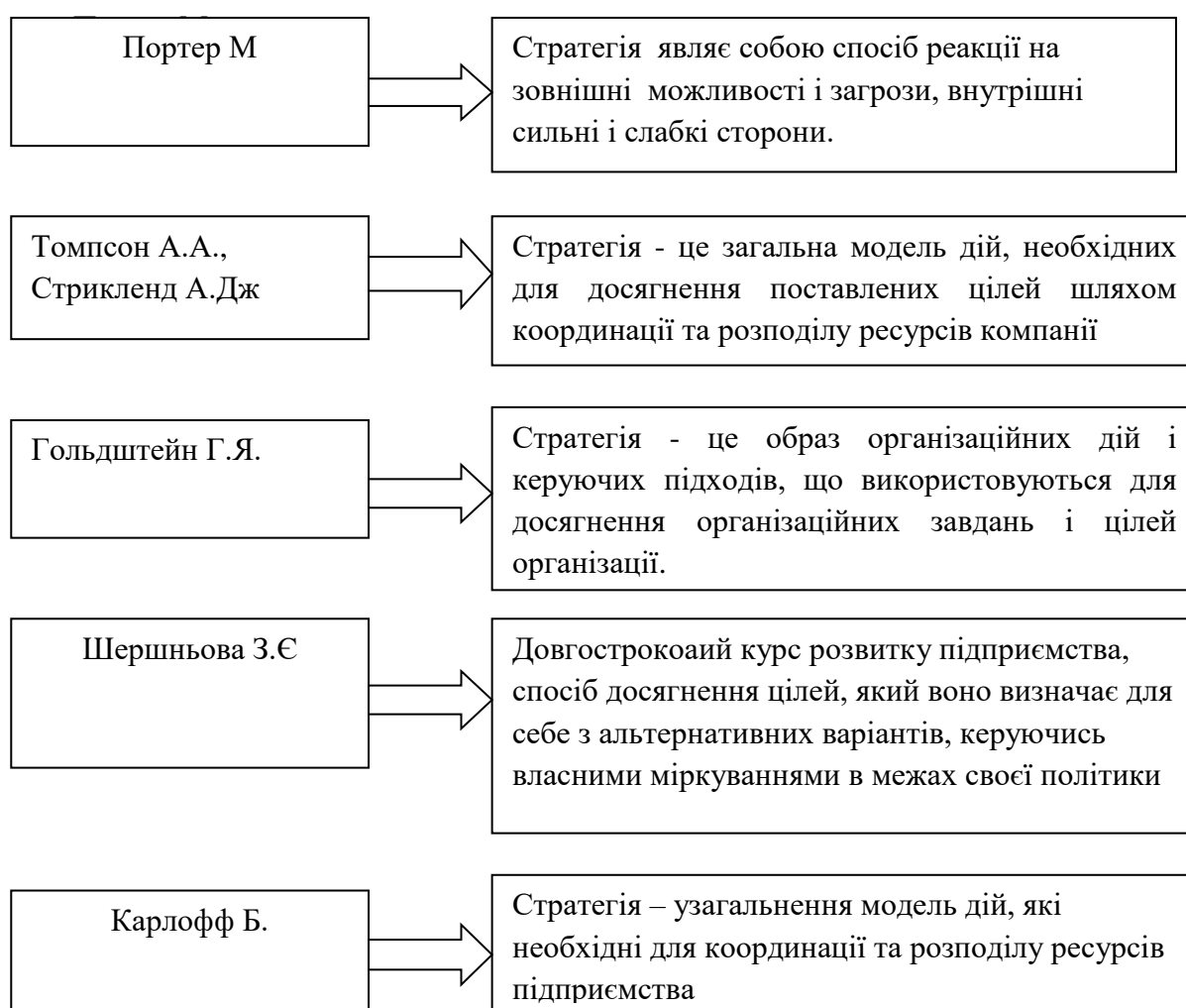


Рис. 1.1. Поняття «стратегія» з точки зору різних авторів

Таким чином, можемо запропонувати власне бачення поняття «стратегія». Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковій період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.

За результатами багатьох досліджень стратегією комерційного підприємства буде процес формування загальноперспективного напрямку

розвитку підприємства на основі визначення нових якісно нових цілей, гармонізації внутрішніх можливостей підприємства з навколишнім середовищем, розробки комплексу заходів щодо досягти їх у довгостроковій перспективі [5, с. 220].

Слід зазначити, що визначення стратегії тісно пов'язане з поняттями "бачення" і "місія", отже розкриємо їх.

Бачення – це система поглядів керівництва підприємства на сенс його існування. На основі бачення розробляється місія.

Місія представляє головну мету компанії, її роль на ринку та важливість для покупця. На основі бачення та місії розробляються довгострокові цілі розвитку та методи їх досягнення, тобто стратегія.

Таким чином, стратегію можна розглядати як спосіб досягнення цілей організації, які будуються на основі бачення та місії організації (рис. 1.2).

Термін «стабілізація» взагалі (від лат. стабільний) в економічних словниках трактується як посилення, приведення чогось до стійкого стану, стану стійкості, довговічності; забезпечення стійкої рівноваги системи під час руху; забезпечення стабільності та незмінності всіх систем, величин і ознак; підтримання незмінності властивостей будь-якої системи за допомогою стабілізуючих факторів [18, с. 61].

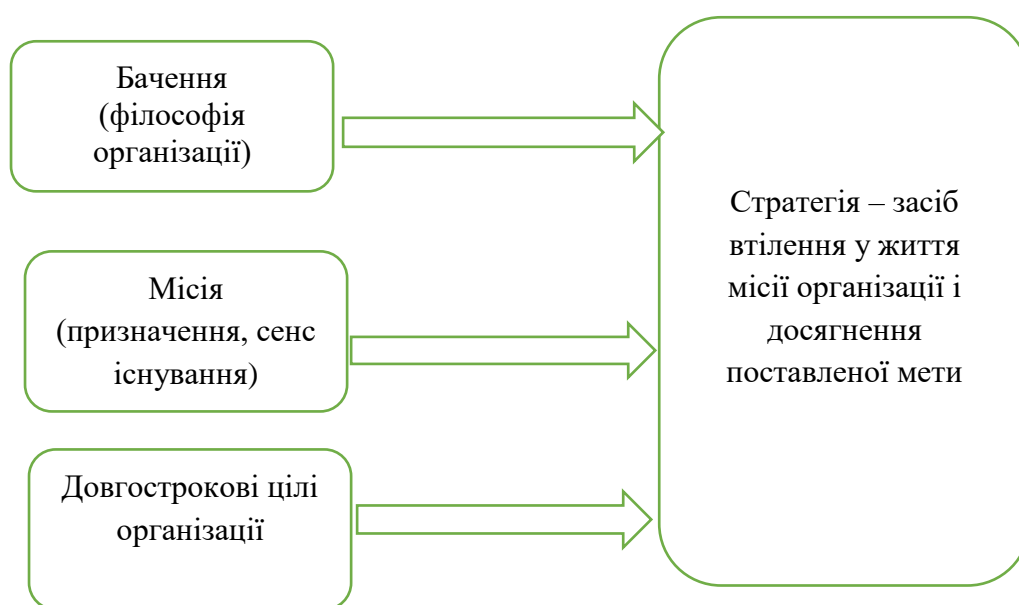


Рис. 1.2. Взаємозв'язок бачення, місії та цілей організації

Загальний механізм формування стратегічних напрямів стабілізації та розвитку комерційних підприємств має будуватися на таких елементах:

- визначення рівня ефективності господарської діяльності комерційного підприємства через основні бізнес-процеси;
- визначення загальних стратегічних напрямів стабілізації та розвитку господарської діяльності комерційного підприємства (корпоративна та конкурентна стратегії), виходячи з оцінки його потенціалу та наявності відповідних ресурсів.
- формування комплексу стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності відповідно до конкретних рівнів її ефективності та визначення пріоритетів серед них;
- формулювання стратегічних цілей стабілізації та розвитку господарської діяльності комерційного підприємства для кожного виду бізнес-процесу.

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку господарської діяльності комерційних підприємств мають формуватися в рамках загальної стратегії розвитку підприємств. У спеціальній літературі до основних загальних стратегій підприємства, що характеризують темпи його розвитку, належать: стратегія прискореного зростання, стратегія обмеженого зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення [18, с. 60]. Основою вибору того чи іншого напрямку корпоративних стратегій на попередньому етапі був певний рівень ефективності господарської діяльності комерційного підприємства.

Слід зазначити, що стратегічний напрямок прискореного зростання є виправданим, якщо компанія займає стабільну позицію на ринку. Тобто цей напрямок, відповідає абсолютному та достатньому рівню ефективності господарської діяльності торговельного підприємства. Тут зусилля повинні бути спрямовані на використання сильних сторін компанії для реалізації її потенціалу. Стратегія прискореного розвитку відрізняється від інших варіантів стратегії інтенсивним підвищенням загального рівня ефективності господарської діяльності (якісними змінами) та значним посиленням

стратегічної позиції комерційного підприємства, що сформувалася на ранніх етапах його економічної діяльності. розвиток.

Отже, основними умовами такого типу стратегії є: збільшення темпів зростання продажів і власного капіталу; підвищення фінансової прибутковості завдяки реінвестиції капіталу; підвищення ефективності операційної діяльності, при якій граничний прибуток перевищує постійні витрати; зниження витрат обігу; підвищення ефективності використання ресурсів тощо. Це означає, що в процесі дослідження на даному етапі розвитку комерційного підприємства основний акцент слід робити на показниках економічної діяльності з метою зміцнення його позицій на ринку [21, с. 78].

1.2. Етапи, методи та інструменти розробки стратегії

Загалом процес розробки стратегії складається з трьох етапів: розвиток (постановка цілей, оцінка ринкових можливостей і ресурсів організація, визначення альтернативних варіантів досягнення цілей), аналітичного та заключного етапу (вибір оптимального варіанту дій, підготовка стратегічних планів, програми, бюджету).

Деякі вчені виділяють сім технік, важливих у формуванні стратегії розвитку підприємства:

1. Дослідження умов конкурентної переваги та визначення домінуючої місії підприємств.

2. Дослідження ринку потенційно актуальних товарів і послуг місія компанії та вибір стратегічних зон управління, які здатні забезпечити зовнішній комфорт в довгостроковій перспективі підприємств.

3. Формування асортименту підприємства, що дозволяє поточні потреби потенційних покупців та їх систематичне придбання на основі прибутку, що дає змогу здійснити розширене відтворення.

4. Розподіл наявних ресурсів між різними сферами діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання цих ресурсів.

5. Взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валют ринки підтримки стратегічного потенціалу підприємства.

6. Формування ефективної цінової політики на постійну посаду компаній на традиційних і нових ринках.

7. Раннє виявлення кризових тенденцій національного масштабу і світової економіки, а також у середині підприємства запобігання банкрутства [37].

Однак слід зазначити, що ці методи не дають чіткого уявлення про конкретні заходи, пов'язані з формуванням стратегії розвитку компанії. З метою обґрунтування стратегій розвитку підприємства доцільно побудувати алгоритм формування та реалізації відповідних стратегій (рис. 1.3).

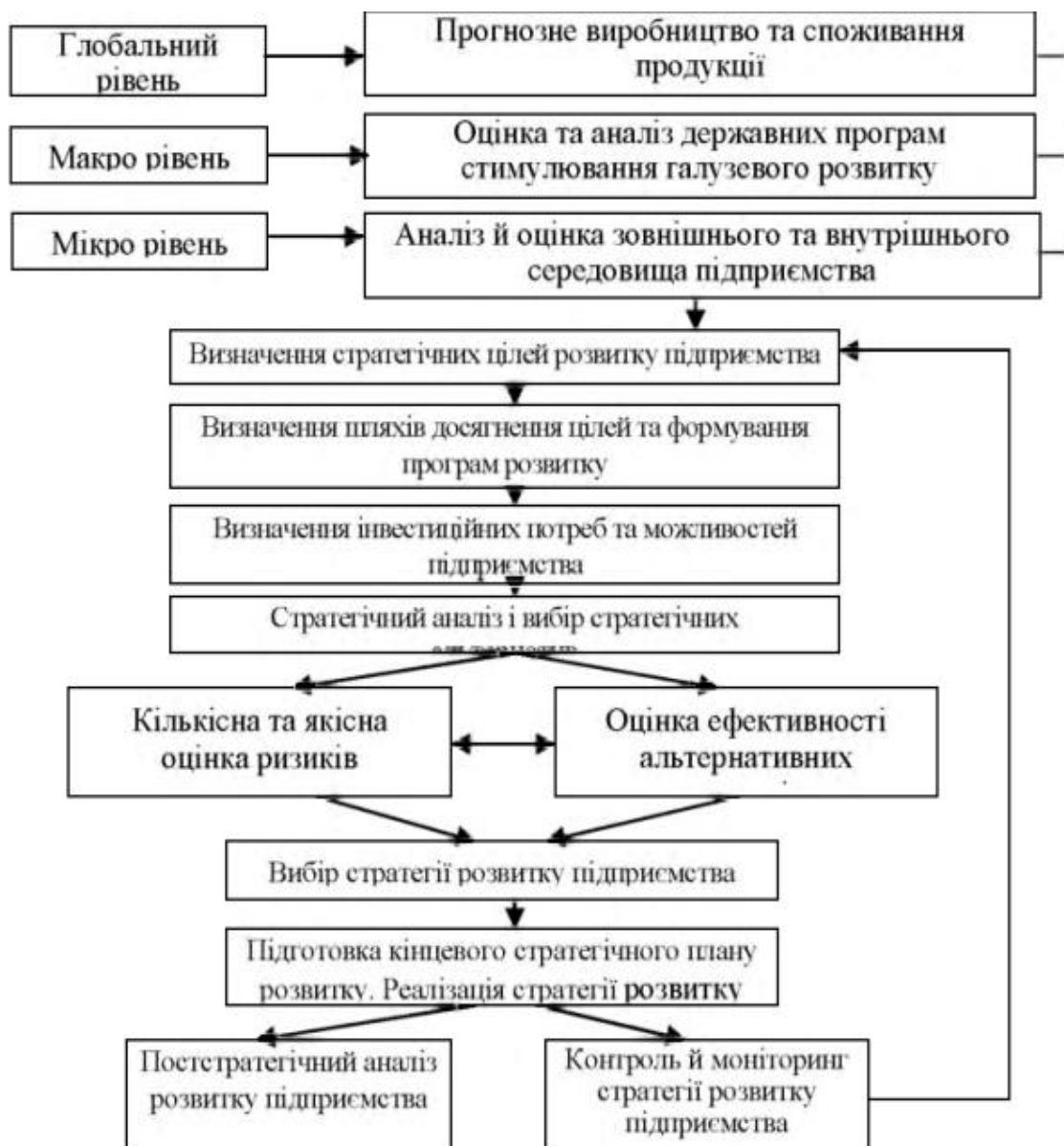


Рис. 1.3. Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства

Преставлений рис. 1.3, показує алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, який охоплює три основні етапи. на основі якого комерційні суб'єкти зможуть здійснювати моніторинг якості внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, діагностувати ефективність ресурсопостачання, формулювати стратегічні цілі, використовувати систему прогнозування, розробляти стратегічні альтернативи та обирати оптимальні стратегії розвитку, створювати ефективну модель розробки та визначити послідовність реалізації стратегії для забезпечення контролю за її виконанням, застосування коригувальних дій та стратегічного управління. Для забезпечення ефективного створення та реалізації стратегій розвитку підприємства повинні дотримуватися низки принципів, а саме: чітке визначення потенційних можливостей розвитку; постійний моніторинг споживчого ринку; наявність фінансового забезпечення реалізації стратегії розвитку; формування напрямів мотивації персоналу для ефективного розвитку та реалізації стратегії розвитку; позитивний імідж компанії (ідентифікація бренду); управління інноваційною діяльністю тощо.

До поняття «інструменти стратегічного управління» дослідники звертаються:

«Набір концепцій, підходів, система показників, методів, моделей, використовуються в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [20, с. 115].

Інструменти стратегічного управління включають:

- стратегічний аналіз;
- планування;
- організація стратегічного вибору;
- реалізація стратегії;
- контроль за всіма етапами.

Мета використання різноманітних інструментів у стратегічних цілях управління бізнесом – забезпечити оптимальне та науково обґрунтованість

стратегічних рішень щодо ефективності використання ресурси підприємства в мінливому середовищі.

Розглянемо класифікацію інструментів системи стратегічного управління підприємством (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Класифікація інструментів системи стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління	Набір засобів
Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг.
Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштурмінг.
Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінсі
Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм АRI, моделювання потоків (за системою DFD) та моделювання процесів за методом Idef3 та розробка «стратегічних карт» .
Реалізація стратегії	система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

Джерело: сформовано автором на підставі [17, 44, 47].

Надалі представимо механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств та представимо їх характеристику (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств

Механізми	Характеристика
1	2
Ринкові	Включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведження основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів

Продовження табл. 1.2

1	2
Техніко-технологічні	При формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання торговельними підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного, касового і складського обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу і логістичних операцій
Організаційні	Передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів
Інноваційні	Включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання
Інформаційні	Передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо

Джерело: сформовано автором на підставі [44, 47, 51].

На основі інформації табл. 1.1 виділяються ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективну діяльність комерційних підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Таким чином, стратегії розвитку компаній розвиваються з метою забезпечення їх ефективності функціонування та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку; залежить від положення на ринку, асортименту, інноваційності, рівня конкуренції в галузі, які обирають відповідні стратегії розвитку; алгоритм створення і реалізації стратегії розвитку комерційного підприємства включає кілька етапів, під час яких: розроблено оптимальну модель розвитку; механізм виникнення та реалізації стратегії розвитку комерційного підприємства є функціональними до розробки та вибору оптимальної стратегії.

1.3. Види стратегій розвитку підприємства

З метою обґрунтування стратегії розвитку комерційних підприємств, а також формування механізмів їх розвитку та реалізації визначимо найбільш загальні стратегії розвитку. М. Портер [29, С. 132] виділяє три основні типи стратегій розвитку підприємства: стратегія росту (розвитку) — відображає намір підприємства збільшити обсяг діяльності, чистий прибуток, капітальні вкладення; стратегія стабілізації (стійкості) - характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги діяльності в умовах значної нестабільності обсягів реалізації та чистого прибутку; стратегія виживання (скорочення) – захисна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності компанії. Використання стратегії обмеженого зростання є результатом уповільнення темпів зростання основних показників компанії, тобто оборотності та прибутковості по відношенню до першого варіанту розвитку, а також виникнення загроз з боку конкуренції. Тому ця стратегія спрямована на зміцнення позицій на існуючих сегментах ринку (стратегії підтримки), розвиток нових ринків шляхом диверсифікації економічної діяльності (диверсифіковані стратегії зростання) або інтеграції з конкурентами з метою пом'якшення загроз від них (інтегровані стратегії зростання) [44, с. 132].

Головною метою стратегії стабілізації (збереження позицій) має бути забезпечення сталого функціонування компанії. Ключовими чинниками цієї стратегії є: підвищення цін при утриманні ринків; зниження витрат обігу; збільшення продажів; додатковий позиковий капітал; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу [46, с. 50].

Проте, незважаючи на падіння динаміки прибутків порівняно з попереднім варіантом стратегії, ефективність господарської діяльності комерційної компанії повинна підтримуватися на достатньому рівні. Цей варіант стратегії передбачає посилення конкурентних позицій з обмеженими можливостями збільшення частки на основному ринку. Реалізація цієї стратегії полягає в попередній оцінці граничних параметрів елементів (показників), що

визначають рівень ефективності господарської діяльності підприємства. Слід враховувати дві обставини:

- якщо показники стабільні і мають тенденцію до зростання в майбутньому, то можна зробити висновок про стабільність підприємства;
- якщо показники коливаються або знижуються, потрібно приймати рішення про зміну вектора розвитку.

За таких умов цей етап розвитку підприємця може характеризуватися такими умовами: дохід від реалізації повинен перевищувати витрати; збільшення чистого грошового потоку; збільшення чистого оборотного капіталу; збільшення розміру власного капіталу по відношенню до обсягу іноземного капіталу [30].

Забезпечення виживання в майбутньому є суто оборонним стратегічним напрямком, який слід використовувати в умовах економічної кризи підприємств на межі банкрутства.

Стратегія обмеження діяльності компанії має позитивний ефект, коли компанія вичерпала можливості свого внутрішнього розвитку і спрямована на обмеження окремих видів діяльності та розвиток інших, більш адекватних макро- і мікросередовищ. Якщо не вдається відкрити новий бізнес і вийти з кризи, підприємство оголошується і ліквідується. Стратегіям обмеження діяльності компанії передують наступні обставини: постійне зниження продажів і доходів; надмірне збільшення витрат; знижений або відсутній прибуток; підвищення фінансового ризику тощо. У цьому випадку також доцільно використовувати стратегії реструктуризації, які враховують місце, зміст, послідовність і методологію процесу перетворення комерційного підприємства на прибуткову організацію, яка відновить свою господарську діяльність до оптимальний рівень. Такі стратегії реалізуються через скорочення витрат, розвиток нових видів діяльності та ринків, коротко- та довгострокову реструктуризацію (включаючи переорієнтацію). Проте, щоб скористатися перевагами стратегій реструктуризації, підприємству потрібні відповідні фінансові ресурси [49, с. 105].

Стратегічні напрямки стабілізації та розвитку господарської діяльності торговельних підприємств також мають бути деталізовані в рамках основних конкурентних стратегій, які визначають конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках і є своєчасною реакцією на зміни в галузі, економіці, сукупності, політиці та інші важливі сфери; розробка конкурентних заходів і засобів, ринкових підходів, здатних забезпечити сильну перевагу над конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішення конкретних, актуальних стратегічних завдань [54].

Виходячи з перерахованих вище типів стратегій зростання, переважна більшість з них - ринкові, товарні, технологічні, галузеві, положення компанії в галузі. Враховуючи специфіку суднобудівної галузі та місце підприємств на ринку, охарактеризуємо основні стратегії розвитку підприємства (табл. 1.2). На основі інформації табл. 1.3, більшість стратегій розвитку підприємств орієнтовані на збереження існуючих сегментів збуту товарів на споживчому ринку, а користуючись сприятливою ситуацією або можливістю постачання ресурсів, підприємства прагнуть його розширити. Важливим аспектом у цьому випадку є вивчення напрямків розвитку підприємств.

Таблиця 1.3

Основні стратегії розвитку підприємств

Назва стратегій	Характеристика	Напрями розвитку
Стратегії концентрованого зростання		
Посилення позиції на споживчому ринку	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук нових можливостей щодо збільшення обсягів товарообігу
Розвитку споживчого ринку	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі	пошук незадіяних сегментів споживчого ринку
Розвитку продукту	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі	запровадження private label

Продовження табл. 1.3

Стратегії інтегрованого зростання		
Зворотної вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі	формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів
Прямої вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі	створення торговельних мереж на територіях, переорієнтування на вищий формат торгівлі
Стратегії диверсифікованого зростання		
Центрованої диверсифікації	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі	пошук нових можливостей щодо запровадження додаткових напрямів торговельного обслуговування
Горизонтальної диверсифікації	характеризується освоєним ринком; перевагою товарного асортименту з більшою питомою вагою у структурі продажів; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	удосконалення товарного асортименту шляхом використання маркетингових технологій продажу, формування лояльності споживачів
Конгломеративної диверсифікації	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю удосконаленого товарного асортименту; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі.	використання сучасних технологій продажу з наданням відповідного рівня сервісу та використання гнучкої цінової політики

Джерело: сформовано автором на підставі [17, 44, 47].

У разі зміни споживчого попиту на розчинники та їх потреб підприємства зможуть реалізувати стратегію розвитку шляхом удосконалення асортименту, організації якісного комерційного обслуговування, забезпечення гарантійного та післягарантійного обслуговування, доставки товарів до споживача, гнучка

цінова політика. Важливе місце в стратегії розвитку комерційних підприємств займають технології, які представляють собою інноваційні рішення, що забезпечують ефективність комерційного процесу, логістику, інформаційну підтримку та управління взаємовідносинами з клієнтами. та ін Зміна позиції торгового підприємства в середині галузі визначає вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності комерційного підприємства на споживчому ринку досягається завдяки ефективності створення організаційно-економічних зв'язків з постачальниками товарних ресурсів, географії розміщення шляхом створення торговельних мереж, впровадження нових торгових форматів, використання сучасний маркетинговий інструментарій, спрямований на лояльність споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток комерційних підприємств на споживчому ринку.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ:

У результаті дослідження було розкрито сутність та значення стратегії розвитку підприємства. Стратегією комерційного підприємства буде процес формування загально перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення нових якісно нових цілей, гармонізації внутрішніх можливостей підприємства з навколишнім середовищем, розробки комплексу заходів щодо досягти їх у довгостроковій перспективі.

Охарактеризовано етапи, методи та інструменти створення стратегії. У разі зміни споживчого попиту на розчинники та їх потреб підприємства зможуть реалізувати стратегію розвитку шляхом удосконалення своєї діяльності, організації якісного сервісного обслуговування, забезпечення гарантійного та післягарантійного обслуговування, поставок комплектуючих від постачальників, гнучкої цінової політики. Важливе місце в стратегії розвитку суднобудівних підприємств займають технології, які представляють собою інноваційні рішення, що забезпечують ефективність комерційного процесу, логістику, інформаційне забезпечення, управління відносинами з

постачальниками, посередниками, споживачами тощо. Зміна позиції компанії в середині галузі визначає вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності підприємства на споживчому ринку досягається за рахунок ефективності формування організаційно-економічних зв'язків з постачальниками товарних ресурсів, географії розміщення шляхом створення ринку збуту, впровадження нових форматів торгівлі, використання сучасних маркетингових інструментів, орієнтованих на лояльність споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток суднобудівних підприємств на ринку споживачів.

Розглянуто типи стратегій розвитку підприємства, а саме: стратегії концентрованого зростання; інтегровані стратегії зростання; різні стратегії зростання.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДУНАЙСУДНОСЕРВІС»

2.1. Основні бізнес-аналітичні тенденції розвитку вітчизняних суднобудівних підприємств

Проблеми в сучасних умовах ведення бізнесу дослідження інноваційної суднобудівної діяльності залишаються недостатньо дослідженими. Ринкова конкуренція є рушійною силою розвитку інновацій у суднобудівній галузі. Суднобудівні компанії, які першими освоїли ефективні виробничі інновації, мають можливість зменшити витрати виробництва та, відповідно собівартість реалізації. Встановлено, що динамічні зміни ринкових умов ведення бізнесу змушують підприємства впроваджувати безпеку негайних дій для збереження та розвитку поточних позицій. Однак ці дії слід планувати заздалегідь, щоб передбачити можливі економічні зміни та не змушувати їх швидко адаптуватися до змін.

Аналіз публікацій із зазначеної проблеми показує, що економічному розвитку суднобудівної галузі присвячені праці відомих дослідників [7-11]. Проте дискусії між науковцями та практиками щодо вибору пріоритетів розвитку економіки та важелів державного регулювання тривають, а тому проблема не можна вважати остаточно вирішеною. програмне забезпечення економічне зростання суднобудівних підприємств України потребує активізації інноваційної діяльності та трансформації цілей управління. Є потреба прогрес у розробці інструментів бізнес-аналітики для інноваційної підтримки економічного розвитку підприємств, що дозволяє забезпечити своєчасність адекватне реагування на зміни ринкового середовища.

Складні соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні спричинила структурні зміни в усіх секторах економіки та вплинула на суднобудівну промисловість та її промислову інфраструктуру.

Суднобудування - це один багатопрофільний комплекс підприємств і організацій, який виконує різні стадії і етапи суднобудування: корпусні роботи, виробництво суднової арматури та устаткування, електромонтажні, ізоляційні та інші роботи, включаючи ремонт і модернізацію суден. Наукові та проектні установи забезпечують виробничий процес конструкторською, технологічною та іншою документацією відповідно до вимог міжнародних класифікаційних товариств. Крім того, суднобудівна промисловість поєднує у своїй продукції досягнення багатьох суміжних галузей (металургія, машинобудування, електроніка та інші).

За даними ЮНКТАД (Конференції ООН з торгівлі та розвитку), світовий морський транспортний флот динамічно розвивався протягом останніх кількох десятиліть. За останні 10 років світова суднобудівна промисловість зросла на 50%. Сьогодні понад 80% світового ринку суднобудування складається з танкерів, контейнеровозів і балкерів.

За останні три роки світові лідери суднобудівної промисловості — Японія і Корея. На ці країни припадає понад 65% усього ринку суднобудування. Німеччина, Польща, Китай, Італія, Румунія, Тайвань, Фінляндія, Україна, Іспанія, Хорватія, Данія, Франція, Бразилія, Туреччина, Сінгапур, Нідерланди, Норвегія, Велика Британія, Індія Японія будує 50% усього флоту судами типу і Корея - близько 50% всіх танкерів. Лише 6% суднобудівної промисловості європейських країн складається з «прямих» суден. Країни Європи залишаються лідерами у будівництві особливо складних суден (80%), а за тоннажем на Європу припадає лише 20% усіх суден [31]. Світові суднобудівні ринки сьогодні є стратегічно перспективними для цивільного суднобудування, а особливо для продукції оборонно-промислового комплексу, що пояснює високі вимоги до технологій суднобудування та прискорений розвиток суднобудування (рис. 2.1) [32].



Рис. 2.1. Динаміка світових потреб у нових суднах

Слід зазначити, що вирішальну роль у стрімкому розвитку світового суднобудування відіграв стрімкий розвиток морського транспорту (рис. 2.2) [32]. Однак не варто забувати про військове суднобудування, частка якого в світі менше, ніж цивільного, але саме військові технології, які згодом стали цивільними, змушують виробників прагнути до постійного вдосконалення свого продукту.



Рис. 2.2. Обсяги перевезень вантажів морем

Високі темпи зростання судноплавного флоту пояснюються швидким розширенням світової торгівлі. У 1970 році морем було перевезено 2605 млн.

тонн вантажів, а в 2020 році - 9568 млн. тонн, тобто в 3,7 рази більше. Приріст перевезень склав 7,053 млн. тонн.

Східна Азія є центром світової суднобудівної промисловості. За підсумками 2015 року три країни — Китай, Південна Корея та Японія — забезпечили 89% усіх світових поставок нового транспортного парку (рис. 2.3). На всю європейську суднобудівну галузь припадає близько 7% світових судових замовлень. Усі країни Європи, які раніше розвивали суднобудування, серед яких Німеччина, Нідерланди, Великобританія, Італія та інші, виявилися неконкурентоспроможними на світовій арені в масовому будівництві транспортних суден, віддавши першість азіатському регіону, але при цьому зберігаючи військову суднобудівну промисловість [31]. Зараз азіатські країни не можуть конкурувати з європейським суднобудуванням тільки в сегменті круїзних лайнерів, але, за останніми даними, Китай почав робити перші спроби будівництва таких кораблів.

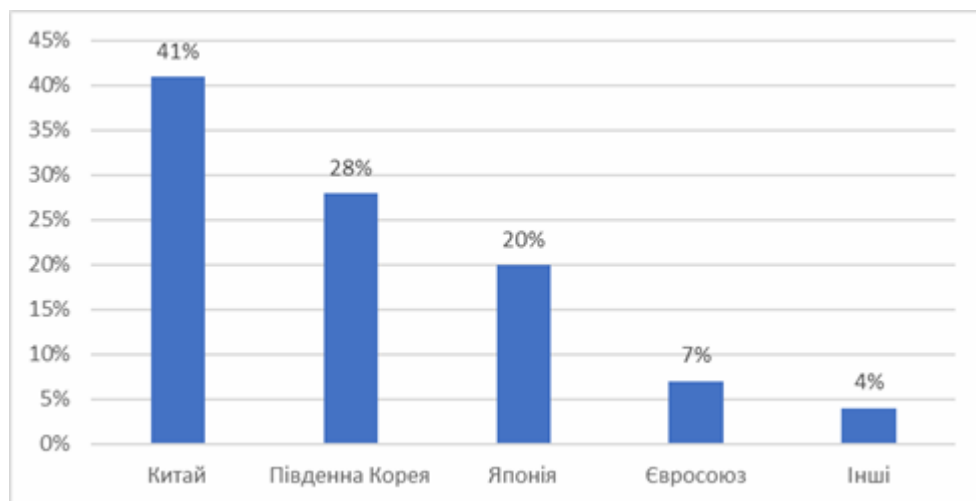


Рис. 2.3. Найбільші світові виробники суден

Слід зазначити, що між Китаєм, Південною Кореєю та Японією існує постійне суперництво. Для корейської суднобудівної галузі, яка протягом двадцяти років утримує лідируючі позиції, 2009 рік став переломним. Саме тоді три великі суднобудівні компанії оголосили про банкрутство, і Китаю вдалося обігнати Південну Корею за обсягами суднобудування. За інформацією британського агентства Clarksons Plc, загальний тоннаж замовлених у Південній Кореї суден був трохи гіршим за китайський - 52,8 млн CGT проти

53,2 млн CGT. Однак за якістю і вартістю виготовлених кораблів Китай значно поступається Південній Кореї (приблизно в 2 рази).

Суднобудівна промисловість в Японії не така різноманітна, як в інших країнах регіону, і в основному зосереджена на будівництві найбільших у світі супертанкерів і балкерів. Загальний тоннаж суден, побудованих в Японії, становить 40% світового тоннажу.

У 2014 році у світі було побудовано 1681 судно (рис. 2.4), але частка України в цій кількості мізерна. Суднобудівна галузь, як один із елементів оборонно-промислового комплексу України, нині переживає не кращі часи [11].



Рис. 2.4. Динаміка будівництва суден у світі

Країни – лідери світової економіки приділяють особливу увагу збереженню та розвитку своїх конкурентних переваг. Ця підтримка часто є основою їх лідерства. Підтримка в основному здійснюється за рахунок: державних (регіональних) субсидій; використання спеціальних механізмів регулювання (виключність регулювання); спільне використання субсидіювання та регуляторної винятковості.

Сьогодні суднобудівна промисловість України – це науково-виробничий комплекс, який включає 11 суднобудівних заводів, 13 підприємств суднобудівного машинобудування та суднового приладобудування, 17

проектно-конструкторських, науково-технічних організацій. Основу галузі складають суднобудівні заводи, розташовані в містах Києві, Миколаєві, Херсоні та АР Крим.

Основними заводами суднобудівної галузі України є наступні:

- ВАТ "Херсонський суднобудівний завод", м. Херсон;
- ВАТ "Суднобудівний завод "Океан", м. Миколаїв;
- ДП "Суднобудівний завод ім. 61 Комунара", м. Миколаїв;
- ДАКХ "Чорноморський суднобудівний завод", м. Миколаїв;
- ВАТ "Суднобудівний завод "Залів", м. Керч;
- ВАТ "Ленінська кузня", м. Київ;
- ЗАТ "Кілійський суднобудівний судноремонтний завод", Одеська обл.;
- ЗАТ "Ізмаїльський суднобудівний судноремонтний завод", Одеська обл.;
- ЗАТ "Київський суднобудівний судноремонтний завод", м. Київ.

За останні роки основні суднобудівні підприємства України зазнали серйозних структурних змін, адже станом на 1991 рік структура потенціалу цих заводів мала значну питому вагу військового кораблебудування (до 45%), у тому числі:

- по «Чорноморському суднобудівному заводу» – 59%;

Треба зазначити, що суднобудування України в межах загальносоюзної галузі спеціалізувалося в основному на побудові великих військових кораблів та великотоннажних суден транспортного та промислового флоту. На той час суднобудівні заводи України забезпечували річний випуск:

- великотоннажних танкерів – до 6 одиниць, сумарним дедвейтом до 250 тис. тонн;
- балкерів, суден постачання, суховантажів – до 4 од., сумарним дедвейтом до 250 тис. тонн;
- великих морозильних траулерів – до 8 од., сумарною потужністю до 56 тис. кінських сил;

- середніх риболовецьких траулерів – до 22 од., сумарною потужністю до 23 тис. к.с.;
- рефрижераторів, прийомно-транспортних суден – до 3 од., сумарною потужністю до 15 тис. к.с.;
- плавдоків вантажопідйомністю від 7,5 до 25 тис. тонн – до 2 од.;
- плавкранів в/п 150–500 тонн – до 1 од. та інше [11].

У суднобудівному комплексі працює понад 36 тис. співробітників, а також науково-технічних працівників. Суднобудівні підприємства освоїли ряд нових типів суден, які є конкурентоспроможними на світовому ринку. Це харчові танкери, універсальні суховантажні судна, контейнеровози, рефрижераторні транспортери, великовантажні плавучі крани, плавучі доки та інші. Більшість підприємств даної галузі зберегла свій виробничий, науково-технічний потенціал та мають підприємства і організації, які здатні забезпечити реалізацію повного життєвого циклу: розробку технології, проектування, виготовлення, випробування та реалізацію. Згідно з прогнозом, обсяги виробництва суднобудівної продукції в найближчі 5 років можуть подвоїтися, розширюючи ринки збуту суден. Контрактна вартість проданих суден становитиме майже 500 мільйонів доларів на рік. У результаті зростуть відрахування до бюджетів усіх рівнів та соціальних фондів.

Проте, незважаючи на щорічне збільшення обсягів виробництва, фінансова складова суднобудівної галузі залишалася обмеженою через ліквідацію ЗВО та інші преференції, що сприяло стабільному зростанню зобов'язань. З року в рік зменшувалися замовлення на будівництво повністю укомплектованих кораблів, а також присутність іноземних замовників на внутрішньому ринку. Причин для цього було багато, але основними з них були 80-85% застарілих виробничих фондів підприємств, яким просто не вистачало коштів на їх оновлення, світова економічна криза та, як було сказано вище, нестабільна політична ситуація в країні. У 2010 році лише 6 із 22 замовлених в Україні кораблів були призначені для експорту. Не допомогли і положення постанови нового Кабінету Міністрів України від 6 травня 2009

року № 581 «Про затвердження Стратегії розвитку суднобудування на період до 2020 року».

З 2010 року в структурі суднобудування України почали переважати корпуси та корпусні деталі, тобто металомісткі конструкції з низькою доданою вартістю та практично відсутніми науковими дослідженнями (рис. 2.5) [11].

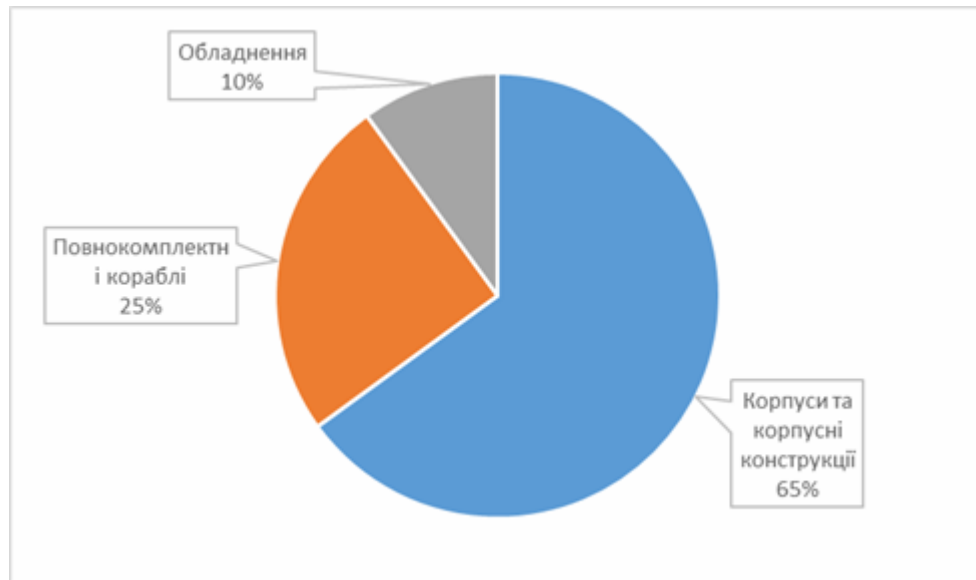


Рис. 2.5. Структура виробництва суден в Україні

Більш детальна структура продукції та послуг, які надаються підприємствами суднобудівельної галузі, представлена на рис. 2.6.

Початок антитерористичної операції на сході України у 2014 році, а також втрата державних і приватних підприємств після анексії Криму погіршили становище оборонно-промислового комплексу України, оскільки ні держава, ні приватний бізнес не мають коштів на оплатити кораблі, що були на стадії виробництва. Соціально-політична ситуація та припинення співпраці з іноземними інвесторами. Необхідність повторного використання наявних виробничих потужностей для виробництва поточної продукції стала особливо актуальною. Експерти зазначали, що шалено багата інфраструктура морських і річкових портів, величезні економічно ефективні судноплавні компанії та суднобудівні заводи повністю зникли, проте з новим курсом реформ профільних міністерств спостерігаються позитивні тенденції в галузі, що варто розуміти. як перетворення суднобудівних підприємств на випуск нової

продукції [23]. Наприклад, завод «Ленінська Кузня» займається будівництвом бронекатерів, але основні можливості підприємства перенаправляються на іншу сферу оборонно-промислового комплексу, а саме проектування та будівництво бронетехніки для армії, т.к. а також деякі види зброї, зокрема гранатомети.

Визначимо потенційні можливості суднобудівних підприємств України на рис. 2.6.

ВИДИ ПРОДУКЦІЇ І ПОСЛУГ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ			
<p><u>Перевезення вантажів</u> Танкери (1-6) Танкери класу «ріка-море» (12) Контейнеровози (3-5) Контейнеровози класу «ріка-море» (12) Нафторудовози (1) Рудовози (5) Суховантажі (1,4, 5) Хімовози (4) Хімовози класу «ріка-море» (12) Ro-Ro (1) Лісовози (1) Баржі (1,12) Баржі несамохідні (4, 6) Ліхтери класу «ріка-море» (12)</p>	<p><u>Перевезення пасажирів, спорт і рекреація</u> Пасажирські судна (5) Пасажирські судна класу «ріка-море»(12, 14, 15) Судна на підводних крилах (10) Катери (9,10) Спортивні судна (10) Яхти (9, 12) Глісери (10)</p>	<p><u>Військово-морські сили і Морська охорона Державної пограничної служби України</u> Швидкісні кораблі (9,10) Важкі авіанесучі лайнери (2) Фрегати (6) Патрульні кораблі (4) Швидкісні патрульні катери (4) Малі сторожеві кораблі (4) Судна на повітряній подушці і каверні (10) Судна берегової охорони (10) Ремонт, модернізація військових кораблів (13)</p>	<p><u>Технічне забезпечення</u> Буксири морські (1, 2) Буксири-рятівники (1,4) Буксири портів (4) Судна-постачальники (1-3) Судна-постачальники льодового класу (5) Пожежні судна (4, 7) Боновстановлювальник-нафтозбирач (7) Багаточерпакові земснаряди (4) Землесоси (4) Грунтовозні шаланди (4, 7, 12) Якорекладальники (2) Мусорозбиральники (4) Плавучі крани (7) Судове обладнання (14) Комплекс добудови суден (11, 16-19) Переобладнання суден у пароми (11, 15) Системи управління суднами (20)</p>
<p><u>Рибна промисловість</u> Супертраулери (1) Траулери-рибзаводи (2) Рефрижератори (1, 3, 6) Рибпромислові судна (4)</p>	<p><u>Видобування мінеральних ресурсів і наукові дослідження</u> Науково-дослідницькі судна (1) Бурові судна (5, 6) Бурові платформи (6, 7) Основи для занурювальних платформ (8)</p>	<p><u>Додаткові послуги</u> Плавучі повітряні електростанції (8) Плавучі причали (7, 8) Вироби для АЕС (3) Грейфери для переробки навалочних вантажів (16) Посадання залізобетонних понтонів на плаву (8)</p>	

Підприємства: 1. «Океан»; 2. Чорноморський суднобудівний завод; 3. «Суднобудівний завод ім 61 комунара» (1-3 м. Миколаїв); 4. Завод «Ленінська кузня» (м. Київ); 5. Херсонський судноремонтний завод; 6. Суднобудівний завод «Затока» (м. Керч); 7. «Севморзавод» (м. Севастополь); 8. Завод «Паллада» (м. Херсон); 9. Суднобудівний завод «Лиман» (м. Миколаїв); 10. Феодосійська суднобудівна компанія «Море»; 11. Судноремонтний завод «Південний Севастополь»; 12. Кілійський суднобудівельно-судноремонтний завод; 13. Севастопольський судноремонтний завод; 14. Запорізький суднобудівельно-

судноремонтний завод; 15. Київський судноремонтно-суднобудівельний завод; 16. «Судноремонтний завод» (Азовський); 17. Ізмаїльський судноремонтний завод; 18. Херсонський судноремонтний завод; 19. Керченський судноремонтний завод; 20. Завод «Фіолент» (м. Сімферополь) Джерело: адаптовано [1].

Рис. 2.6. Потенційні можливості суднобудівних підприємств України.

Розглянемо фактори впливу на суднобудівельну галузь України (рис. 2.7).

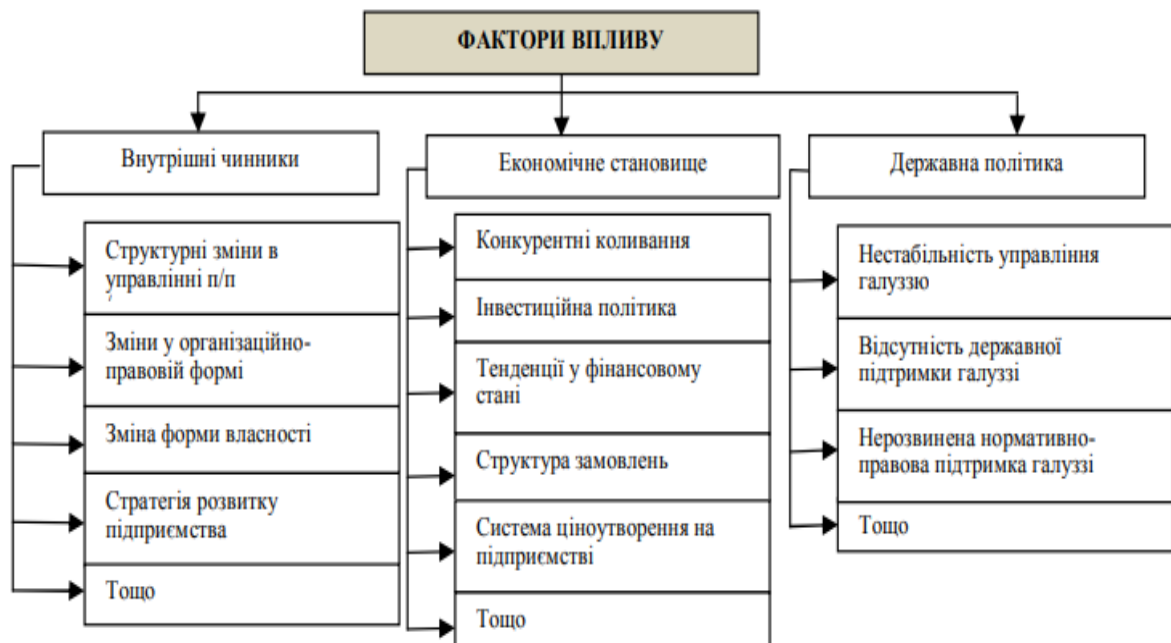


Рис. 2.7. Фактори впливу на суднобудівельну галузь України

Джерело: [15, с.291]

Одна з найбільших суднобудівних компаній Європи «Чорноморський суднобудівний завод» з 2015 року зосереджує свою діяльність на судноремонті, але основними виробничими потужностями заводу є виробництво обладнання для сталеливарних компаній. Зазначимо, що наприкінці 2015 року Миколаївська суднобудівна верфь «Океан» була оголошена банкрутом і загальні збори кредиторів ухвалили рішення про продаж компанії.

Отже, враховуючи проаналізовані негативні явища, є ознаки того, що оборонно-промисловий комплекс України в галузі суднобудування має необхідні ресурси для розвитку системи. Збережений потенціал, постійно зростаючий обсяг глобальних вантажних перевезень і попит на військові

кораблі відкривають реальні можливості для відродження промисловості шляхом радикального вдосконалення чинного законодавства. Зупинити зникнення цієї важливої конкурентної переваги спроможна вітчизняна промисловість, адже продукція українського суднобудування є конкурентоспроможною на світовому ринку.

Аналіз кон'юнктури світового суднобудівного ринку та ситуації в суднобудівній галузі України дозволив визначити головну мету стратегії розвитку суднобудівної галузі [14; 15; 23]. Створення нової конкурентоспроможної суднобудівної галузі має базуватися на оптимізації виробничих потужностей, модернізації та технічному переоснащенні, удосконаленні законодавчої бази з метою забезпечення потреб держави та бізнесу у сфері сучасної суднобудівної продукції.

У свою чергу, законодавче та нормативно-правове забезпечення має передбачати прийняття змін та доповнень до індивідуальних нормативно-правових актів України в частині створення нормативно-правових умов для розвитку суднобудівної галузі.

Запропоновані напрямки розвитку суднобудівної промисловості України мають як загальний характер, що використовується в багатьох галузях з тривалим виробничим циклом, так і специфічні, орієнтовані на розвиток суднобудівної промисловості зокрема (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями розвитку суднобудування в Україні

Напрямок розвитку	Заходи
1	2
Заходи регуляторного впливу	1.1. Прийняття законопроектів «Про внесення змін до Податкового кодексу України у зв'язку з проведенням економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості» та «Про внесення змін до Митного кодексу України у зв'язку з проведенням економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості».
	1.2. Вирішення питання збільшення терміну повернення валютної виручки для суднобудівних підприємств від 90 до 180 днів.
	1.3. Вирішення питання створення сприятливого спеціального регулювання будівництва суден та інших плавзасобів для України на вітчизняних підприємствах з переважаючим правом будівництва суден

Продовження табл. 2.1

1	2
Заходи регуляторного впливу	<p>за держзамовленням на державних верфях, а також визначення механізму стимулювання продажу продукції суднобудування на експорт і на внутрішній ринок. Створення спеціалізованого державного фонду для кредитування будівництва нових і модернізації старих суден.</p> <p>1.4. Вирішення питання можливості використання лізингу щодо будівництва та експлуатації суден українськими судновласниками.</p>
Заходи кредитної підтримки	<p>2.1. Розробка механізму державних гарантій за іноземними кредитами, які надаються іноземними державами, банками, міжнародними фінансовими організаціями, а також зобов'язань перед іноземними замовниками за зовнішньоекономічними договорами (контрактами).</p> <p>2.2. Розробка механізму здешевлення кредитів шляхом часткової компенсації ставки за кредитами комерційних банків до рівня облікової ставки Національного банку України, яка діє на дату сплати відсотків за отриманими кредитами.</p>
Організаційні заходи	<p>3.1. Проведення інвентаризації всієї суднобудівної галузі та судноремонтної бази, її інфраструктури, визначити потужності і технічний стан, намітити шляхи модернізації, злиття ряду підприємств, переорієнтації ряду судноремонтних заводів забезпечивши їм державну підтримку.</p> <p>3.2. Створення кластера вітчизняної морської індустрії, а саме: судноплавства, портів, суднобудування, судноремонту, рибальства, суміжних областей (чорної і кольорової металургії, електротехнічної та кабельної промисловості, машинобудування, електроніки і т.д.) від яких залежить розвиток суднобудування і які вимагають, на наш погляд, відновлення роботи "Координаційної ради з питань розвитку морської індустрії України" (прийнятий Постановою КМУ від 13.07.2004 р № 898 і ліквідований Постановою КМУ від 18.05.2005 № 753.), або створення нового авторитетного колегіального органу при Президентові України (консультативно-дорадчий орган з представниками державних структур, основних підприємств, як державних так і приватних форм власності, асоціацій та інших організацій) з питань розвитку національної морської індустрії на довгостроковий період, яке б служило об'єднуючим орієнтиром для розвитку формують його галузей, і, в зокрема, суднобудування і судноремонту. Світова тенденція розвитку суднобудування спрямована на створення суднобудівних кластерів, які становлять ланцюжок вартості судна.</p> <p>3.3. Вирішення питання підпорядкованості та звітності всіх підприємств суднобудівної промисловості різних форм власності. Створення у складі Мінекономрозвитку підрозділу, відповідального за стан суднобудівної галузі.</p> <p>3.4. Вирішення питання щодо створення умов взаємовигідного державно-приватного партнерства в суднобудівній промисловості і морської індустрії взагалі.</p> <p>3.5. Забезпечення підприємств суднобудівної галузі вітчизняними матеріалами (в першу чергу: сортовим і профільним металопрокатом, зварювальними матеріалами, фарбами, лаками, ізоляцією), оснащенням та комплектуючими виробами, сертифікованими відповідно до міжнародних стандартів за доступними цінами.</p>

Продовження табл. 2.1

1	2
Заходи щодо врегулювання фінансових питань	4.1. Розгляд заходів термінового повернення боргів держави з ПДВ підприємствам суднобудівної галузі.
	4.2. Вирішення питання недофінансування суднобудівних підприємств за державними контрактами, у тому числі з оборонних замовленнях.
	4.3. Надання підприємствам суднобудівної галузі певного імунітету від майнових вимог кредиторів. Забезпечити мораторій на відчуження майна суднобудівних підприємств, яке перебуває в заставі.

Джерело: сформовано автором на підставі [14, 23, 26; 35, 47].

Основними напрямками суднобудування, здатними забезпечити ефективну роботу в сучасних умовах, є:

- військове кораблебудування (в рамках державного оборонного замовлення та військово-технічного співробітництва);
- науково-дослідні судна;
- управління посудом і стелажми;
- рибпромисловий флот;
- морські транспортні судна;
- річкові судна;
- судна змішаного плавання (море-річка);
- бази і вітрильно-моторні яхти [35].

Структурна трансформація суднобудівної галузі також має ґрунтуватися на п'яти фундаментальних принципах. Це:

- 1) пріоритетність реалізації національних оборонних програм;
- 2) недопущення монополізації інтелектуального потенціалу;
- 3) створення умов для зацікавленості у спільному розвитку;
- 4) об'єднання переважно однотипних виробництв з урахуванням регіонального чинника;
- 5) вирівнювання фінансово-економічних умов при здійсненні державних і приватних закупівель [36].

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

Встановлено, що на розвиток вітчизняного суднобудування впливають такі фактори, як:

- кризові явища, пов’язані з політичною ситуацією в Україні (2014 р.), анексією Росією Криму та Севастополя, військовими діями на сході України, відсутністю належної кількості замовлень та достатніх фінансових ресурсів;
- висока вартість сучасного імпортного обладнання, необхідного для будівництва суден за сучасними технологіями відповідно до вимог іноземних замовників;
- втрата значної частини висококваліфікованих працівників;
- відсутність професійних менеджерів, здатних керувати підприємствами в мінливому ринковому середовищі;
- руйнування промислової інфраструктури, зокрема промислової, соціальної, наукової та освітньої інфраструктури.

Встановлено, що до конкурентних переваг вітчизняної суднобудівної галузі можна віднести: високий науковий потенціал, наявність власної ресурсної бази, необхідних виробничих потужностей та кваліфікованих кадрів, що дає підстави розглядати розвиток даної галузі як один із пріоритетних напрямків діяльності. забезпечення транспортної, продовольчої, енергетичної та військової безпеки. Питання підвищення ефективності роботи, ефективної реалізації потенціалу та подальшого розвитку суднобудівної галузі в контексті розвитку промисловості України, насамперед, поряд із розробкою загальної стратегії України у морській діяльності, яка має базуватися на Стратегію розвитку судноплавства як елемент транспортної стратегії держави та комплекс заходів: заходи регуляторного впливу, заходи кредитної підтримки, організаційні заходи, заходи фінансового регулювання.

2.2. Організаційно-господарська характеристика ТОВ «ДУНАЙСУДНОСЕРВІС»

ТОВ «Дунайсудносервіс» є відокремленим підрозділом Підприємства, який не має статусу юридичної особи а здійснює від імені Підприємства частину господарської діяльності. Юридична адреса: 68643, Одеська область, Ізмаїльський район, село Кам'янка, вул. Центральна, буд. 111.

При здійсненні своєї діяльності Філія виконує функції, передані Підприємством, та керується Конституцією та законами України, актами органу управління, нормативно-правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади: наказами, розпорядженнями та іншими актами Голови Підприємства: наказами розпорядженнями та іншими актами начальника Ізмаїльської філії державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (адміністрації Ізмаїльського морського порту) (далі – Начальник Філії) [38].

Філія має окремий баланс, який входить до зведеного балансу Підприємства, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, бланки зі своїм найменуванням. Філія може відкривати поточні та інші рахунки в національній та іноземній валюті в установах банків. Філія має право використовувати торгівельний знак Підприємства.

Метою створення ТОВ «Дунайсудносервіс» є забезпечення функціонування морського порту Ізмаїл, організації та забезпечення безпеки мореплавства, утримання та ефективного використання державного майна, закріпленого за Філією, та отримання прибутку.

Відповідно до Положення про Ізмаїльську філію ТОВ «Дунайсудносервіс» (далі – Положення) предметом діяльності підприємства є:

– надання послуг суднам на підходах і безпосередньо в акваторії морського порту, а також між морськими портами для їх безпечного судноплавства, маневрування та стоянки, в тому числі лоцманських послуг, послуг служб регулювання руху суден, послуг із забезпечення безпечного

проходження каналами, акваторіями тощо, що оплачуються у складі портових і зборів, та платами за послуги, що надаються у морському порту суб'єктами природних монополій;

- утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, закріпленого за ним на праві господарського відання, у тому числі модернізація, ремонт, реконструкція та будівництво гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури;

- організація та забезпечення безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури державної власності, у тому числі гідротехнічних споруд, систем забезпечення безпеки мореплавства, розташованих у межах території та акваторії морського порту, а також служб регулювання руху суден та річкових інформаційних служб;

- справляння та цільове використання портових зборів;

- розробка та впровадження заходів з питань забезпечення, надання якісних та ефективних послуг з обслуговування пасажирів і багажу, обробки транспортних засобів у морських портах;

- організація та забезпечення охорони праці, та виконання заходів у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки на власних об'єктах у повсякденній діяльності, під час загрози та виникнення надзвичайних ситуацій;

- збір та облік даних, що вносяться до Реєстру морських портів України;

- затвердження та організація виконання планів (стратегій) розвитку морського порту, підготовки пропозицій щодо їх удосконалення;

- організація та координація проведення аварійно-рятувальних робіт; організація робіт з підйому затонулого майна в акваторії морського порту;

- забезпечення дотримання законодавства щодо перевезення небезпечних вантажів транспортними засобами Філії;

- забезпечення дотримання законодавства щодо охорони навколишнього природного середовища;

- забезпечення проведення робіт з ліквідації наслідків забруднення територій та акваторій морського порту;
- визначення районів обов'язкового використання буксирів;
- координація дій підпорядкованих підрозділів, капітанів морських портів, лоцманської служби, служби регулювання руху суден, власників морських терміналів, портових операторів, інших суб'єктів господарювання, які провадять діяльність у морських портах, у разі стихійного лиха, аварій, катастроф, інших надзвичайних ситуацій, що потребують взаємодії;
- забезпечення створення рівних і конкурентних умов господарської діяльності та отримання послуг у морських портах;
- контроль і підтримання оголошених глибин у відведених акваторіях морських портів та на каналах (судновому ході);
- загальний контроль за дотриманням режиму перебування і переміщення в морських портах;
- забезпечення провадження оперативного контролю та обліку руху транспортних засобів, вантажів, багажу, пасажирів на акваторії морських портів та на власних об'єктах Філії;
- організація та забезпечення безпеки мореплавства; забезпечення, в межах компетенції, виконання вимог глави XI-2 Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 року з поправками (СОЛАС-74) та Міжнародного кодексу з охорони суден і портових засобів;
- організація взаємодії Морського порту з уповноваженими органами державної влади з питань портового, прикордонного, митного, санітарно-карантинного, ветеринарного, екологічного та інших, передбачених законодавством України, видів державного контролю і нагляду в Морському порту.

Для досягнення мети статутної діяльності ТОВ «Дунайсудносервіс» може здійснювати нижченаведені види діяльності за КВЕД:

33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів;

20.11 Виробництво промислових газів;

- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- 30.11 Будівання суден і плавучих конструкцій;
- 38.31 Демонтаж (розбирання) машин і устаткування;
- 42.21 Будівництво трубопроводів;
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту.

Місією підприємства є сприяння розвитку морської транспортної інфраструктури України та підвищенню конкурентоспроможності українських морських портів шляхом проведення адміністративної реформи та створення умов і механізмів для залучення інвестицій.

Цілями підприємства є наступні:

- забезпечення функціонування морських портів;
 - організація та забезпечення безпеки судноплавства;
- зберігання, ефективне використання і розвиток державного майна, закріпленого за ТОВ «Дунайсудносервіс» на праві господарського ведення та отримання прибутку [38].

До завдань підприємства належать:

- утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, переданого йому в господарське ведення, в тому числі модернізації,

ремонт, реконструкції та будівництва гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури;

– забезпечення всім суб'єктам (державної, приватної та іншої форми) рівноправного доступу до стратегічних об'єктів портової інфраструктури, які створять основу майна адміністрації та її філій в кожному морському порту;

– надання послуг суднам на підходах і безпосередньо в акваторії морського порту для їх безпечного судноплавства, маневрування та стоянки;

– організація та забезпечення безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури державної власності, в тому числі гідротехнічних споруд, систем забезпечення безпеки мореплавства, розташованих у межах території та акваторії морського порту;

– організація та забезпечення безпеки мореплавання;

– збір і облік даних, що вносяться до Реєстру морських портів України;

– організація розробки та виконання плану розвитку морського порту, підготовка пропозицій щодо його вдосконалення;

– організація та координація аварійно-рятувальних робіт;

– організація робіт з підйому затонулого майна в акваторії морського порту;

– забезпечення дотримання законодавства про охорону навколишнього природного середовища;

– забезпечення проведення робіт з ліквідації наслідків забруднення території та акваторії морського порту;

– надання допомоги постраждалим;

– визначення районів обов'язкового використання буксирів;

– стягування і цільове використання портових зборів;

– координація своєї діяльності та діяльності капітана морського порту, лоцманської служби, власників морських терміналів, портових операторів, інших суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у

морському порту, у разі виникнення стихійних лих, аварій, катастроф, інших надзвичайних ситуацій, що вимагають взаємодії;

– забезпечення створення рівних і конкурентних умов ведення господарської діяльності та отримання послуг у морському порту.

Схема загальної структури ТОВ «Дунайсудносервіс», затверджена наказом від 28.10.2015 року № 190-ВУП.

Для ТОВ «Дунайсудносервіс» властива лінійно-функціональна структура управління, представлена на рисунку 2.8.

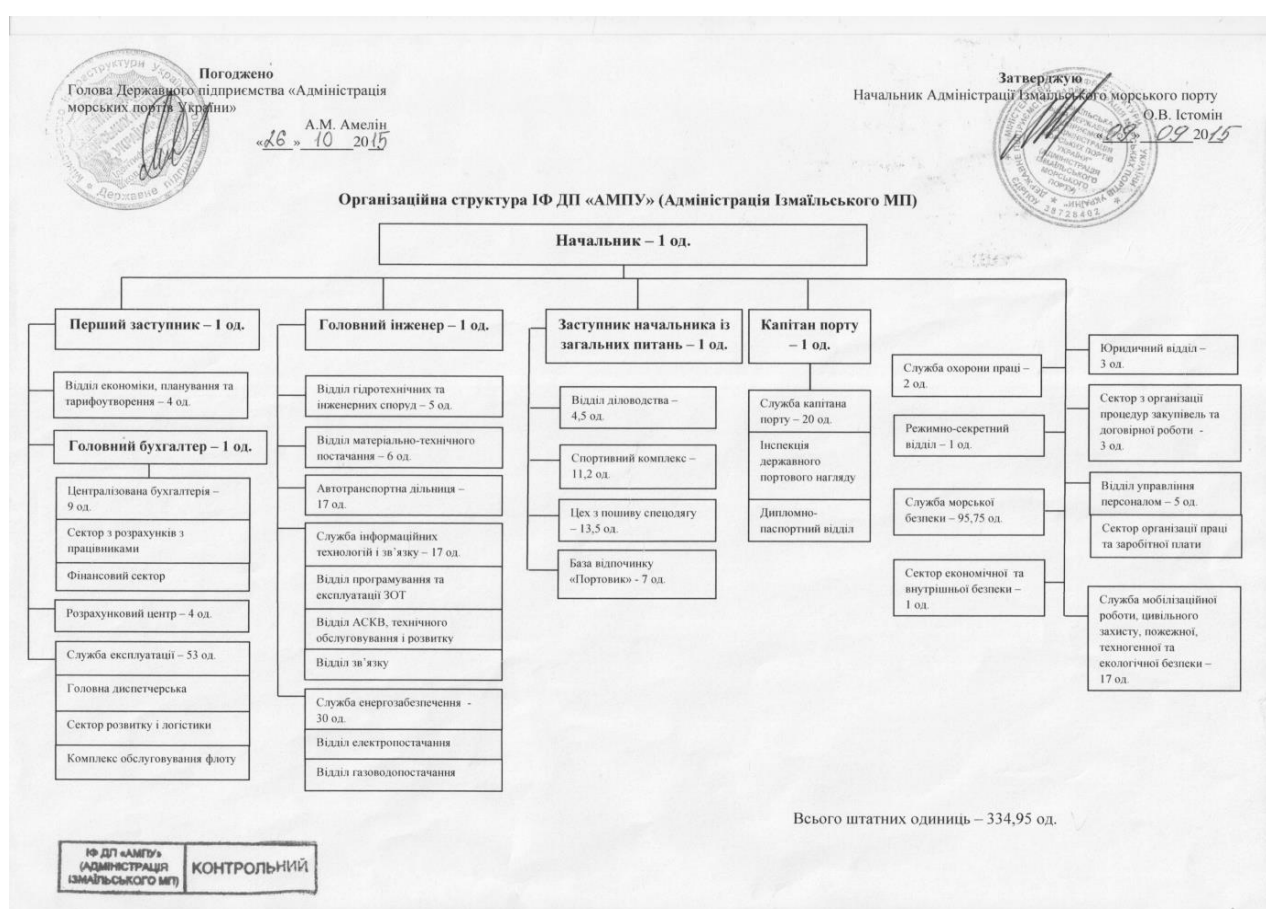


Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «Дунайсудносервіс»

Керуючий орган - керівництво філіалу. У наявності свій флот спеціалізованого призначення, гараж, об'єкти соціального значення: с/к «Портовик», б/в «Портовик».

Майно, яке закріплено за ТОВ «Дунайсудносервіс» є державною власністю та складається з оборотних і не оборотних активів, вартість яких

відображається у балансі філії, яка являє собою частину спільного балансу ТОВ «Дунайсудносервіс». ТОВ «Дунайсудносервіс» використовує та розпоряджається майном у відповідності з наказами законодавства України, нормативно-правовими актами уповноваженого органу управління.

Керівництво Філією на принципах єдиноначальства здійснює Начальник Філії, який призначається на посаду та звільняється з посади Уповноваженим органом управління за поданням Голови Підприємства.

Начальник Філії підпорядковується Голові Підприємства та діє на підставі цього Положення, яке затверджується Уповноваженим органом управління, довіреності на право вчинення дій, виданої Головою Підприємства, та розпорядчими документами Підприємства.

У довіреності визначається обсяг повноважень Начальника Філії при здійсненні від імені Підприємства дій, в тому числі укладання договорів.

Під час проведення перевірок фінансово-господарської діяльності Філії Уповноважений орган управління має право відсторонювати Начальника Філії від виконання службових обов'язків та призначати на цей час іншу особу виконуючим обов'язки Начальника Філії за поданням Голови Підприємства.

У разі тимчасової непрацездатності Начальника Філії виконання його обов'язків покладається на заступника Начальника Філії відповідно до розподілу обов'язків. Починаючи з 6-го дня непрацездатності Начальника Філії, Уповноважений орган управління має право за поданням Голови Підприємства призначити виконуючого обов'язки Начальника Філії, який звільняється від виконання обов'язків після закінчення періоду тимчасової непрацездатності Начальника Філії.

Начальник Філії самостійно встановлює чисельність працівників та затверджує штатний розпис. Організаційна структура Філії та штатний розпис в частині керівного складу затверджується Начальником Філії за погодженням з Головою Підприємства.

Всі заступники Начальника Філії, головний бухгалтер, начальник юридичної служби, головний інженер та особа, відповідальна за ведення

контрольно-ревізійної роботи, призначається на посаду Начальником Філії за погодженням з Головою Підприємства, та звільняються з посади Начальником Філії.

Розподіл обов'язків між заступниками Начальника Філії, визначення структурних підрозділів, підпорядкованих кожному з заступників Начальника Філії, визначається наказом Начальника Філії.

Начальник Філії у межах повноважень, визначених законодавством України, Статутом Підприємства, цим Положенням, розпорядчими документами та довіреністю, наданою Головою Підприємства:

- здійснює управління поточною діяльністю Філії;
- несе відповідальність за стан та діяльність Філії;
- несе відповідальність за виконання фінансового плану Філії, затвердженого (погодженого) Підприємством, дотримання фінансової дисципліни;
- несе відповідальність за забезпечення безпеки мореплавства у Морському порту, додержанням законодавства з охорони праці, цивільного захисту, пожежної та екологічної безпеки Філії;
- створює необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського та/або податкового обліку, забезпечує неухильне виконання всіма підрозділами і працівниками вимог щодо оформлення та подання до обліку первинних документів, своєчасне складання та подання внутрішньої та зовнішньої звітності, яку підписує згідно з довіреністю та розпорядчих документів Підприємства, представляє інтереси Підприємства в органах податкової служби з правами згідно з виданою довіреністю;
- несе відповідальність за організацію бухгалтерського та податкового обліку, правильність складання та своєчасне подання до фіскальних органів та/або централізованої бухгалтерії Підприємства фінансової, податкової і статистичної звітності, забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених

Надалі проаналізуємо ключові позиції ТОВ «Дунайсудосервіс» та його основних конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Конкурентний профіль ТОВ «Дунайсудносервіс»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	Кілійський суднобудівно-судноремонтний завод (КСБСРЗ)		ТОВ «Дунайсудносервіс»		Ізмаїльський судноремонтний завод (ІзСРЗ)	
		Рейтинг	оцінка	Рейтинг	оцінка	Рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка ринку	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Якість робіт	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Ціна	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Реклама та стимулювання збуту	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Мережа продажів	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Асортимент продукції	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Разом	1,0	х	2,4	х	2,3	х	1,5

Як видно з наведених даних, порівняно з найближчим конкурентом ТОВ «Дунайсудносервіс» має вищий рівень конкурентоспроможності за рахунок таких факторів:

- якість роботи;
- розвинена торгова мережа;

Загрозу для підприємства, що перевіряється, становлять:

- менша частка ринку;
- недостатнє фінансування та стимулювання збуту.

На основі цих даних можна рекомендувати «стратегію розширення» збільшення частки ринку для ТОВ «Дунайсудносервіс» за ознакою «частка компанії на ринку». Для цього необхідно впроваджувати нові види послуг та активізувати їх впровадження.

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ДУНАЙСУДНОСЕРВІС»

Джерелом коштів для оплати праці працівників є частина доходів філії, а основою організації оплати праці є тарифна система, яка складається з тарифних ставок, схем оплати праці та тарифно-кваліфікаційних характеристик виконуваної роботи. Працівнику гарантується оплата праці не нижче встановленого державою (з урахуванням фінансових можливостей галузі) мінімального розміру оплати праці. Умови оплати праці та розміри тарифних ставок і посадових окладів працівників встановлюються на підставі чинних нормативно-правових актів, а саме КЗпП, Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108 / 95-ВР (із змінами та доповненнями), Законом України «Про Державний бюджет України», «Господарським кодексом України», Галузевою угодою та ін. Зміни та підвищення заробітної плати працівникам філії здійснюються на підставі наказів керівника філії за погодженням з профспілковою комісією.

Відповідно до ст. 1 і 2 Закону України «Про оплату праці» визначено поняття винагороди та її структуру.

Оплата праці - винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, що виплачується працівникові за виконану роботу власником або уповноваженим ним органом за трудовим договором. Розмір оплати праці залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Фонд оплати праці складається з основного фонду оплати праці, фонду додаткової оплати праці та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати нараховуються на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Основна оплата праці — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Для персоналу:

- посадові оклади;
- тарифні ставки.

Додаткова заробітна плата для всіх категорій працівників філії - винагорода за працю понад установлені норми: за успіхи в роботі та винахідливість, за особливі умови праці, передбачені чинним законодавством:

- додаткові платежі;
- надбавки;
- премії за показники виробітку;
- свята;
- гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинними нормативно-правовими актами.

Заохочувальні та компенсаційні виплати всім категоріям працівників філії, не передбачені законодавством або передбачені колективним договором понад норми, встановлені законодавством:

- преміювання за спеціальними системами преміювання згідно з положенням;
- компенсаційні та інші грошові виплати;
- фінансова підтримка.

Оплата праці працівників філії визначається виходячи з їх особистого внеску, відповідно до кінцевого результату роботи філії.

Виплата винагороди працівникам філії здійснюється безготівковим розрахунком на особисті рахунки в наступні дати:

- винагорода за першу половину місяця - 22 числа кожного місяця;
- остаточний розрахунок - 7 числа кожного місяця, наступного за звітним;

У відділенні встановлені платіжні системи:

- половина робочого дня;
- рівномірний;
- оплата праці за трудовими договорами.

Система планування ТОВ «Дунайсудносервіс» впроваджена відповідно до нормативно-правових актів. Загалом, довгострокове планування роботи філії відображено в плані розвитку (Стратегічний план розвитку до 2038 року). Короткострокове планування фінансового плану (на 1 рік).

Фінансовий план ТОВ «Дунайсудносервіс» створено відповідно до вимог та рекомендацій, викладених у Порядку складання, затвердження, внесення змін та контролю за виконанням фінансового плану ТОВ «Дунайсудносервіс».

Фінансовий план ТОВ «Дунайсудносервіс» складено на основі методичних засад, встановлених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, обліковою політикою підприємства, положеннями про розподіл чистого прибутку та використання спеціального (цільового) коштів ТОВ «Дунайсудносервіс», затвердженого наказом ТОВ «Дунайсудносервіс» від 19.11.2013 № 246 зі змінами.

Фінансовий план ТОВ «Дунайсудносервіс» складається в такому порядку:

- 1) створення дохідної частини
 - відповідальні особи від кожної філії ТОВ «Дунайсудносервіс».
 - розробка плану руху вантажів для філії в розрізі номенклатури вантажів і видів транспорту, у тому числі з визначенням митного режиму вантажу, що надається на вимогу портового оператора;
 - розрахунок планового обсягу доходу від основної діяльності;
 - розрахунок планової суми доходів від іншої операційної діяльності;
 - розрахунок планової суми інших доходів.
- 2) створення видаткової частини
 - розрахунок планового обсягу витрат від основної діяльності;
 - розрахунок планового обсягу адміністративних витрат;
 - розрахунок планової суми витрат від іншої операційної діяльності;
 - розрахунок планової суми інших витрат;
- 3) формування інвестиційних витрат
 - придбання (створення) основних засобів;

- придбання (створення) нематеріальних активів;
- придбання (створення) необоротних матеріальних активів;
- модернізація, реконструкція основних засобів.

Поводження працівникам (керівникам, спеціалістам, фахівцям, технікам, різноробочим), яким згідно зі штатним розкладом, затвердженим керівником філії та погодженим профспілковою комісією, встановлено посадовий оклад, оплата праці здійснюється за кількістю відпрацьованих днів у п'ятиденний робочий тиждень. Почасовим працівникам, яким встановлено погодинну оплату праці згідно з розписом працівників, затвердженим керівником філії та погодженим профкомом, оплата здійснюється за фактично відпрацьованим часом при п'ятиденному робочому тижні. за графіком роботи, затвердженим керівником філії та погодженим профспілковою комісією, мають фіксовану оплату праці (крім флоту в малому судноплавстві), а також фіксовані погодинні тарифні ставки, здійснюються за фактично відпрацьованими годинами в шість - денний робочий тиждень за графіком змінності. Для виплати погодинної оплати праці працівникам, яким встановлено посадовий оклад, погодинна оплата праці визначається розрахунково. Розраховується так: посадовий оклад множиться на 12 місяців і ділиться на річну погодинну ставку за шестиденний робочий тиждень. Річна норма робочого часу при шестиденному робочому тижні розраховується щорічно після оприлюднення листа Міністерства праці та соціальної політики «Про норму робочого часу на наступний рік», що видається наказом підприємства та затверджується, як а також графіки змін, на засіданні профспілкового комітету підприємства.

Тимчасовим працівникам оплата праці здійснюється за тимчасовими відрядженнями. Розмір винагороди визначається виходячи з обсягу виконаної роботи згідно з чинним розписом працівників, затвердженим керівником філії та погодженим профспілковою комісією, тарифними ставками та діючими нормами і правилами праці (єдиними, галузевими). , місцевий).

Оплата праці персоналу визначається індивідуально, виходячи з розміру місячної тарифної ставки (посадової оплати праці) та погоджених доплат

(надбавок). Розмір нарахованої персональної винагороди визначається на підставі наказу по філії.

За час проходження обов'язкових медичних оглядів, інструктажів, перевірки знань, навчання в навчальному центрі та в інших випадках відриву від основної роботи з ініціативи адміністрації філії працівники філії отримують оплату праці відповідно до середнього заробітку.

Працівники, які не працюють на підприємстві, отримують винагороду за виконання робіт на підставі цивільно-правових договорів, у тому числі підряду, трудових договорів та громадських робіт.

Бухгалтерський баланс — це форма бухгалтерської звітності, яка відображає кошти підприємства в сукупному грошовому виразі щодо їх стану, розміщення, використання та джерел утворення.

Бухгалтерський баланс складається з 5 розділів:

- основні засоби;
- активи;
- капітал і резерви;
- довгострокові зобов'язання;
- поточні зобов'язання.

У підсумковому балансі для активів і пасивів є спеціальна стаття - «валюта балансу»:

1.Актив:

1) Необоротні активи:

- нематеріальні активи: права на об'єкти інтелектуальної власності; патенти, торгові марки, знаки обслуговування, організаційні витрати; ділова репутація організації;

- основні засоби: ділянки та об'єкти природної забудови; будівлі, машини, обладнання, незавершене будівництво;

- вигідні інвестиції в основний капітал: майно, здане в оренду, передане на підставі договору оренди;

– фінансові інвестиції: інвестиції в дочірні підприємства, дочірні підприємства; позики, надані організації на термін більше 12 місяців; інші фінансові вкладення.

2) Оборотні активи:

– матеріально-виробничі запаси: сировина, витратні матеріали та аналогічні цінності; витрати на незавершене виробництво; готова продукція, товари для перепродажу та відвантаження; витрати майбутніх періодів;

– дебіторська заборгованість: покупців і замовників; рахунки до сплати; заборгованість дочірніх і дочірніх підприємств; заборгованість учасників за рахунок внесків до статутного капіталу;

– фінансові інвестиції: позики, надані організацією на термін менше 12 місяців; викуплені в акціонерів власні акції; фінансові інвестиції;

– грошові кошти: поточні рахунки, валютні рахунки; готівкою.

1. Пасивний:

1) Капітал і резерви. Акціонерний капітал. Додатковий капітал. Резервний капітал: резерви, створені відповідно до законодавства та установчих документів. Нерозподілений прибуток.

2) Довгострокові зобов'язання:

– кредитні кошти: кредити, які підлягають погашенню протягом 12 місяців з дати балансу; кредити, термін погашення яких перевищує 12 місяців з дати балансу;

– інші зобов'язання.

3) Короткострокові зобов'язання:

– кредитні кошти: кредити, які підлягають поверненню протягом 12 місяців з дати балансу; кредити, що підлягають погашенню протягом 12 місяців з дати балансу;

– розрахунки з постачальниками і підрядниками; рахунки для оплати; заборгованість перед дочірніми та дочірніми підприємствами; перед персоналом організації; перед бюджетом і державними позабюджетними фондами; перед учасниками для виплати доходу; аванси отримані;

– доходи майбутніх періодів: забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Баланс ТОВ «Дунайсудносервіс» наведено в таблиці 2.2 Додатку А.

Для більш чіткого уявлення про розміри та економічні показники бізнесу розглянемо техніко-економічні показники підприємства та зміни, що відбулися у значеннях цих показників за 2020-2021 роки. Для зручності та наочності згрупуємо в таблицю показники за даний період, які відображені у фінансовій звітності підприємства (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Дунайсудносервіс»
за 2020-2021 р. р.

№ п/п	Назва показника	Значення 2020 рік	Значення 2021 рік	Зміна значення показника	
				абсол., од	відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Статутний капітал, тис. грн.	5197	5197	-	-
2	Поточні зобов'язання, тис. грн.	66961	74471	7510	+11,22
3	Необоротні активи, тис. грн.	6649	8033	1384	+20,82
4	Оборотні активи, тис. грн.	58433	66126	7693	+13,17
5	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	110899	107130	-3769	-3,4
6	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	101220	92864	-8356	-8,26
7	Валовий прибуток, тис. грн.	9679	14266	4587	+47,39
8	Чистий прибуток тис. грн.	1263	1567	304	+24,07
9	Середньооблікова чисельність персоналу, чол..	385	386	1	+0,28
10	Рентабельність реалізованої продукції, %	1,14	1,46	0,32	+32,73
11	Виручка на одного працівника, грн./чол.	288,05	277,54	-10,96	-3,8
12	Фондовіддача, грн./грн.	5,56	5,79	0,23	+4,14
13	Рентабельність основних фондів, %	17,27	17,98	0,71	-3,95
14	Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	18,25	23,51	5,26	+28,82

Джерело: Додаток А

Отже, проаналізуємо викладену динаміку показників діяльності підприємства. Перш за все, звернемо увагу на динаміку показників, що характеризують прибутковість бізнесу. За результатами розрахунку видно, що:

у 2020-2021 роках чистий прибуток ТОВ СП «Дунайсудносервіс» зріс більш ніж на 24% (304 тис. грн.); рентабельність реалізованої продукції зросла майже на 33%.

Такого покращення показників вдалося досягти завдяки зниженню собівартості реалізованої продукції шляхом зміни постачальника з метою закупівлі дешевшої сировини.

Також варто відзначити покращення рентабельності коштів та коефіцієнтів фондоозброєності. Динаміку їх змін подано у вигляді діаграми (рис. 2.10). На зміну цих показників вплинуло збільшення чисельності та основних фондів підприємства, зростання собівартості товарів і послуг.

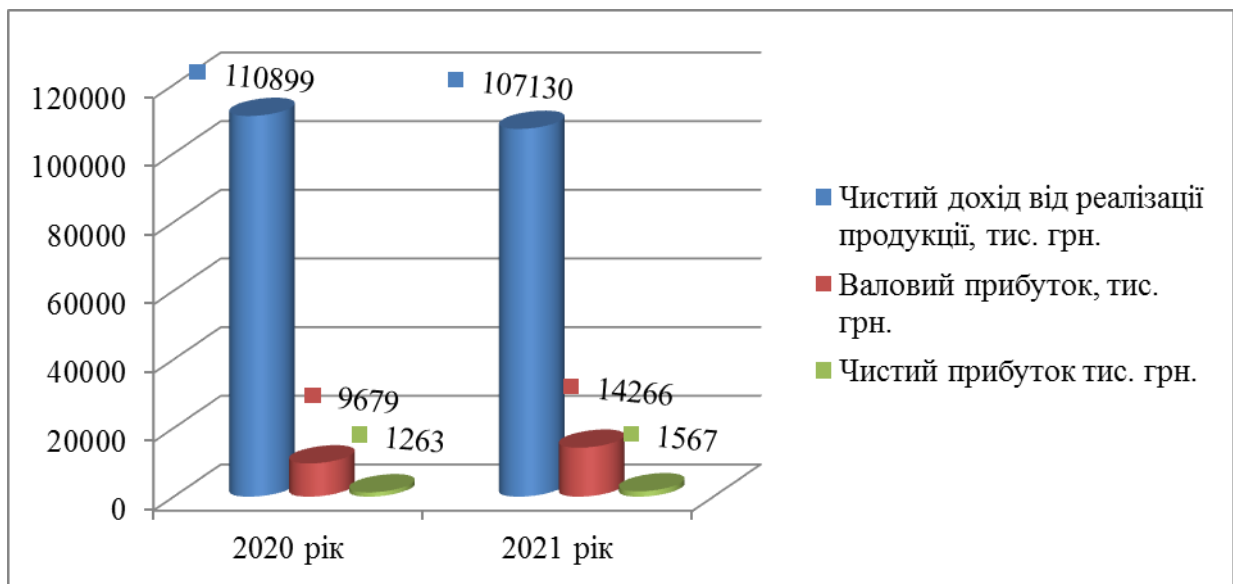


Рис. 2.10. Динаміка показників ефективності використання основних засобів та робочої сили на ТОВ «Дунайсудносервіс»

Ознайомившись з бухгалтерським балансом і проаналізувавши структуру активів і пасивів балансу підприємства, необхідно більш детально розібрати показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства. Усю сукупність таких показників можна подати у вигляді таких груп, які характеризуються: платоспроможність (фінансова стійкість); ліквідність; прибутковість (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «СП «Дунайсудносервіс»

№	Показники	Значення
Аналіз рентабельності підприємства		
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,022
2	Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	0,213
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,302
4	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,195

1) Рентабельність активів:

$$P_A = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100, \quad (2.1)$$

де:

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

A - середньорічна вартість активів підприємства.

$$P_A = 1567 / ((65082/2 + 74159/2)) * 100 = 1567 / 69620,5 * 100 = 2,25\% = 0,022$$

2) Рентабельність необоротних активів:

$$P_{НА} = \frac{\text{ЧП}}{НА} * 100, \quad (2.2)$$

де:

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

НА – середньорічна вартість необоротних активів.

$$P_{НА} = 1567 / ((6649/2 + 8033/2)) * 100 = 1567 / 7341 * 100 = 21,3\% = 0,213$$

3) Рентабельність власного капіталу:

$$P_{ВК} = \frac{\text{ЧП}}{ВК} * 100, \quad (2.3)$$

де:

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

ВК - середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

$$P_{ВК} = 1567 / 5197 * 100 = 30,15\% = 0,302$$

4) Рентабельність основних засобів:

$$P_{ОЗ} = \frac{\text{ЧП}}{ОЗ} * 100, \quad (2.4)$$

де:

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

ОЗ - середньорічна вартість основних засобів.

$$P_{ОЗ} = 1567 / ((7025/2 + 9076/2)) * 100 = 1567 / 8050,5 * 100 = 19,47\% = 0,195$$

Як відомо, податки і збори поділяються на місцеві та загальнодержавні (ст. 8 ПКУ). Податки та внутрішні збори визначаються ПКУ та застосовуються по всій країні (якщо ПКУ не вирішить інакше).

Місцеві податки та збори визначаються органами місцевого самоврядування територіальних громад. Але їх використання також регулюється ПКУ. З переліком місцевих податків і зборів можна ознайомитись у ПКУ. Він має граничний характер, тобто органи місцевого самоврядування не мають права вводити збори, не передбачені Кодексом. Органи місцевого самоврядування встановлюють ставки місцевих податків і зборів, але в межах, визначених ПКУ.

Порядок зарахування загальнодержавних і місцевих податків і зборів до Державного казначейства та їх розподіл регулюється Бюджетним кодексом України.

Податок на доходи фізичних осіб є основним податком на доходи фізичних осіб в Україні. Платниками ПДФО є фізичні особи незалежно від віку, громадянства та інших ознак, які мають джерела доходів, що перевищують неоподатковуваний мінімум (18%).

ЄСВ - консолідований страховий внесок в Україні, який в обов'язковому порядку постійно сплачується на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, становить 22%.

Платниками податків є особи, зазначені у ст. 162 ЦК, а саме:

- фізичні особи - резиденти, які отримують доходи як з джерелом їх походження в Україні, так і з-за кордону;
- фізичні особи – нерезиденти, які отримують: доходи з джерелом походження з України;
- податкові агенти.

Основні податкові відрахування ТОВ «Дунайсудносервіс» до державного бюджету, податки та збори за I квартал 2021 року представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні податкові відрахування ТОВ «Дунайсудносервіс»

	Факт наростаючим підсумком з початку року			Звітний квартал		
	план	факт	відхилен ня, (%)	план	факт	відхилен ня, (%)
Інші поточні податки, збори, обов'язкові платежі в державний і місцеві бюджети, в тому числі:	903,6	1 120,3	24,0	903,6	1 120,3	24,0
Акцизний збір		2,7			2,7	
Податок з доходів фізичних осіб	903,6	1 117,6	23,7	903,6	1 117,6	23,7
Інші платежі (розшифрувати)	3 714,2	2 714,5	-26,9	3 714,2	2 714,5	-26,9
Екологічний податок		1,3			1,3	
Адміністративний збір	1 375,0	1 269,5	-7,7	1 375,0	1 269,5	-7,7
Збір за користування радіочастотним ресурсом України		21,4			21,4	
Воєнний збір	90,4	93,8	3,8	90,4	93,8	3,8
Збір за спеціальне використання води	0,2		-100,0	0,2		-100,0
Єдиний внесок на загально- обов'язкове державне соціальне страхування	2 248,6	1 328,5	-40,9	2 248,6	1 328,5	-40,9

Акцизний податок – це податок на споживання, який відноситься до категорії непрямих податків, тобто фактично платником акцизу є споживач підакцизних товарів, а продавці/виробники виступають лише податковими агентами, які збирають цей податок і включають його в ціну товару. товари. проданих підакцизних товарів, а потім просто перерахувати до бюджету.

Збір за користування радіочастотним ресурсом України є загальнодержавним збором, який справляється як плата за користування радіочастотним ресурсом України та регулюється розділом XV Податкового кодексу України щодо дозвілу на користування радіочастотним ресурсом.

Збір за цільове використання води сплачують водокористувачі - суб'єкти підприємницької діяльності незалежно від форм власності: юридичні особи, їх філії, дочірні підприємства, представництва, інші відокремлені організаційні підрозділи без права юридичної особи (крім бюджетних установ), постійні представництва-нерезиденти, а також фізичні особи - підприємці, які використовують воду, отриману шляхом забору води з водойм (основні водокористувачі) та/або від первинних або інших водокористувачів (вторинні водокористувачі) та використовують воду для потреб гідроенергетики, водного транспорту. та рибництво .

Екологічний податок - законодавчо встановлений збір для суб'єктів господарювання, який сплачується за:

- забруднення водних ресурсів та атмосфери;
- зберігання відходів і радіоактивних речовин.

Платниками податку є всі особи, які в результаті своєї діяльності:

- скидання забруднюючих речовин у водні ресурси. Водний кодекс визначає органічно допустиму кількість забруднюючих речовин, перевищення якої заборонено. Також необхідно враховувати вид речовини. Якщо вказано як забруднюючу речовину А, вона має власну норму на основі кількості забруднюючої речовини у стічних водах. Якщо вона не включена до цього переліку, податок розраховується виходячи з фактичної концентрації речовини у воді за базовою ставкою, передбаченою ст. 245 Податкового кодексу;

- в атмосферу викидаються шкідливі речовини. Стаття 243 Податкового кодексу визначає основні шкідливі речовини та ставку податку за 1 тону кожної з них. Якщо речовина не має класу небезпеки та не внесена до списку, ставка податку розраховується на основі безпечного рівня впливу;

- утворюються та тимчасово зберігаються радіоактивні відходи;
- відходи розміщуються у спеціально відведених місцях.

Базу оподаткування складають:

- вид і кількість шкідливих речовин у стічних водах;

- вид і кількість шкідливих речовин, що викидаються в атмосферу, або ступінь їх впливу;
- категорія та обсяг радіоактивних відходів;
- клас і кількість відходів.

Розглянемо додаткові показники, які аналізують фінансовий стан ТОВ «Дунайсудносервіс» у табл. 2.6

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Дунайсудносервіс»

Показники	2020 рік	2021 рік	Нормативне значення	Відхилення	
				Поточний рік до попереднього року	Поточний рік до нормативного значення
Коеф. абсолютної ліквідності	0,01	0,004	0,2-0,35	-0,096	-0,196
Коеф. швидкої ліквідності	0,57	0,6	0,5- 2	+0,03	відсутнє
Коеф. загальної ліквідності	0,87	0,89	> 1	+0,02	-0,11
Коеф. автономії	0,079	0,07	$\geq 0,5$	-0,009	-0,43
Коеф. фінансової залежності	0,921	0,93	1,67-2,5	+0,009	-0,74
Коеф. фінансової стійкості	0,079	0,07	≥ 1	-0,009	-0,93
Коеф. маневреності власного капіталу	-0,28	-0,55	$\geq 0,1$	-0,27	-0,45
Коеф. постійності активів	1,28	1,55	0,67-1,5	+0,27	+0,05
Коеф. співвідношення оборотних до необоротних активів	9,94	9,23	-	-0,71	відсутнє

Аналізуючи показники, які є найбільш незадовільними є: абсолютна ліквідність (-60%); автономія (-11,39%); фінансова стійкість (-11,39%); маневреність власного капіталу (-96,43%). Для більшої зручності представимо отримані результати у вигляді діаграми (див. рис. 2.11.)

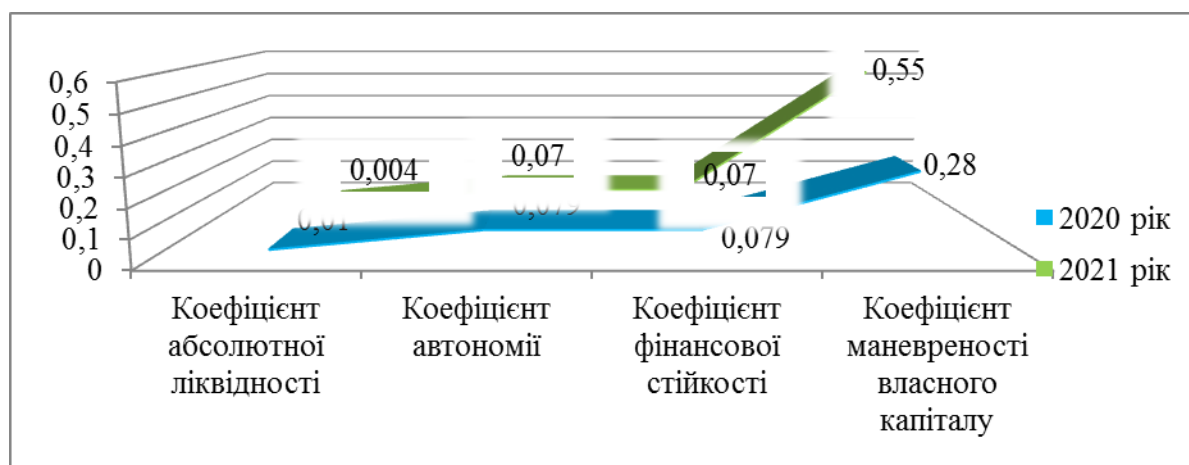


Рис. 2.11. Зміна показників фінансового стану ТОВ «Дунайсудносервіс»

Найбільш характерні зміни спостерігаються у показниках абсолютної ліквідності та маневреності власного капіталу. В першому випадку до негативної динаміки призвело значне збільшення суми поточних зобов'язань при зниженні суми наявних грошових коштів. В свою чергу, маневреність власного капіталу знизилася через збільшення об'єму необоротних активів при сталій сумі власного капіталу.

Отже, в якості вирішення проблеми можна запропонувати часткове погашення суми поточних зобов'язань. Підвищення маневреності дозволить збільшення власного капіталу.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ:

У результаті дослідження другого розділу розкрито бізнес-аналітику ключових тенденцій розвитку суднобудівних підприємств в Україні та світовому ринку. Розглянуто організаційно-господарську характеристику ТОВ «Дунайсудносервіс», його діяльність згідно КВЕД України, зв'язки з учасниками ринку, організаційна структура підприємства, функціональні зобов'язання.

Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Дунайсудносервіс», а саме зарплати, балансу підприємства, оподаткування та ін. За результатами

розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість бізнесу видно, що у 2020-2021 рр. чистий прибуток ТОВ СП «Дунайсудносервіс» зріс більш ніж на 24% (304 тис. грн.); рентабельність реалізованої продукції зросла майже на 33%. Такого покращення показників вдалося досягти завдяки зниженню собівартості реалізованої продукції шляхом зміни постачальника з метою закупівлі дешевшої сировини.

Аналізуючи показники, які є найбільш незадовільними є: абсолютна ліквідність (-60%); автономія (-11,39%); фінансова стійкість (-11,39%); маневреність власного капіталу (-96,43%). Найбільш характерні зміни спостерігаються у показниках абсолютної ліквідності та маневреності власного капіталу. В першому випадку до негативної динаміки призвело значне збільшення суми поточних зобов'язань при зниженні суми наявних грошових коштів. В свою чергу, маневреність власного капіталу знизилася через збільшення об'єму необоротних активів при сталій сумі власного капіталу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Формування стратегії як напрям розвитку підприємства у нестабільному середовищі

Аналіз основних ринкових тенденцій економічного розвитку суднобудівних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища здійснено за допомогою PEST-аналізу, що дозволяє глибше зрозуміти механізми державного розподілу основних економічних ресурсів та забезпечення своєчасного й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Основні напрями та очікувані результати аналізу полягають у виділенні основних факторів за ступенем їх важливості та зваженим внеском у загальну оцінку реакції на очікувані фактори макросередовища.

Стратегічне управління економічним розвитком суднобудівних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища представлено як інтерактивне вирішення задач багатокритеріальної оптимізації.

Для цього необхідно класифікувати фактори макросередовища, якими вони володіють висока ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємств галузі.

Аналіз PEST — це маркетинговий інструмент для довгострокового стратегічного планування з метою політичного й економічного визначення економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес. Ці основні напрямки розвитку закладені в скороченій назві цього економічного інструменту.

Метою PEST-аналізу суднобудівних компаній є виявлення та оцінка стратегічного впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності суднобудівних і судноремонтних компаній. Для проведення аналізу використаємо критичний вплив загроз і труднощів у розвитку суднобудівної галузі, який представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Критичний вплив загроз і труднощів розвитку суднобудівної галузі

Ступінь переваги	Позначення	Визначення
Слабка	S (significant)	Проміжна градація між рівною і середньою перевагою
Середня	I (important)	Одна з альтернатив трохи переважає іншу
Сильна	V (very important)	Проміжна градація між сильною і дуже сильною перевагою
Абсолютна	N (negative)	Істотна перевага однієї альтернативи над іншою

Ступінь впливу кожного фактора оцінювався шляхом присвоєння відповідних показників, що відображають тривалість цього впливу.

Показник N (негативний) у наведеній класифікації факторів відноситься до факторів, які є найбільш критичними та загрозовими для суднобудівної галузі, її доцільності та організації в існуючих реаліях. Серед факторів, які вони враховують, показник V (дуже важливий) є одним із факторів, які вважаються найважливішими в умовах стабільного виробництва та негативних коливань зовнішнього середовища і які слід розглядати як реальні загрози нормальному функціонуванню виробництва. Високий ступінь вірогідності їх реалізації повинен враховуватися і проявлятися в змінах економічної та зовнішньої політики, в оперативній структурі зовнішніх взаємодій, правилах і нормах, які не зачіпають основних цілей і завдань виробництва. Індекс I (важливий) присвоюється групі факторів зовнішнього середовища, які призводять до змін у структурі виробництва, необхідних для компенсації негативного впливу зовнішнього середовища. Індекс S (значний) присвоюється групі факторів, які хоча і впливають на виробничу діяльність, але не вимагають особливих змін в організаційній структурі.

Кожен фактор, позначений знаком «+» у цій таблиці, оцінено за п'ятибальною шкалою, в якій ранг визначається на основі діапазону від 1 до 5, де «1» — найнижчий, а «5» — найвищий. Ця градація важливості факторів, представлених знаком «+», використовується для того, щоб показати, скільки разів фактор із вищим балом переваги домінує над фактором із нижчим балом

за загальним критерієм чи атрибутом, яким є економічний розвиток країни. суднобудівних компаній на основі інноваційних сприятливих технологій та індивідуального вдосконалення умов функціонування галузі. Якщо безпосереднє порівняння чисел, що відображають вплив конкретних факторів, не проблематично, то для якісного визначення більш тонкої різниці в ступені впливу факторів, позначених знаком «±», необхідно оцінити відносну користь від наслідки своїх дій. Якщо в результаті дії фактора переважає позитивний аспект розвитку, то йому присвоюється ранг 3, якщо негативний - 2.

У ранжируванні ступеня впливу факторів, позначених знаком «-», пропонується змінити пріоритетність шкали залежностей, тобто ранг «5» вважається найнижчим, а ранг «1» – найвищим. Лише така зміна пріоритетів дозволить оцінити негативний вплив розглянутих факторів на ефективність управлінських рішень щодо ефективного розвитку суднобудівних підприємств. Цей метод необхідний для подальших оцінок сукупного впливу факторів на економічний розвиток галузі. стратегія.

Основним елементом PEST-аналізу суднобудівних компаній є державна політика. Саме державна політика може змінити існуючу ситуацію [47]. Політико-правове середовище суднобудівної сфери є регулятивним мотивом, що визначає сферу виробництва. Політичні чинники досліджують бізнес-можливості та загрози. Динаміка політичної влади визначає стратегічний вплив зовнішнього середовища на функціонування суднобудівних підприємств та основні тенденції впливу виробничої діяльності (табл. 3.1).

Тривалий час українська влада не робила значних реальних кроків для підтримки галузі, яка характеризується великими фінансовими інвестиціями та тривалими періодами торгівлі. На цьому фоні заслуговує на увагу суднобудівна галузь Кореї, Китаю, Японії, які є лідерами світового суднобудування, а також розвинутих країн Європи, Туреччини, Нідерландів та ін.. Як видно з табл. 3.2 Державна політика у сфері суднобудування та судноремонту має бути спрямована на відновлення преференцій вітчизняним суднобудівним компаніям.

Таблиця 3.2.

Політичні аспекти зовнішнього середовища, які впливають на розвиток суднобудівних підприємств

Аспект, що вивчається	Фактори зовнішнього оточення	Відносна важливість впливу кожного фактора			Вплив на стратегію розвитку
		Віднос на значимість факторів	За типами	Рангове значення	
Політика	Привабливість галузі	N	+	5	Розширення міжнародної торгівлі
	Зовнішній торговельний оборот	V	-	1	Скорочення витрати експорту суднобудівництва та судноремонту
	Забезпечення роботою суміжних галузей: машинобудування, металургія, електротехнічна промисловість та ін.	V	+	4	Підвищення кількості робочих місць
	Формування промислового та військового флоту	V	+	2	Повернення преференцій вітчизняним суднобудівним підприємствам
	Важелі державного регулювання	S	-	1	Низька увага держави до проблем
	Динаміка політичної влади	V	-	1	Зміни в законодавстві, урядова нестабільність
	Інвестиційна діяльність	N	-	1	Відсутність пільг з імпорту інвестицій
	Незбалансованість економіки	N	-	1	Зростання темпів інфляції, цін на енергоносії, сировину, матеріали, транспортні витрати
	Норми оподаткування	N	-	1	Високе сумарне податкове навантаження
	Процент мита	V	-	1	Недосконала митна політика для підприємств галузі
Коливання валютного курсу	V	-	1	Обмеження потоків інвестицій	
	Політика державного протекціонізму	I	±	3	Створення нормативних, фінансових податкових умов для розвитку галузі

Продовження табл. 3.2

	Взаємовідносини з іншими країнами міжнародними компаніями	S	±	3	Неоднозначність і обмеженість взаємовідносин у зв'язку із нестабільністю ситуації в країні та збройним конфліктом
	Стабілізаційна політика	S	±	1	Бюджетні та грошово-кредитні обмеження на функціонування суднобудівних і судноремонтних підприємств

У таблиці 3.3, окрім надання найважливіших політичних факторів, що визначають ключові ринкові тенденції розвитку суднобудівної галузі, вказано напрямок їх впливу, позначений знаком «+» або напрямок їх впливу, позначений знаком «-» або «-» у графі «за ставками».

У таблиці 3.3 наведено ступінь впливу економічних факторів зовнішнього середовища на стратегію розвитку суднобудівних підприємств.

Таблиця 3.3.

Економічні аспекти зовнішнього середовища, які впливають на розвиток суднобудівних підприємств

Аспект, що вивчається	Фактори зовнішнього оточення	Відносна важливість впливу кожного фактора			Вплив на стратегію розвитку
		Відносна значимість факторів	За типами	Рангове значення	
1	2	3	4	5	6
	Потужна база з великими основними фондами суднобудування	S	-	3	Проблеми з обмеженим числом замовлень – невикористана потужність
	Ринкові механізми економічного розвитку	I	+	2	Диспропорція між наявністю можливості підприємств і їх реальним втіленням на практиці

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
	Конкурентні переваги	I	+	4	Високий науковий потенціал суднобудівного комплексу, наявність власної сировинної бази, кваліфікаційних кадрів
	Придбання нових якостей і особливостей	I	-	4	Випуск багатоцільових і унікальних суден, які не мають аналогів
	Висока якість продукції	V	-	4	Модернізація виробництва, придбання новітніх
	Пріоритети замовників	N	-	5	Висока якість робіт, чітке дотримання термінів, адекватна ціна
	Сталість і стабільність функціонування	S	-	2	Хаотичність і залежність від замовлень
	Цінове заохочування замовників	I	-	2	Низькі ціни проектів при забезпеченні високої якості
	Використання інтелектуального капіталу	I	-	1	Підвищення кваліфікації працівників
	Часткове перепрофілювання	V	-	2	Стратегія виживання, створення низки малих підприємств
	Обмеженість власних і залучених коштів	V	±	2	Низький рівень рентабельності та інвестиційної привабливості
	Організація виробництва	N	±	1	Руйнування міжгалузевих і між виробничих зв'язків
	Інноваційна інфраструктура			3	Накопичення, обробка і використання корпоративних ресурсів
	Коливання зовнішнього середовища	V	-	3	Створення додаткових, страхових, запасів ресурсів і стабілізаційних фондів
	Позиція серед конкурентів	N		2	Адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища
	Зріст конкуренції	N	-	1	Різкі коливання попиту на випуск продукції

Ступінь впливу технічних аспектів зовнішнього середовища на розвиток суднобудівних підприємств за допомогою PEST-аналізу наведено в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Технічні аспекти зовнішнього середовища

Аспект, що вивчається	Фактори зовнішнього оточення	Відносна важливість впливу кожного фактора			Вплив на стратегію розвитку
		Відносна значимість факторів	За типами	Рангове значення	
Технологічні інновації	Інноваційні мережі обміну технологіями, знаннями	V	+	4	Розвиток інформації технологічних процесів
	Використання виробничого потенціалу	V	-	2	Слабка завантаженість виробничих потужностей
	Відповідність світовим стандартам	I	+	2	Високі ціни на імпортне обладнання
	Освоєння нових ринків	I	+	3	Випуск малотонажних річкових суден з високою рентабельністю будівництва й експлуатації
	Нові патенти і винаходи	I	-	2	Розвиток науково-технічної творчості в інтересах бізнесу
	Комп'ютерні технології	S	-	3	Розподіл ресурсів на базі корпоративного менеджменту
	Раціональне використання капіталізації	I	-	2	Примусова концентрація виробничих фондів, трудових і фінансових ресурсів
	Технологічний аудит інновацій	I	-	3	Прогнозування комерційного потенціалу нових розробок
	Інноваційне вдосконалення технологічних елементів	V	-	2	Скорочення трудовитрат. Придбання нових якостей
	Інноваційні перетворення і трансформації	I	+	2	Урахування особливостей впровадження інноваційних продуктів та послуг
	Використання нових технологій	I	+	3	Монтаж судового комплектуючого обладнання, процеси складання корпусів суден
Розширення асортименту продукції суднобудування	V	+	4	Композитні плавучі доки, що працюють в різних кліматичних умовах, стапелів до побудови набережних, оснащених крановим обладнанням	

Отже, представимо PEST-аналіз впливу соціальних аспектів зовнішнього середовища на економічний розвиток підприємств суднобудівної галузі у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив соціальних аспектів зовнішнього середовища на економічний розвиток підприємств суднобудівної галузі

що Аспект, вивчається	Фактори зовнішнього оточення	Відносна важливість впливу кожного фактора			Вплив на стратегію розвитку
		Відносна значимість факторів	За типами	Рангове Значення	
Соціум	Зростання мобільності населення	V	-	1	Відтік робочої сили
	Загальний рівень життя	V	±	3	Зростання міграції населення
	Рівень доходів	S	±	2	Підвищення платоспроможності населення
	Зайнятість населення	I	±	3	Створення додаткових робочих місць
	Підвищення заробітної плати	I	±	2	Використання інтелектуальних здібностей персоналу
	Диференційна система бонусів	I	+	3	Використання моральних стимулів премій, пільг, кар'єрне зростання, додаткові відпустки
	Покращення умов праці	V	4	4	Ставлення до праці та відпочинку
	Креативність персоналу	V	4	4	Генерування нових ідей
	Загострення соціальних проблем	N	1	1	Нестійкість і непевність у сьогоденні та майбутньому
	Стратегічні потреби суспільства	V	2	2	Забезпечення нормальних і комфортних умов життя

Пряме порівняння результатів, наведених у табл. 3.2 - табл. 3.5 не викликає ускладнень, але при більш детальному розгляді виявляється ряд неточностей, а дуже часто і протиріч в оцінці ступеня впливу зовнішнього середовища на

результати роботи суднобудівних підприємств, які оцінюються за різними рейтинговими шкалами.

Іноді необхідно розширити вербальні оцінки, щоб оцінити ступінь близькості факторів і очікувані наслідки їх впливу на такі неоднозначні оцінки. Така тонка різниця оцінюється термінами «трохи більше», «помірно більше», «значно більше», «набагато більше». Це робиться для того, щоб невеликі помилки в оцінках продуктивності факторів не призвели до великих помилок у масштабі відносин.

На практиці досить часто трапляються подібні ситуації, коли з лінійних логічних висновків неможливо отримати правильний результат.

Критичний вплив загроз і труднощів на розвиток суднобудівної галузі представлено в таблиці 3.5.

Загальне визначення пріоритетів розвитку виробництва D полягає в нормалізації середніх геометричних, які визначаються як корінь h виробництва d_i елементів:

$$d = n \text{ re}1, \text{ re}2, \dots, d_i.$$

На основі аналізу PEST пропонується вибрати стратегію фокусування та концентрації на обраному сегменті ринку. Застосування такої концентрації не потребує значних фінансових втрат і серйозних організаційних перетворень. З метою отримання прибутку, уміння зосередитися на конкретному сегменті ринку, дозволить опанувати стратегію фокусування та концентрації.

Маркетинговою особливістю цієї стратегії є прагнення задовольнити потреби покупців високою якістю і відносно низькими ціновими витратами. Стратегія концентрації передбачає певні ризики при її застосуванні:

- можливість для багатьох компаній у галузі, що обслуговує весь ринок, знайти ефективні способи конкурувати в тому самому сегменті, на якому компанія зосереджена;
- більша залежність фірми від уподобань і зміни потреб споживачів;

- пересегментація ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент через появу нових конкурентів;
- впровадження інновацій, які дозволяють по-іншому реагувати на потреби ринку.

Стратегія концентрації найбільш прийнятна для великих суднобудівних підприємств, таких як Херсонський суднобудівний завод, Чорноморський суднобудівний завод (м. Миколаїв), ДП «Паллада» (м. Херсон), які мають досить потужні основні фонди, обладнання та висококваліфікований персонал. При виборі сегмента ринку важливо, щоб обраний сегмент мав хороші перспективи зростання прибутку, навички та ресурси для успішної реалізації обраної стратегії. Вибір такої стратегії обумовлений тим, що ці компанії мають конкурентну перевагу за технологіями, новим обладнанням і досвідом роботи над аналогічними замовленнями, що дозволяє їм обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, що працюють на загальному ринку.

Проведений аналіз стану та динаміки економічної, організаційно-управлінської та господарської діяльності суднобудівних підприємств виявив неоднорідність їх розвитку та окремі проблеми.

Поспішна стабілізаційна політика держави призвела до того, що значна частина суднобудівних і судноремонтних підприємств опинилася в приватних руках. Державна допомога є епізодичною та нерегулярною. Є бюджетні та кредитні обмеження. На сучасному етапі розвитку економіки державне регулювання підтримки інноваційного економічного розвитку підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища не набуло системних ознак, тому організаційно-економічні проблеми та заходи, що виникають, вирішуються в рамках реалізації локально орієнтована інноваційна діяльність.

Динамічні зміни політичної влади також негативно впливають на розвиток суднобудівної та судноремонтної галузі України. Крихкість уряду проявляється в постійних законодавчих змінах, відсутності стимулів для імпортних інвестицій, недосконалості митної політики, неясності та

обмеженнях, відносинах, що є результатом внутрішньої нестабільності та збройних конфліктів.

Політика державного протекціонізму, яку проводять багато керівників суднобудівної галузі України, має бути спрямована на створення нормативно-правових, фінансових та податкових умов для розвитку галузі та зниження загального податкового навантаження.

Зверніть увагу, що аналіз PEST проводиться на якісному або кількісному рівні:

- розробляється перелік факторів макросередовища, які можуть бути реалізовані та матимуть вплив;
- важливість кожної події оцінюється шляхом присвоєння їй певної ваги;
- оцінюється ступінь впливу кожного фактора на стратегію компанії;
- зважені рейтинги визначаються шляхом множення ваги фактора на суму його впливу та розраховується сумарний зважений рейтинг, який свідчить про готовність підприємства реагувати на очікуваний фактор макросередовища.

3.2. Пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку підприємства

За характером діяльності будь-яке судноремонтне підприємство можна віднести до машинобудівної галузі. Але в той же час судноремонт, як технологічний процес, що має в своєму складі цілий комплекс інженерних робіт (процесів): лиття заготовок, виготовлення поковок, механічна обробка і виготовлення різних деталей і складальних одиниць, складання виробів, їх випробування і здача істотно відрізняється від машинобудування великою різноманітністю цих процесів і технологічної послідовності їх виконання.

В умовах ринку ремонтне підприємство – це суб'єкт господарювання, незалежний виробник товарів, економічний простір якого практично необмежений, але цілком залежить від уміння працювати без збитків, адаптуючись до умов мінливого економічного середовища.

Початком, відправною точкою та основою реалізації всіх функцій управління на підприємстві є стратегічне планування як процес вибору цілей організації та прийняття рішення про те, що необхідно зробити для їх досягнення.

Основним завданням стратегічного планування є спрямування та забезпечення інновацій і змін в організації, створення бази для прийняття всіх управлінських рішень і визначення перспективних напрямків розвитку підприємства.

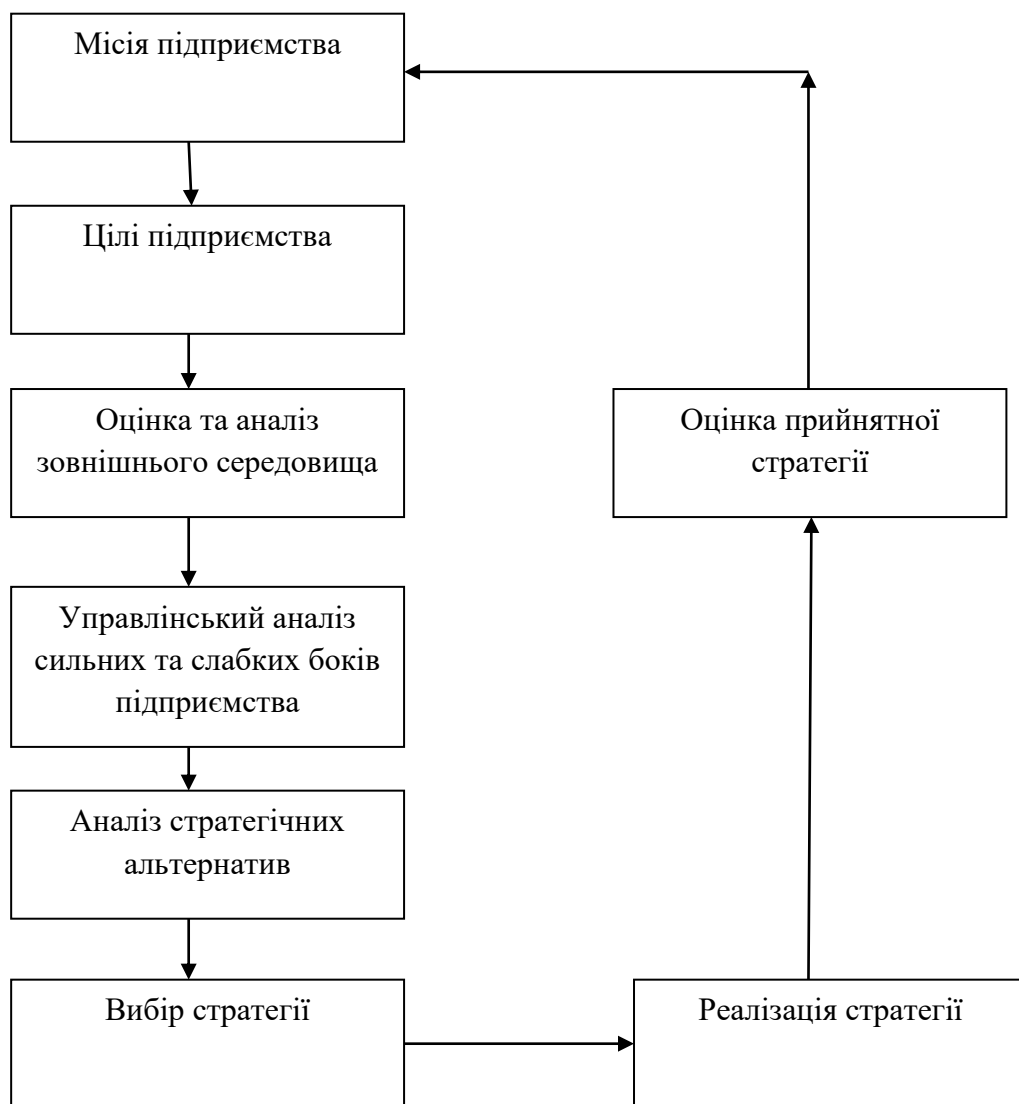


Рис. 3.1. Процес стратегічного планування

Найважливішою особливістю стратегічного планування є розробка стратегічних напрямків і планів для організацій, звідки б вони не виходили

(служби, відділи, відділи, відділи, окремі керівники), з точки зору загальнокорпоративних, а не індивідуальних позицій. Концепція створення успішного ремонтного підприємства базується на принципі організації бізнесу як бізнесу – отримання прибутку за рахунок максимально повного задоволення потреб споживачів.

Основою ідеології ведення бізнесу судоремонтних компаній є:

- постійне вивчення бізнесу та його процесів з метою розуміння свого місця в цьому бізнесі, його переваг і недоліків;
- існування компаніями чітко сформульованої бізнес-концепції та системи цілей;
- спрямованість на задоволення потреб споживача;
- вибір цільових сегментів ринку з метою зосередження на них зусиль і засобів, спеціалізація та організація виробництва за продуктовим принципом;
- орієнтація на досягнення підприємством конкурентних переваг на обраних цільових сегментах ринку;
- забезпечення економічної ефективності підприємства, як в цілому, так і за окремими видами діяльності, продукцією та послугами;
- забезпечення безперервного процесу розвитку підприємства з метою досягнення світового рівня технології виробництва, якості продукції та послуг;
- застосування сучасних систем, технологій і методів в управлінні підприємством;
- створення необхідної мотивації керівництва та виробничого персоналу для досягнення запланованих результатів;

відповідність інтересів окремих працівників та їх діяльності загальним інтересам усього підприємства [33].

Для формування політики судоремонтного підприємства, а саме визначення його цілей і завдань необхідно встановити основні пріоритети та обмеження території, які повинні враховуватися в процесі прийняття конкретних рішень, наприклад, за обсягом продажу, чисельності персоналу, розміщенню тощо. Отже, основними пріоритетами зазначимо наступне:

1. Гарантія економічної ефективності.
2. Повне задоволення потреб ваших клієнтів.
3. Досягнення стратегічних конкурентних цілей на обраних цільових сегментах.
4. Відповідність мети підприємства зовнішнім факторам та внутрішнім здібностям.
5. Направленість діяльності підприємства та його ресурсів на досягнення поставлених цілей і запланованих завдань.

Основні вимоги до підприємств судоремонтної галузі наступні:

1. збільшення ринку та задовільнення потреб споживачів (ємкість ринку, що склався рівень цін, вимоги до продукції).
2. Розвиток технологічного прогресу.
3. Підвищення кваліфікації та культури персоналу.
4. Покращення макроекономічної ситуації в країні та регіоні.

Для успішної діяльності судоремонтного підприємства на ринку та реалізації поставленої цілі в реально існуючих умовах необхідно визначити та розробити політику підприємства, яка повинна бути спрямована на:

- збереження традиційних видів діяльності судоремонтного підприємства, якості та комплексності робіт і послуг;
- задоволення потреб покупців і підвищення їх за рахунок їх продукції та послуг;
- досягнення економічної ефективності діяльності підприємства на основі переходу до нових сучасних технологій і методів роботи у вибраних видах діяльності.

Обов'язково потрібно зазначити, що «Укроборонпром» розробив Стратегію розвитку суднобудівної галузі до 2030 року.

У стратегії зазначено, що для реалізації цього рішення необхідно зробити ряд кроків. Зокрема, визначення центрального органу виконавчої влади, відповідального за суднобудівну галузь, забезпечення максимальної локалізації виробництва в рамках спільних з іноземними партнерами проектів, оновлення

науково-технічної бази, забезпечення системи дешевого кредитування довгострокового капіталу та науки, інтенсивні проєкти суднобудування для потреб України.

Для розвитку цивільного флоту в Україні необхідно, перш за все, оновити флот суден. Загалом для внутрішніх потреб необхідно побудувати 240 нових кораблів.

В «Укроборонпромі» підраховали, що до 2030 року обсяг вантажних перевезень на внутрішніх водних шляхах України може зрости до 30 млн. тонн на рік, що потенційно дозволить створити 7,5 тисяч робочих місць нових робочих місць і принесе до бюджету додатково 16,47 млрд грн на рік.

Для досягнення таких показників необхідно: прийняти рішення РНБО про заходи щодо підтримки розвитку суднобудівної промисловості України, внести зміни до Митного та Податкового кодексу відповідно до цього рішення, прийняти рішення РНБО щодо заборони використання суден, вироблених в РФ, а також продовжити дію закону про державну підтримку суднобудівної галузі суднобудування.

З метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій у галузь Укроборонпром пропонує тимчасово звільнити від податків і зборів товари, вироблені за кордоном і використовуються в суднобудуванні. Тимчасово звільнити від сплати податків суднобудівні компанії та реструктуризувати їхню заборгованість перед бюджетами та фондами.

В «Укроборонпромі» вважають, що підтримати суднобудівну галузь можна шляхом спрямування частини чистого прибутку ДП «Адміністрація морських портів України» (АМПУ) на реалізацію інвестиційної програми із закупівлі суден, залучення експортного кредиту. Агентства захисту українських експортерів, компенсації вартості перевезення вантажів залізничним і водним транспортом та запровадження прогресивного стимулюючого податку на експлуатацію суден віком понад 30 років.

Надалі розглянемо фінансову стратегію для досліджуємого підприємства через заходи щодо підвищення фінансової стійкості ТОВ «Дунайсудосервіс» .

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Дунайсудосервіс», можна дійти невтішного висновку, що це підприємство перебуває у кризовому стані. Головною причиною цього є незабезпеченість підприємства ВОЗ.

Для скорочення дефіциту ВОЗ та поліпшення фінансового стану підприємства необхідно проведення комплексу наступних заходів.

Провівши аналіз використання основних засобів, можна дійти невтішного висновку, що дозволило виявити кошти, реалізація яких не зашкодить виробничому процесу і принесе підприємству додатковий дохід. Якщо збільшити власні кошти, це дозволить знизити суму необоротних активів й водночас збільшити власний капітал. Станом на початок 2022р. сума основних засобів становила 35799 тис. грн. Провівши детальний аналіз основних засобів, можна зробити висновок, що, реалізуючи частину основних засобів, не тільки не завдати шкоди виробничому процесу, а й позбутися неефективних витрат. На цьому етапі стикаємося з труднощами, пов'язаними з продажем цього майна. За час експлуатації об'єкти зазнали фізичного та морального зносу, що змушує реалізовувати ці об'єкти за ціною, нижчою від запланованої. Проте, прибуток від реалізації об'єктів основних засобів з урахуванням всіх витрат становить 13450 тис. грн.

Як відомо, дебіторська заборгованість, термін давності якої понад три роки, є безнадійною, у середньому за галузями вона становить близько 5%. Кредитна політика підприємства є важливим напрямом максимізації прибутку підприємства. Продаж товарів у кредит зменшує запаси готової продукції та сировини, але веде до появи дебіторської заборгованості. Існує прямий взаємозв'язок між кредитною політикою і рівнем продажів, тому ефективність кредитної політики, що проводиться, визначається шляхом порівняння потенційних вигод від збільшення обсягу продажів і приростними витратами, викликаними пом'якшенням кредитної політики.

Оптимальна кредитна політика та оптимальний рівень дебіторської заборгованості залежить від умов функціонування фірми. Підприємство - фірма із зайвими потужностями, із низькими змінними витратами виробництва, тому

можемо використовувати кредит ліберальніше й мати високий рівень дебіторської заборгованості. Підприємству слід використовувати десятиденний пільговий період, протягом якого підприємству надається знижка 2-3%. Тобто, підприємству на вибір надається два варіанти оплати покупок: 1-отримати 3% знижки від суми рахунку, але сплатити протягом днів; 2-оплатити рахунок повністю протягом 30 днів. Надаючи відстрочку, постачальник з допомогою свого капіталу збільшує оборотні кошти покупця, надаючи йому цим можливість розширювати свою діяльність і збільшити закупівлі в постачальника. Реалізація цього заходу дозволить убезпечити наше підприємство від появи безнадійної дебіторської заборгованості.

Зупинимося докладніше і зробимо розрахунок ефективності проведеної кредитної політики.

Підприємство реалізує свої послуги, маючи річний обсяг реалізації 80 млн. грн., але повністю не використовує свої виробничі потужності. Прийнявши рішення про проведення ліберальної кредитної політики та збільшили обсяги виробництва на 15% (економія за рахунок постійних витрат). При цьому потрібно встановити відстрочку платежу, запровадити десятиденний пільговий період, що дає право на знижку 2,5%. Планується, що знижкою скористається 70% покупців. Втрати від знижок у цьому випадку становитимуть 1,61 млн. грн. ($80 * 1,15 * 0,025 * 0,7$). Додатковий прибуток у результаті збільшення обсягу продажів 3,6 млн. грн. ($80 * 0,3 * 0,15$). Загальний ефект становить 1,99 млн. грн.

Таким чином отримуємо, що перехід на нову політику є ефективним для підприємства. Ефект виявляється у вигляді збільшення обсягу виробництва (економія за рахунок постійних витрат), залучення додаткових клієнтів, зниження ймовірності виникнення безнадійних боргів.

Через проведення перелічених операцій підприємство яке покриє недолік власних оборотних засобів, збільшить фінансову стійкість, а й отримає можливість подальшого розвитку.

Значну частину прибутку організації «з'їдають» податки. У процесі

прийняття управлінських рішень можемо отримати вигоду від економії на податках. Оптимізація податків - це раціональна, багатоваріантна мінімізація податків, отримання на цій основі економії та вкладення її у розвиток підприємства. Податковий кодекс передбачає такі випадки застосування підвищувальних коефіцієнтів за майном, що амортизується:

1- до основної норми амортизації платник податків може застосувати спеціальний коефіцієнт не вище 2, якщо основні засоби використовуються для роботи в умовах агресивного середовища та підвищеної змінності;

2- застосовується коефіцієнт, але не вище 3, якщо основні засоби, що амортизуються є предметом договору лізингу;

3- застосовується понижений коефіцієнт або навпаки у деяких ситуаціях.

Необхідно скористатися цими варіантами з метою економії прибутку.

Навівши деякі можливі варіанти щодо поліпшення становища підприємства. Реалізувавши їх, не лише покриємо нестачу власних оборотних коштів, а й вийдемо на якісно новий рівень розвитку (табл. 3.6).

$$\text{ВОЗ} = \text{СК} - \text{ВНА} = 35240 - (47384 - 13450) = 35240 - 33934 = 1306$$

$$\text{К фін.ст.} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{ВБ} = (35240 + 2329) / 83436 = 45\%$$

$$\text{К фін. ст.} = (35240 + 2329) / (83436 - 13450) = 53,7\%$$

Таблиця 3.6

Ефективність після впровадження заходів

Показники	2024 год	Після реалізації заходів
1. Власні оборотні кошти	-812	1306
2. Виручка	75004	79237,3
3. Прибуток	4444	5110,6
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	45%	53,7%

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ:

На основі проведеного PEST-аналізу суднобудівних компаній пропонується вибрати стратегію фокусування та концентрації на обраному сегменті ринку. Застосування такої концентрації не потребує значних фінансових втрат і серйозних організаційних перетворень. Опанування стратегії фокусування та концентрації дозволить отримання прибутку. Розкрито формування стратегічного планування як напряму розвитку підприємства у нестабільному середовищі.

Рекомендовано пропозиції щодо впровадження стратегії фокусування та концентрації розвитку підприємства через фінансову стратегію, а саме заходи щодо підвищення фінансової стійкості ТОВ «Дунайсудосервіс». Це можливо через реалізацію частини основних засобів, що не тільки не завдасть шкоди виробничому процесу, а й надасть можливість позбутися неефективних витрат, також проведення кредитної політики та оптимізації податків.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було досліджено питання стосовно процесу розробки та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Всі поставлені завдання було реалізовано у повному обсязі.

Розкрито сутність та значення стратегії розвитку підприємства. Стратегією комерційного підприємства буде процес формування загально перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення нових якісно нових цілей, гармонізації внутрішніх можливостей підприємства з навколишнім середовищем, розробки комплексу заходів щодо досягти їх у довгостроковій перспективі.

Охарактеризовано етапи, методи та інструменти розробки стратегії. У випадку зміни платоспроможного попиту споживачів та їх потреб підприємства зможуть реалізувати стратегії розвитку за рахунок удосконалення видів діяльності, організації якісного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу, постачання деталей від постачальників, гнучкої цінової політики. Вагоме місце в стратегії розвитку суднобудівних підприємств займають технології, які представлено інноваційними рішеннями забезпечення ефективності процесу торгівлі, логістики, інформаційного забезпечення, управління взаємовідносинами з постачальниками, посередниками та споживачами, тощо. Зміна положення підприємства у середині галузі зумовлює вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності підприємства на споживчому ринку досягається за рахунок ефективності формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів, географії місця розташування шляхом створення ринку, запровадження нових форматів торгівлі, застосування сучасних маркетингових засобів, спрямованих на лояльність зі сторони споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток суднобудівних підприємств на споживчому ринку.

Досліджено види стратегій розвитку підприємства, а саме: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання.

Розкрито бізнес-аналітику ключових тенденцій розвитку суднобудівних підприємств в Україні та світовому ринку. Розглянуто організаційно-господарську характеристику ТОВ «Дунайсудносервіс», його діяльність згідно КВЕД України, зв'язки з учасниками ринку, організаційна структура підприємства, функціональні зобов'язання.

Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Дунайсудносервіс», а саме зарплати, балансу підприємства, оподаткування та ін. За результатами розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість бізнесу видно, що у 2020-2021 рр. чистий прибуток ТОВ СП «Дунайсудносервіс» зріс більш ніж на 24% (304 тис. грн.); рентабельність реалізованої продукції зросла майже на 33%. Такого покращення показників вдалося досягти завдяки зниженню собівартості реалізованої продукції шляхом зміни постачальника з метою закупівлі дешевшої сировини.

Аналізуючи показники, які є найбільш незадовільними є: абсолютна ліквідність (-60%); автономія (-11,39%); фінансова стійкість (-11,39%); маневреність власного капіталу (-96,43%). Найбільш характерні зміни спостерігаються у показниках абсолютної ліквідності та маневреності власного капіталу. В першому випадку до негативної динаміки призвело значне збільшення суми поточних зобов'язань при зниженні суми наявних грошових коштів. В свою чергу, маневреність власного капіталу знизилася через збільшення об'єму необоротних активів при сталій сумі власного капіталу.

На основі проведеного PEST-аналізу суднобудівних компаній пропонується вибрати стратегію фокусування та концентрації на обраному сегменті ринку. Застосування такої концентрації не потребує значних фінансових втрат і серйозних організаційних перетворень. Опанування стратегії фокусування та концентрації дозволить отримання прибутку. Розкрито

формування стратегічного планування як напряму розвитку підприємства у нестабільному середовищі.

Рекомендовано пропозиції щодо впровадження стратегії фокусування та концентрації розвитку підприємства через фінансову стратегію, а саме заходи щодо підвищення фінансової стійкості ТОВ «Дунайсудосервіс». Це можливо через реалізацію частини основних засобів, що не тільки не завдасть шкоди виробничому процесу, а й надасть можливість позбутися неефективних витрат, також проведення кредитної політики та оптимізації податків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексеев С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88-95.
2. Аналітична записка "Щодо стратегічних пріоритетів реалізації потенціалу України як морської держави" URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/832/10> (дата звернення: 11.09.2022).
3. Борщ В.І. Стан та проблеми розвитку підприємств суднобудівельної галузі промисловості України. *Економіка: реалії часу: Науковий журнал*. 2014. № 3 (13). С. 22-29.
4. Борщ В.І. Стан та проблеми розвитку підприємств суднобудівельної галузі промисловості України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 3 (13). С. 22-29. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/22-29.pdf> (дата звернення: 11.09.2022).
5. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228.
6. Державна концепція по відродженню суднобудування і флоту України. URL: <http://vybor.ua/article/economika/gosudarstvennaya-koncepciya-po-voztrojdeniyu-sudostroeniya-i-flota-ukrainy.html> (дата звернення: 17.07.2022).
7. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.08.2022).
8. Державна служба статистики. Відповідь на запит № 15.2-20/1477ПІ від 01.12.2014 р.
9. Державна служба статистики. Статистичний збірник "Транспорт і зв'язок України – 2010" / За ред. Н.С. Власенко. Київ, 2011. 267 с. С.133.
10. Державна служба статистики. Статистичний збірник "Транспорт і зв'язок України – 2011". За ред. Н.С. Власенко. Київ, 2012. 273 с. С. 136.

11. Дослідження стану та перспектив розвитку суднобудування в Україні. URL: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-rozvytku-sudnobuduvannya-v-ukraini/> (дата звернення: 24.08.2022).
12. Зацук М.С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2012. 203 с.
13. Іваненко Г. Пріоритети державної політики в галузі суднобудування. *Економіст*. 2009. С. 13-19.
14. Концепція Закону України "Про державну підтримку суднобудування" [URL:http://sd.net.ua/2009/06/10/proekt_koncept_zakonu_ukrani_pro_derzhavnu_pdtrimku_sudnobuduvannja.html](http://sd.net.ua/2009/06/10/proekt_koncept_zakonu_ukrani_pro_derzhavnu_pdtrimku_sudnobuduvannja.html) (дата звернення: 11.09.2022).
15. Коваль В.В. Державне регулювання розвитку концесії у сфері портового господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 290-294.
16. Коваль В.В., Котлубай В.О., Горбаченко С.А. Стан та особливості удосконалення механізмів регулювання портової галузі України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С.144-149.
17. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 11.09.2022).
18. Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 60-63.
19. Мазаракі А.А. Економіка торгівельного підприємства : Підручник для вузів; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. К. : Хрещатик, 1999. 800 с.
20. Метіль Т.К. розділ монографії «Сучасні аспекти формування стратегії соціально-економічного та науково-технологічного розвитку регіону» Участь у колективній монографії «Соціально-економічні та науково-технологічні аспекти безпекоорієнтованого розвитку прикордонного регіону» : колективна монографія / За ред. М.М. Меркулова. Одеса-Ізмаїл: Фенікс, 2022. 220с. С. 113-130.

21. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельнопобутових підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 77-81.
22. Наумов О.Б. Проблеми і перспективи розвитку суднобудування в Україні. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 152. С. 18-20.
23. Національна політика в галузі суднобудування і судноремонту: (доповідь президента АСУ В.М. Гуреєва на загальних зборах Асоціації суднобудівників України "Укрсудпром" 24.10.2006 р.) В.М. Гуреєв. Київ, 2008. URL: [http:// www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=219](http://www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=219) (дата звернення: 11.09.2022).
24. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки)*. 2011. № 3. С. 196-200.
25. Оборська С.В., Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.
26. Офіційний сайт незалежного аналітичного центру геополітичних досліджень «Борисфен Інтел». URL: <http://bintel.com.ua> (дата звернення: 24.08.2022).
27. Пашко Д.В. Фінансово-економічний механізм модернізації суднобудування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Сімферополь, 2009. 20 с.
28. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
29. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
30. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8 (2). С. 175-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31) (дата звернення: 20.11.2022).
31. Письменна К.С. Стан і тенденції розвитку суднобудівної промисловості в Україні: господарсько-правовий аспект. *Вісник Національної*

юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. 2010. №1. С. 223–226.
URL: <http://vuzlib.com/content/view/2516/27/> (дата звернення: 24.08.2022).

32. Підсумки світового суднобудування 2014 року. URL: <http://sudostroenie.info/analitika/16.html> (дата звернення: 11.09.2022).

33. Познанська І.В., Гнатюк П.І. Потенціал суднобудівельної галузі України. *Економічні інновації*. 2011. Одеса: ІПРЕЕД НАН України. Вип. 43. С. 261–268. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/66920> (дата звернення: 17.08.2022).

34. Про заходи щодо державної підтримки суднобудівної промисловості в Україні / Закон України від 18.11.1999 р. № 1242XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. №3. ст. 20.

35. Про стратегію розвитку суднобудування України на період до 2030 року: URL: <https://gmk.center/ua/news/ukroboronprom-rozrobiv-strategiju-rozvitku-sudnobuduvannya-do-2030-roku/> (дата звернення: 11.09.2022).

36. Роль і місце суднобудування в системі соціально-економічного розвитку України. URL: <http://www.interlegal.com.ua/corporate/?p=853> (дата звернення: 17.08.2022).

37. Різновиди стратегії та їх характеристики. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidy-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html> (дата звернення: 17.11.2022).

38. Сайт ТОВ «Дунайсудносервіс» <https://clarity-project.info/tenderer/31893917> (дата звернення: 17.11.2022).

39. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

40. Сорока Л.М. Стратегія інноваційної діяльності на основі прогнозування конкурентоспроможності об'єкта дослідження. Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: монографія / ред. Захарченко В.І., Меркулов М.М. Одеса: Атлант, 2018. С. 9-21.

41. Суднобудування України – у вкрай важкому стані. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2077986-sudnobuduvanna-ukraini-u-vkraj-vazkomu-stani.html (дата звернення: 17.09.2022).
42. Суднобудування України – від падіння до переродження. URL: <http://www.segodnya.ua/blogs/lisickiyblog/blog-sudostroenie-ukrainy-ot-upadka-k-vozhrozhdeniyu-484682.html> (дата звернення: 17.08.2022).
43. Тогузаев Т. Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства". *Економічна теорія та інституційна економіка*. 2009. № 2 (24). С. 19-27.
44. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137
45. Федулова Л. І. Можливості та умови формування інтеграційних зв'язків в галузі суднобудування України. *Проблеми прогнозування*. 2012. № 3. С. 70-85.
46. Фролова Л. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 50-58.
47. Желюк Н.С. Основні етапи формування стратегії підприємства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/657/> (дата звернення: 18.11.2022).
48. Шкляр В.В. Формування механізму антикризового менеджменту підприємств водного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Шкляр Вікторія Вікторівна; МОН України. Київ. держ. академ. водн. трансп. ім. гет. П. Конашевича-Сагайдачного. К., 2014. 20 с.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
50. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах

глобалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. Т. 30 (69) №5, Ч.2. 2019. С.91-96.

51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с

52. Hamel G. Strategy as stretch and leverage /Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. *Harvard business review*. 1993. N 71 (2). P. 75.

53. Dr. Jennifer Abel-Koch. SME Investment and Innovation: France, Germany, Italy and Spain. Bpifrance (BPI), 2015, 114 p.

54. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, 1962.

55. Larysa Soroka, Olga Ivliieva, Radyslava Shevchenko-Perepyolkina, Tetiana Metil «Formation of a Strategic Model for Assessment of the Innovative Potential of an Enterprise» *Academy of Strategic Management Journal. Research Article*: 2019 Vol: 18 Issue: 2.

56. Metil, T., Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 13(2), 2022. 384-395. URL: <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460> (дата звернення: 18.11.2022).

57. Ringland, G. Scenario planning: managing for the future, Chichester: Wiley, 1998. P. 422.