

Державний університет інфраструктури та технологій
Міністерство освіти і науки України

Державний університет інфраструктури та технологій
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАКСИМОВ СЕРГІЙ БОРИСОВИЧ

УДК 005.21:656.6.07](477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С. Б. Максимов

Науковий керівник: **Семенчук Тетяна Борисівна**,
кандидат економічних наук, доцент

Київ - 2023

АНОТАЦІЯ

Максимов С. Б. Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет інфраструктури та технологій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2023.

У дисертаційній роботі удосконалено теоретичні засади та розроблений методичний підхід щодо розв'язання проблеми підвищення ефективності стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту за рахунок впровадження дієвого інструментарію, а саме механізму адаптивного стратегічного планування.

Розвинуто сутність категорії «стратегічне управління», яка на відміну від існуючих, є комплексним процесом, основою якого є стратегічне планування, що ґрунтується на стратегічному аналізі з врахуванням стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної стратегії на конкретний момент часу, а також визначені складові елементи стратегічного управління. Обґрунтовано місце і роль стратегічного планування в системі управління підприємством, яке є ключовим інструментом управління для сучасних бізнес-структур в силу набуття ним нових рис та наповнення новими функціями і властивостями, яких вимагає адаптаційна складова, розширюючи таким чином горизонт свого впливу.

З огляду на розглянуті теоретичні підходи до трактування поняття «стратегічне планування» – як функція, як процес, як вид діяльності, як інструмент управління, як основа стратегічного управління, як реакція на зміни – автором інтерпретовано дефініцію «адаптивне стратегічне планування», що є багатоаспектним процесом, базується на комплексному

моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень, та здійснюється з метою забезпечення адаптації підприємства в умовах сучасних викликів.

За результатами дослідження інструментарію стратегічного планування була здійснена його систематизація у відповідності до трьох груп: аналітичні методи, матричні методи, методи прогнозування та моделювання. Досягнення бажаного результату від застосування інструментарію можливе за рахунок модифікації та комбінації моделей, методів чи підходів стратегічного планування, їх системного використання на базі механізму, який координуватиме процес адаптивного стратегічного планування підприємства.

Аналітико-діагностична оцінка сучасного стану підприємств водного транспорту як у світі, так і в Україні, вказує на незначні тенденції зростання, переважно через наслідки пандемії Covid-19. Особливості функціонування та розвитку галузі водного транспорту України, проаналізовані за період 2016-2021 рр., свідчить про суттєве скорочення морських перевезень вантажів за видами. Що стосується пасажирських перевезень у міжнародному сполученні, то їм характерний різкий спад, і як наслідок припинення перевезень у 2020-2021 рр. Зростання кількості перевезених пасажирів відбувається лише у каботажному сполученні. Сучасний стан техніко-економічних показників підприємств галузі водного транспорту характеризується застарілим та неконкурентоздатним рухомим складом, відсутністю інвестиційних коштів, швидким зростанням витрат, значним

відсотком збиткових підприємств, а рівень фінансових результатів характеризується незначною тенденцією до зростання.

Значна частка у реалізації водного потенціалу України забезпечується Дунайським регіоном у межах якого доцільно виділити провідну транспортну судноплавну компанію ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (ПрАТ «УДП»). Основні напрямки перевезень ПрАТ «УДП» по річці Дунай станом на 2021 р. не змінилися, але загальний обсяг зазнав зменшення на 2,2% порівняно з попереднім періодом. Результати проведеного коефіцієнтного аналізу ефективності функціонування ПрАТ «УДП» свідчать про значні щорічні коливання показників ефективності діяльності, фінансової стійкості та ліквідності, що спричиняє відсутність стабільного зростання. Чітко простежується негативний вплив наслідків пандемії та неготовність підприємства протистояти несподіваним факторам впливу зовнішнього середовища, що знайшло вираження у збитку діяльності за 2019 р. та 2021 р. ПрАТ «УДП» потребує прийняття важливого рішення щодо утримання та примноження позитивної динаміки, яка можлива за рахунок розробки та впровадження механізму адаптивного стратегічного планування.

Стратегії розвитку транспортної галузі, які затверджуються на державному рівні, враховують стратегії розвитку транспортного комплексу Європейського Союзу та стратегічні програми міжнародних угруповань не дозволяють у повній мірі бути впровадженими у діяльність підприємств через брак навичок стратегічного планування та відсутність механізмів його реалізації у топ-менеджменту підприємства. Стратегічні програми не впроваджуються в діяльність транспортних підприємств на постійній основі та залишаються в більшості випадків на рівні рекомендацій. Це є наслідком відсутності механізму стратегічного планування для транспортних підприємств (зокрема підприємств водного транспорту), який має враховувати специфіку їх діяльності, характеризуватися безперервністю процесу пристосування до мінливих умов бізнес-середовища та який

покликаний забезпечувати гнучку і швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури, тобто бути максимально адаптивним.

Для удосконалення інструментарію стратегічного планування у дисертаційному дослідженні сформовано механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, який є складовою частиною системи управління їх діяльністю, включає об'єкт, суб'єкт, принципи та завдання процесу адаптивного стратегічного планування і побудований на основі взаємозв'язку комплексного моніторингу діяльності підприємства; визначення пріоритетів адаптивного стратегічного планування; стратегічного аналізу, який передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану відповідно до «горизонту» стратегічного планування; вибору стратегії підприємства за рівнями управління; розрахунку прогностичних показників за сформованою системою індикаторів та їх адаптивного корегування внаслідок зміни внутрішніх і зовнішніх факторів впливу; оцінки ефективності адаптивного стратегічного плану за ключовими індикаторами, що дозволить швидко реагувати на сучасні виклики та своєчасно ухвалювати й реалізовувати ефективні управлінські рішення.

На основі механізму адаптивного стратегічного планування сформовано методичний підхід, що включає послідовні етапи: обґрунтування необхідності розробки адаптивного стратегічного плану; комплексний моніторинг діяльності підприємства; стратегічний аналіз та формування елементів адаптивного стратегічного плану; визначення очікуваних результатів від реалізації адаптивного стратегічного плану. Запропонований методичний підхід є покроковою інструкцією з формування та оцінки адаптивного стратегічного плану, а також більш чітко регламентує практичну реалізацію механізму.

На основі проведених досліджень сутності видів стратегій встановлено, що для підприємств водного транспорту доцільно використовувати лише ті, що можуть враховувати специфічні ознаки діяльності. Тому в дисертаційному

дослідженні систематизовано види стратегій для підприємства водного транспорту за рівнями управління (а саме: корпоративному, діловому, функціональному і операційному) та ранжовано за пріоритетністю у використанні.

За результатами дослідження запропоновано до використання удосконалену автором систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту. На відміну від існуючих, вона доповнена показниками, які використовуються у практичній діяльності підприємств водного транспорту та, які часто упускаються науковцями-теоретиками. Система індикаторів складається з восьми груп: техніко-експлуатаційна, інноваційно-інвестиційна, ринкова, фінансова, економічної ефективності, організаційна, екологічна та кадрового забезпечення, та дозволяє здійснювати всебічну і ефективну оцінку функціонування підприємства за рахунок балансу між якісними та кількісними показниками, а також надає перевагу відносним показникам перед натуральними. Такий підхід забезпечує збереження об'єктивності порівняння підприємницьких успіхів незалежно від розміру підприємства та висвітлює результативність різноманітних сфер діяльності.

Апробацію запропонованого механізму адаптивного стратегічного планування було здійснено на прикладі ПрАТ «УДП». Реалізація методичного підходу дозволила сформулювати Проект Стратегічного плану для ПрАТ «УДП» на середньостроковий період, який містить конкретні рекомендації щодо стратегічних напрямків, цілей, завдань та заходів, які деталізуються періодом реалізації, виконавцями та контрольними документами. Визначено чотири стратегічні напрями розвитку ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр., а саме: забезпечення прибутковості діяльності; розвиток міжнародних перевезень пасажирів та вантажів річковим та морським транспортом; реалізація державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого

розвитку; формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства.

Реалізація визначених стратегічних напрямів буде здійснюватися за рахунок застосування наступних видів стратегій: корпоративної стратегії – стратегії сталого розвитку, а саме стратегії зростання; ділових стратегій – концентрованого росту, модифікації, підтримки виробничого потенціалу, лідерства; функціональних стратегій – посилення позицій на ринку, розвитку продукту, помірною розширення, а за потреби і стратегії «збирання врожаю»; операційних стратегій – товарно-ринкової (маркетингової), фінансово-інвестиційної, виробничої, екологічної і за необхідності технологічної та соціальної.

Застосування рекомендованих стратегій та запропонованих стратегічних заходів, врахування розрахованих прогнозних трендів, результатів експертного опитування управлінсько-адміністративного складу ПрАТ «УДП» та нормативних значень показників, які враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту, дозволили розрахувати прогнозні показники діяльності пароплавства за ключовими індикаторами на період 2024-2028 рр. Оцінка ефективності стратегічного плану свідчить про доцільність впровадження розробленого Проекту Стратегічного плану, що підтверджується підвищенням доходу на 58% при зростанні витрат на 40,69%, позитивною зміною чистого прибутку у дев'ятнадцять разів, досягнення рівня рентабельності у 12%, нарощення обсягів перевезень та вантажообігу майже на 76%.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, система управління, стратегія, стратегічний підхід, стратегічний аналіз, комплексний моніторинг, система індикаторів, адаптивне управління, розвиток, управління, управління підприємством, підприємства водного транспорту, інструментарій, механізм адаптивного стратегічного планування.

ABSTRACT

Maksymov S. B. Mechanism of adaptive strategic planning in the management system of water transport enterprises. Qualified research as the manuscript copyright.

The thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Specialty 073 Management. State University of Infrastructure and Technology of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2023.

The thesis is devoted to the improvement of theoretical foundations and the development of a methodical approach to solving the problem of increasing the effectiveness of strategic planning in the system of managing the activities of water transport enterprises due to the implementation of an effective tools, namely the mechanism of adaptive strategic planning.

The essence of the «strategic management» category has been developed, which, unlike the existing ones, is a complex process, the basis of which is strategic planning, which is based on strategic analysis taking into account strategic competencies and requires control of all components in order to implement the most effective strategy at a specific moment in time as well as defined components of strategic management. The place and role of strategic planning in the enterprise management system, which is a key management tool for modern business structures due to its acquisition of new features and filling with new functions and properties required by the adaptive component, thus expanding the horizon of its influence is substantiated.

Given the considered theoretical approaches to the interpretation of the concept «strategic planning» – as a function, as a process, as a type of activity, as management tool, as a basis of strategic management, as a reaction to changes – the definition «adaptive strategic planning», which is a multifaceted process is based on comprehensive monitoring of the enterprise's activities and strategic analysis which involves the formation of elements of an adaptive strategic plan

with the simultaneous determination of the planning horizon, specific strategic priorities and formed forecasted indicators is interpreted. Thus, they are subject to a continuous process of adaptive adjustment depending on changes in the external and internal environment due to the control functions for the implementation of timely solutions, and are carried out in order to ensure the adaptation of the enterprise in the conditions of modern challenges.

According to the results of the study of strategic planning tools, they were systematized in accordance with three groups: analytical methods, matrix methods, forecasting and modeling methods. Achieving the desired result from the use of tools is possible due to modification and combination of models, methods or approaches of strategic planning, their systematic use based on a mechanism that will coordinate the process of adaptive strategic planning of the enterprise.

Analytical and diagnostic assessment of the current state of water transport enterprises both in the world and in Ukraine indicates insignificant growth trends, mainly due to the consequences of the Covid-19 pandemic. The peculiarities of the functioning and development of the water transport industry of Ukraine, analyzed for the period 2016-2021, show a significant reduction in sea transportation of goods by type. As for passenger transportation in international traffic, it is characterized by a sharp decline, and as a result of the suspension of transportation in 2020-2021, the increase in the number of transported passengers occurs only in cabotage. The current state of technical and economic indicators of water transport enterprises is characterized by outdated and uncompetitive rolling stock, lack of investment funds, rapid growth of costs, a significant percentage of unprofitable enterprises, and the level of financial results is characterized by a slight upward trend.

A significant share in the realization of Ukraine's water potential is provided by the Danube region, in which it is appropriate to distinguish the leading transport shipping company PJSC «Ukrainian Danube Shipping Company» (PJSC «UDP»). As of 2021, the main directions of transportation of PJSC «UDP» on the Danube River have not changed, but the total volume has decreased by 2,2% compared to

the previous period. The results of the coefficient analysis of the functioning of PJSC «UDP» indicate significant annual fluctuations in indicators of activity efficiency, financial stability and liquidity, which causes a lack of stable growth. The negative impact of the consequences of the pandemic and the unpreparedness of the enterprise to confront unexpected factors of the external environment can be clearly traced, which was expressed in the loss of activity for 2019 and 2021. PJSC «UDP» needs to make an important decision regarding the maintenance and multiplication of positive dynamics, which is possible due to the development and implementation of the mechanism of adaptive strategic planning.

The strategies for the development of the transport industry, which are approved at the state level, take into account the strategies for the development of the transport complex of the European Union and the strategic programs of international groups do not allow to be fully implemented in the activities of enterprises due to the lack of strategic planning skills and the lack of mechanisms for its implementation in the top management of the enterprise. Strategic programs are not implemented in the activities of transport enterprises on a permanent basis and in most cases remain at the level of recommendations. This is a consequence of the lack of a strategic planning mechanism for transport enterprises (in particular, water transport enterprises), which should take into account the specifics of their activities, be characterized by the continuity of the process of adaptation to the changing conditions of the business environment, and which is designed to ensure a flexible and quick reaction to changes in the market situation, that is, to be maximally adaptive.

In order to improve the tools of strategic planning, the mechanism of adaptive strategic planning for water transport enterprises, which is an integral part of the management system of their activities was formed in the dissertation study. It includes the object, subject, principles and tasks of the process of adaptive strategic planning and is built on the basis of the relationship of comprehensive monitoring of the enterprise's activities; determining the priorities of adaptive strategic planning; strategic analysis, which involves the formation of elements of

an adaptive strategic plan in accordance with the «horizon» of strategic planning; choosing an enterprise strategy by management level; calculation of forecast indicators according to the formed system of indicators and their adaptive adjustment due to changes in internal and external influencing factors; assessment of the effectiveness of the adaptive strategic plan according to key indicators, which will allow a quick response to modern challenges and timely adoption and implementation of effective management decisions.

A methodical approach based on the mechanism of adaptive strategic planning which includes successive stages was formed: justification of the need to develop an adaptive strategic plan; comprehensive monitoring of enterprise activity; strategic analysis and formation of elements of an adaptive strategic plan; determination of the expected results from the implementation of the adaptive strategic plan. The proposed methodological approach is a step-by-step instruction on the formation and evaluation of an adaptive strategic plan, and also more clearly regulates the practical implementation of the mechanism.

Due to the conducted studies of the essence of the types of strategies, it was established that it is advisable for water transport enterprises to use only those that can take into account specific characteristics of activity. Therefore, in the dissertation the study systematized types of strategies for the water enterprise transport by management levels (namely: corporate, business, functional and operational) and ranked by priority in use.

According to the results of the study, the system of indicators for comprehensive monitoring of water transport enterprises has been improved by the author. Unlike the existing ones, it is supplemented with indicators that are used in the practical activities of water transport enterprises and that are often overlooked by theoretical scientists. The system of indicators consists of eight groups: technical-operational, innovative-investment, market, financial, economic efficiency, organizational, environmental and personnel support, and allows for a comprehensive and effective assessment of the functioning of the enterprise due to the balance between qualitative and quantitative indicators, and also provides

preference for relative indicators over natural ones. This approach ensures the preservation of the objectivity of the comparison of entrepreneurial successes regardless of the size of the enterprise and highlights the effectiveness of various spheres of activity.

Approbation of the proposed mechanism of adaptive strategic planning was carried out on the example of PJSC «UDP». The implementation of the methodical approach made it possible to form a Draft Strategic Plan for PJSC «UDP» for the medium-term period, which contains specific recommendations regarding strategic directions, goals, tasks and measures, which are detailed by the implementation period, executors and control documents. Four strategic directions for the development of PJSC «UDP» for the period 2024-2028 have been determined, namely: ensuring the profitability of operations; development of international transportation of passengers and cargo by river and sea transport; implementation of state policy in the field of shipping, its development and improvement, compliance with the goals of sustainable development; formation of a positive image of a socially responsible enterprise.

The implementation of the identified strategic directions through the application of the following types of strategies will be carried out: corporate strategy – the strategy of sustainable development, namely the strategy of growth; business strategies – concentrated growth, modification, support of production potential, leadership; functional strategies – strengthening of positions on the market, product development, moderate expansion, and, if necessary, «harvest» strategy; operational strategies – product and market (marketing), financial and investment, production, environmental and, if necessary, technological and social.

The application of recommended strategies and proposed strategic measures, taking into account the calculated forecast trends, the results of an expert survey of the management and administrative staff of PJSC «UDP» and the normative values of the indicators that take into account the specifics of the activities of water transport enterprises, made it possible to calculate the forecast indicators of steam shipping activities according to key indicators for the period 2024-2028. The

evaluation of the effectiveness of the strategic plan indicates the expediency of the implementation of the developed Draft Strategic Plan, which is confirmed by an increase in income by 58% with an increase in expenses by 40,69%, a positive change in net profit by nineteen times, the achievement of a profitability level of 12%, the increase volumes of transportation and freight turnover by almost 76%.

Keywords: strategic planning, strategic management, management system, strategy, strategic approach, strategic analysis, complex monitoring, system of indicators, adaptive management, development, management, enterprise management, water transport enterprises, tools, mechanism of adaptive strategic planning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України:*

1. Максимов С. Б. Сутність стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2019. Вип. 46. С. 72-81. (0,71 друк. арк.).
2. Максимов С. Б., Тірон-Воробйова Н. Б., Романовська О. Р. Річковий транспорт України: сучасні реалії та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. №30. С. 116-120. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,17 друк. арк.).*
3. Максимов С. Б. Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2020. Вип. 48. С. 22-30. (0,64 друк. арк.)
4. Максимов С. Б., Загородня Ю. В. Комерційні ризики в системі морських перевезень на прикладі контейнеровозу «Ever Given». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2021. № 4 (77). С. 99-109. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-4-99-109. (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,35 друк. арк.).*
5. Максимов С. Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту. *Бізнес Інформ*, 2022. №2. С. 139-145. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-2-139-145](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145) . (0,6 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

1. Maksymov S., Tarasenko T., Zalozh V. The Ways to Improve Energy Efficiency and Eco-friendliness of the Specific Danube Inland Vessels. First Stage. *Journal of Physics: Conference Series*; 5th International Scientific Conference «SEA-CONF». 2019. № 012019 V. 1297(2019). pp. 1-10. (0,47 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,18 друк. арк.).* (НМБД Scopus)

2. Maksymov S., Dimoglova O., Herhanov L. Strategic approaches to the formation of professional image of specialists in the conditions of implementation of the model of water transport companies development. *Scientific Bulletin «Mircea cel Batran» Naval Academy*. 2020. № 23(1) Vol. XXIII. pp. 59-165. (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,18 друк. арк.).* (НМБД Scopus)

Одноосібні монографії, що рекомендовані до друку вченими радами закладів та пройшли рецензування, крім одноосібних монографій, виданих у державі, визнаній Верховною Радою України державою-агресором.

Одноосібні розділи у колективних монографіях:

1. Максимов С. Б. Визначення основних принципів стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту: колективна монографія* / за загальною редакцією В. Чемриш. К.: Міленіум, 2020. С. 253-261.

Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:

1. Максимов С. Б. Підвищення енергоефективності роботи флоту як один із стратегічних напрямів ефективного розвитку та функціонування судноплавної компанії. *Сучасні підходи до високоефективного використання*

засобів транспорту: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 6-7 грудня 2018 року). Запоріжжя: АА Тандем. 2018. С. 145-148. (0,18 друк. арк.).

2. Максимов С. Б. Використання методів наукового аналізу щодо вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 12-14 грудня 2019 року). Запоріжжя: АА Тандем. 2019. С. 157-159. (0,11 друк. арк.).

3. Максимов С. Б. Сучасні тенденції стратегічного управління транспортних підприємств морегосподарського комплексу. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 року). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов. 2019. С. 389-391. (0,12 друк. арк.).

4. Максимов С. Б. Стратегічне планування розвитку транспортного підприємства. *Anti-crisis management: state, region, enterprise*: III International scientific conference (Le Mans, November 22th, 2019). Le Mans, France: Baltija Publishing. 2019. pp. 115-117. (0,13 друк. арк.).

5. Максимов С. Б., Тарасенко Т. В., Залож В. І. Оцінка енергоефективності в умовах невизначеності обмежувальних факторів у внутрішньому судноплаванні. *Інноваційні підходи розвитку компетентнісних якостей фахівців в умовах професійного становлення*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 23-24 квітня 2020 року). Запоріжжя: АА Тандем. 2020. С. 42-45. (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача*: (0,06 друк. арк.).

6. Максимов С. Б., Загородня Ю. В. «Сухий порт» як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємств морського транспорту. *Теорія і практика сучасної економіки*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 22 жовтня 2020 року). Черкаси: ЧДТУ,

2020. С. 128-130. (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,09 друк. арк.).*

7. Максимов С. Б. Інструменти й методи стратегічного планування на транспортних підприємствах з використанням комплексних систем оціночних показників. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2020. С. 505-507. (0,1 друк. арк.).

8. Максимов С. Б. Система індикаторів як складова механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів* (м. Київ, 6-8 червня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 77-79. (0,18 друк. арк.).

9. Максимов С. Б. Необхідність формування механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Інформаційні технології та цифрова економіка: III Міжнародна науково-практична конференція* (м. Київ, 19-20 квітня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 141-143. (0,2 друк. арк.).

10. Максимов С. Б. Ієрархія та взаємозв'язок складових стратегічної концепції в стратегічному плануванні підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: III Міжнародна науково-практична конференція* (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С. 78-81. (0,12 друк. арк.).

11. Максимов С.Б. Аналіз чинників впливу на діяльність підприємств водного транспорту в умовах воєнного стану. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ізмаїл, 8-9 грудня 2022 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2022. С. 411-413. (0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	30
1.1. Місце і роль стратегічного планування в системі управління підприємством.....	30
1.2. Поняття і сутність стратегічного планування та необхідність застосування адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємством	45
1.3. Інструменти та методи адаптивного стратегічного планування	68
Висновки до розділу 1.....	76
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ РОЗВИТКУ.....	79
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств водного транспорту	79
2.2. Комплексний аналіз діяльності підприємств водного транспорту Українського Придунав'я	100
2.3. Обґрунтування доцільності формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту	126
Висновки до розділу 2.....	134
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ.....	140
3.1. Концептуальна модель механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту	140
3.2. Формування системи індикаторів як складової механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту.....	151
3.3. Практична реалізація механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту	163

Висновки до розділу 3.....	191
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	203
ДОДАТКИ.....	230

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан ринкової економіки, який супроводжується постійними трансформаційними процесами та технологічними нововведеннями, вимагає особливої уваги до процесів стратегічного планування діяльності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі. Його недооцінювання призводить до значних фінансових витрат, послаблення позицій на ринку, порушення стійкості підприємства та втрати дохідності. Спроможність адаптуватись та розвиватись відповідно до мінливого середовища підвищується за умов наявності стратегічного плану розвитку підприємства, що дозволяє генерувати фактори позитивних кількісних і якісних змін для сталого функціонування в даний час та зростання підприємницького потенціалу в майбутньому.

Стратегічне планування майже не використовується підприємствами транспортної галузі на практиці. Така тенденція спричинена, в першу чергу, відсутністю зрозумілого інструментарію стратегічного планування та відсутністю навичок у налагодженні процесу його застосування. Стратегічне планування має вирішальний вплив на формування сучасної ефективної системи управління транспортними підприємствами, зокрема водного транспорту, що сприяє зміцненню конкурентних позицій та підвищенню прибутковості.

Теоретичні та практичні аспекти сутності, специфіки, значення стратегічного планування у системі управління підприємством в цілому, та у стратегічному управлінні зокрема, розробка методів, технологій, моделей та механізмів його реалізації знайшли своє відображення в наукових роботах таких зарубіжних вчених: Р. Акофф, М. Альберт, Б. Альстренд, І. Ансофф, Р. Бергер, Н. Бікхофф, К. Боумен, Р. Грант, П. Дойль, П. Друкер, К. Ендрюс, Б. Карлофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Дж. Лемпел, П. Лоранж,

А. Макьярелло, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Скотт, Д. Стейнер, А.Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, А. Чандлер, Д. Шендель та інші.

Значний вклад у дослідження даного питання здійснений також вітчизняними науковцями, такими як: В.М. Андрєєв, В. Архіпов, В. Бабич, Т.О. Безземельна, О.В. Берданова, М. Бондаренко, М.П. Бутко, В.М. Вакуленко, О. Віханський, В. Герасимчук, В.В. Гриненко, О.І. Даций, А.О. Дегтяр, В.Л. Дикань, В. Єфремов, В.О. Зубенко, К.В. Ілляшенко, Є.М. Кайлюк, О.І. Карпіщенко, О.О. Карпіщенко, Г.І. Кіндрацька, М.Х. Корецький, Т.А. Кравченко, О. Кузьмін, О.В. Маковоз, Л. Мельник, І.А. Поделинська, В. Пономаренко, С.А. Попов, В.М. Порохня, О.М. Скібіцький, В.П. Сладкевич, В.В. Тертичка, І.В. Токмакова, Т.Б. Семенчук, З.Є. Шершньова, В.В. Шкляр, О.В. Шраменко, О. Ястремська та інші. Дослідженням значення, місця та застосування стратегічного планування та управління у діяльності підприємств транспортної галузі займалися О.В. Ареф'єва, С.М. Боняр, Р.В. Блиндюк, О.В. Воркунова, О.Г. Дайнека, М.В. Ковбатюк, О.М. Ложачевська, В.С. Маруніч, В.О. Овчиннікова, М.І. Руденко, В.С. Харута, О.В. Шкуренко та інші.

Результати наукових досліджень вищезазначених та інших вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків служать важливою теоретико-методологічною базою у розв'язанні теоретичних та прикладних аспектів проблем стратегічного планування підприємств. Однак, варто зазначити, що питання теоретично-прикладного характеру у сфері діяльності підприємств водного транспорту недостатньо висвітлені в наукових працях та потребують розширення та конкретизації. Зокрема існує нагальна необхідність у дослідженні засад стратегічного планування підприємств водного транспорту, враховуючи їх значний потенціал, в тому числі й транзитний. Доцільними є розробка та реалізація механізму стратегічного планування, який враховує специфіку діяльності підприємств водного транспорту, ґрунтується на комплексному моніторингу, стратегічному аналізі та дозволяє обрати стратегії розвитку підприємства враховуючи прогностичні тенденції, що

дозволить налагодити якісну роботу системи управління. Необхідними є вивчення та розуміння світового досвіду у застосуванні інструментарію стратегічного планування та можливості його адаптації для вітчизняних транспортних підприємств. Потребує подальшої наукової розробки інформаційно-аналітична база для стратегічного планування у вигляді комплексного моніторингу на основі системи індикаторів, що враховують специфіку функціонування підприємств водного транспорту та дозволяє оцінити сучасний стан та потенційні можливості підприємства. Таким чином, наукова та практична значимість зазначених проблем у забезпеченні сталого розвитку за рахунок впровадження стратегічного планування підприємствами водного транспорту зумовили вибір теми представленої дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані у дисертації, використані при виконанні таких науково-дослідних робіт: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (виконувалася у Державному університеті інфраструктури та технологій у 2019-2022 рр., № державної реєстрації 0118U100624), особистий внесок автора у дослідженні зазначеної теми полягає у визначенні дієвих конкурентних стратегій підприємств водного транспорту на зовнішніх ринках; «Підвищення енергоефективності у судноплавстві» (виконувалася у Дунайському інституті Національного університету «Одеська морська академія» у 2019–2022 рр., № держреєстрації 0118U007606), де автором проведений аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на діяльність підприємств водного транспорту в умовах невизначеності з метою вчасної адаптивної реакції та побудови бізнес-процесів відповідно до обраної стратегії діяльності; «Підвищення ефективності експлуатації морських суден та суден внутрішнього плавання» (виконується у Дунайському інституті Національного університету «Одеська морська академія» у 2023-2026 рр., № держреєстрації 0123U101516), де автором розроблені групи техніко-

експлуатаційних та екологічних показників, що входять в систему індикаторів для проведення стратегічного аналізу транспортного підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту для забезпечення утримання та розвитку конкурентних переваг.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити та розвинути існуючі наукові підходи до визначення сутності категорії «адаптивне стратегічне планування», визначити його місце і роль в системі управління підприємством;
- дослідити існуючий інструментарій та методи адаптивного стратегічного планування;
- проаналізувати сучасний стан та основні тенденції розвитку водного транспорту в світі та Україні, зокрема в Придунайському регіоні;
- обґрунтувати доцільність формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту;
- розробити механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту;
- сформувати систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу та стратегічного аналізу підприємств водного транспорту;
- здійснити практичну реалізацію розробленого механізму адаптивного стратегічного планування на прикладі підприємства водного транспорту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління функціонуванням та розвитком підприємств водного транспорту в умовах нестабільності ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти формування й реалізації механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дисертаційного дослідження стали наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі стратегічного планування та управління розвитком підприємств, у тому числі підприємств водного транспорту. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань у даній роботі використовувалися методи узагальнення та системного аналізу (при вивченні теоретичних підходів щодо сутності стратегічного планування), методи порівняння та динамічного ряду (при аналізі стану, тенденцій розвитку підприємств водного транспорту), графо-аналітичні (для наочного відображення аналітичних даних та результатів досліджень), логічного узагальнення (при формуванні системи індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту), прогнозування бізнес-показників (при побудові рівнянь прогнозних трендів розвитку за ключовими індикаторами діяльності).

Інформаційною та практичною базою дослідження є законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, Міністерства інфраструктури України, статистичні довідники ЮНКТАД, інформаційно-аналітичні випуски Дунайської Комісії, інформаційно-аналітичні матеріали окремих підприємств, звітні дані про результати функціонування підприємств водного транспорту, інформаційно-публіцистичні видання, наукові видання, результати власних досліджень і розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна сформульованих і обґрунтованих у дисертаційній роботі основних положень, висновків і рекомендацій полягає у поглибленні теоретичних та методичних положень щодо розробки механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємств водного транспорту. Серед найвагоміших

наукових результатів дисертаційної роботи, які представляють наукову новизну, визначаються такі:

уперше:

- сформовано механізм адаптивного стратегічного планування, який є складовою частиною системи управління діяльністю підприємств водного транспорту, побудований на засадах принципів адаптивного стратегічного планування з використанням інструментарію стратегічного управління (комплексного моніторингу діяльності підприємства; визначення пріоритетів адаптивного стратегічного планування; стратегічного аналізу, який передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану відповідно до «горизонту» стратегічного планування; вибору стратегії підприємства за рівнями управління; розрахунку прогностичних показників за сформованою системою індикаторів та їх адаптивного корегування; оцінки ефективності адаптивного стратегічного плану за ключовими індикаторами), що спрямовані на координацію функціональних аспектів планування діяльності підприємств водного транспорту з метою збереження їх цілісності, підтримання стабільного стану параметрів функціонування, оптимального протікання процесів і своєчасної реакції на зміни внутрішнього та оточуючого середовища.

удосконалено:

- методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, що на відміну від існуючих включає такі етапи стратегічного планування: обґрунтування необхідності розробки адаптивного стратегічного плану, комплексний моніторинг діяльності підприємства, стратегічний аналіз та формування елементів адаптивного стратегічного плану, визначення очікуваних результатів від його реалізації. Послідовне дотримання окреслених етапів дозволяє ефективно використовувати інструментарій адаптивного стратегічного планування, враховуючи динамічні зміни середовища функціонування підприємств водного

транспорту та їх галузеву специфіку, що підвищує якість і своєчасність прийняття управлінських рішень;

- систему індикаторів, що включає вісім груп показників, а саме: техніко-експлуатаційну, інноваційно-інвестиційну, ринкову, фінансову, економічної ефективності, організаційну, екологічну та кадрового забезпечення, які, окрім загальноприйнятих показників, доповнено показниками, що враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту та є актуальними та релевантними. Система індикаторів забезпечує баланс між якісними та кількісними показниками, надає перевагу відносним показникам та дозволяє проведення ефективного комплексного моніторингу з урахуванням взаємозв'язку та взаємообумовленості індикаторів.

набули подальшого розвитку:

- сутність категорії «адаптивне стратегічне планування», яка на відміну від існуючих, трактується як багатоаспектний процес, що базується на комплексному моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень, та здійснюється з метою забезпечення адаптації підприємства в умовах сучасних викликів;

- дефініція «стратегічне управління», яка, на відміну від існуючих, характеризується як комплексний процес, основою якого є стратегічне планування, що ґрунтується на стратегічному аналізі з врахуванням стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної стратегії на конкретний момент часу;

- систематизація видів стратегій для підприємств водного транспорту за чотирма рівнями управління, а саме: корпоративним, діловим (конкурентним), функціональним, операційним, та ранжовані за пріоритетністю у використанні, що дозволяє топ-менеджменту оптимізувати процес вибору стратегії в процесі адаптивного стратегічного планування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методичних та практичних рекомендацій, які можуть бути використані підприємствами водного транспорту, галузевими та професійними асоціаціями та організаціями в процесі прийняття управлінських рішень, які стосуються розробки, формування та впровадження адаптивного стратегічного планування в їх діяльності. Результати проведеного дисертаційного дослідження знайшли своє практичне застосування в діяльності Державного підприємства «Ізмаїльський морський торговельний порт» (довідка № 39/183-22 від 23.11.2022 р.) та ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (довідка № 297/02-02/01 від 17.03.2023 р.).

Окремі науково-методичні положення та рекомендації використані у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій при викладанні дисциплін: «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент», «Адаптивний менеджмент», «Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств транспорту», «Економічний аналіз» (акт впровадження № 642а/01-11 від 19.12.2022 р.) та у освітньому процесі Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» (акт впровадження № 633 від 30.12.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові висновки, положення та практичні пропозиції, що винесені дисертантом на захист, представляють оригінальний авторський доробок. Обсяг особистого наукового внеску автора наведено у переліку опублікованих праць. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки й рекомендації, які містяться в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно на основі наукового дослідження й аналізу теоретичного матеріалу й одержаних результатів.

Апробація результатів дослідження. Основні методичні та практичні положення і результати дисертації обговорювалися на 10 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 6-7 грудня 2018 року); «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 12-14 грудня 2019 року); «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 року); «*Anti-crisis management: state, region, enterprise*» (Le Mans, November 22th, 2019); «Інноваційні підходи розвитку компетентнісних якостей фахівців в умовах професійного становлення» (м. Ізмаїл, 23-24 квітня 2020 року); «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 22 жовтня 2020 року); «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 року); «Інформаційні технології та цифрова економіка» (м. Київ, 19-20 квітня 2022 року); «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 22 листопада 2022 року); «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 8-9 грудня 2022 року), та науково-практичній конференції студентів, аспірантів і викладачів (м. Київ, 6-8 червня 2022 року).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 19 наукових працях, серед яких: п'ять статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України та дві статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus, загальним обсягом 4,1 друк. арк.; один одноосібний розділ у колективній монографії, що рекомендована до друку вченою радою Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» (протокол № 4 від 21 листопада 2019 р.), загальним обсягом 0,39 друк. арк.; одинадцять публікації у виданнях апробаційного характеру обсягом 1,51 друк. арк. Загальний обсяг публікацій, що належать автору, становить 4,61 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 309 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 183 сторінках. Робота містить 30 таблиць та 58 рисунків, список використаних джерел зі 240 найменувань розміщено на 27 сторінках, 9 додатків – на 79 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Місце і роль стратегічного планування в системі управління підприємством

На сьогодні успішна діяльність та розвиток підприємства безпосередньо залежать від існуючої системи управління, що вимагає як її постійного удосконалення, так і механізмів планування, реалізації та оцінювання ефективності її функціонування. Особливої значущості набуває вміння керівників правильно спланувати в режимі реального часу ефективну роботу системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства та приймати ефективні управлінські рішення в мінливих умовах навколишнього середовища.

Еволюційні процеси у системах управління здебільшого здійснюються під впливом змін, які спричинені динамічністю, мінливістю та невизначеністю зовнішнього середовища. Трансформація системи управління на сьогодні вимагає збільшення ролі адаптаційного потенціалу та спроможності топ-менеджменту підприємства в його безперервній реалізації. Одним з найскладніших моментів є адаптаційне планування та розробка заходів, які не лише підлаштовуватимуться під зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та мінімізуватимуть негативні ефекти, а й прогнозуватимуть та сприятимуть налагодженню взаємодії та узгодженню інтересів обох сторін.

Дослідження сутності поняття «система управління підприємством» дозволило визначити основні два підходи. Більшість авторів у своїх навчально-методичних працях розглядають систему управління як сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та системи, якою

управляють (об'єкт управління), що супроводжується наявністю тісних зв'язків між ними [8; 36; 152; 161; 166 та ін.]. Суб'єкт системи, тобто керівник, який є системою, що управляє, може впливати на всі її складові частини та керує системою, якою управляють, до якої відносяться ресурси підприємства (трудові, матеріальні, фінансові).

Інший погляд на систему управління частіше зустрічається у наукових працях та полягає у визначенні її як сукупності елементів, складових чи етапів, що дозволяють досягати поставлених цілей підприємства [45; 118; 147; 173; 200 та ін.].

Розділяючи погляд Г.О. Селезньової та І.Я. Іпполітової, під системою управління підприємством розглядаємо сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування та розвиток підприємства [147]. Визначення складових системи управління є дискусійним питанням, що характеризується відсутністю єдиного підходу у теорії та практиці управлінської діяльності.

Досліджуючи сутність та складові системи управління В.М. Ячменьова та З.О. Османова пропонують розглядати систему управління діяльністю підприємства як сукупність наступних підсистем: виробнича підсистема, фінансово-економічна підсистема, інноваційна підсистема, кадрова підсистема, маркетингова підсистема. У кожному з наведених підсистем входять елементи управління діяльністю підприємства, згруповані в чотири групи – структура управління, методологія управління, процес управління, техніка і технологія управління [200].

У системі управління підприємством А.О. Устенко виділяє цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби [173].

Згурська О.М., розділяючи думку Л.І. Федулової, вважає доцільним виділяти наступні складові у системі управління підприємством:

- ✓ опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів;
- ✓ опис послідовності та взаємодії цих процесів;
- ✓ організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі;
- ✓ методику та методи здійснення процесів;
- ✓ опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів;
- ✓ встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів;
- ✓ встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів [45].

Схожі думки розділяє Ю.М. Лисецький акцентуючи увагу на тому, що методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Відповідно, система управління повинна складатися з таких підсистем: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [217].

Ще одним з напрямків формування складових системи управління є процесний підхід, відповідно до якого виділяються наступні елементи: кадри управління, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, техніка і технологія, інформація [118; 147]. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень [147].

Розглянувши різні погляди щодо формування складових системи управління, можна зробити висновок про упущення певних елементів, що не дозволяє розкрити у повному обсязі її сутність. Оскільки система управління посідає основне місце у постійному процесі розвитку підприємства та відповідає за досягнення встановлених цілей, підтримку досягнутого рівня ділової активності та генерування нових ідей розвитку необхідним є розгляд її складових у процесі їх взаємовпливу та взаємозалежності.

Основою системи управління є взаємодія суб'єкту та об'єкту управління. Система, що управляє на основі певних форм (видів) управління та озброюючись рядом функцій управління обирає вектор дій для системи, якою управляють (об'єкту управління). Ефективність реалізації обраного напрямку дій базується на правильно обраній методології управлінської діяльності, грамотно налаштованого процесу управління та застосування дієвих механізмів. Головна роль належить все ж таки системі, що управляє ефективною організацією якої надає можливість контролювати результати діяльності системи, якою управляють, співвідносити їх з поставленими цілями та за необхідності корегувати її. Проте, з іншого боку, синтез визначених складових та відповідальне виконання своїх завдань кожною з них, дає можливість отримати швидкий позитивний результат діяльності системи управління підприємством. Схематично складові системи управління підприємством зображені на рисунку 1.1.

Варто зазначити, що однією із складових системи управління є стратегічне управління. Оскільки українські підприємства функціонують в умовах кардинальних змін бізнес-процесів, динамічності зовнішніх факторів, підвищується актуальність використання управлінських методик і технологій стратегічного спрямування. Вирішуючи виникаючі проблеми з метою забезпечення стабільного розвитку та сталого функціонування, підприємству відкривається ряд конкурентних можливостей, скористатися якими можливо за умови наявності власної стратегії розвитку.

Вивчення публікацій по темі дослідження свідчить про те, що питання визначення терміну «стратегічне управління», розробки шляхів реалізації стратегії розвитку підприємства посідає важливу роль у сучасній науковій думці. Вивчення теоретичних засад стратегічного управління знайшли своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, а саме: І.О. Бланка, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, В.Л. Диканя, М.М. Єрмошенка, Н.К. Мойсєєвої, А.П. Наливайка, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Д. Кліланда, М. Мескона, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланд, А. Чендлера та ін.

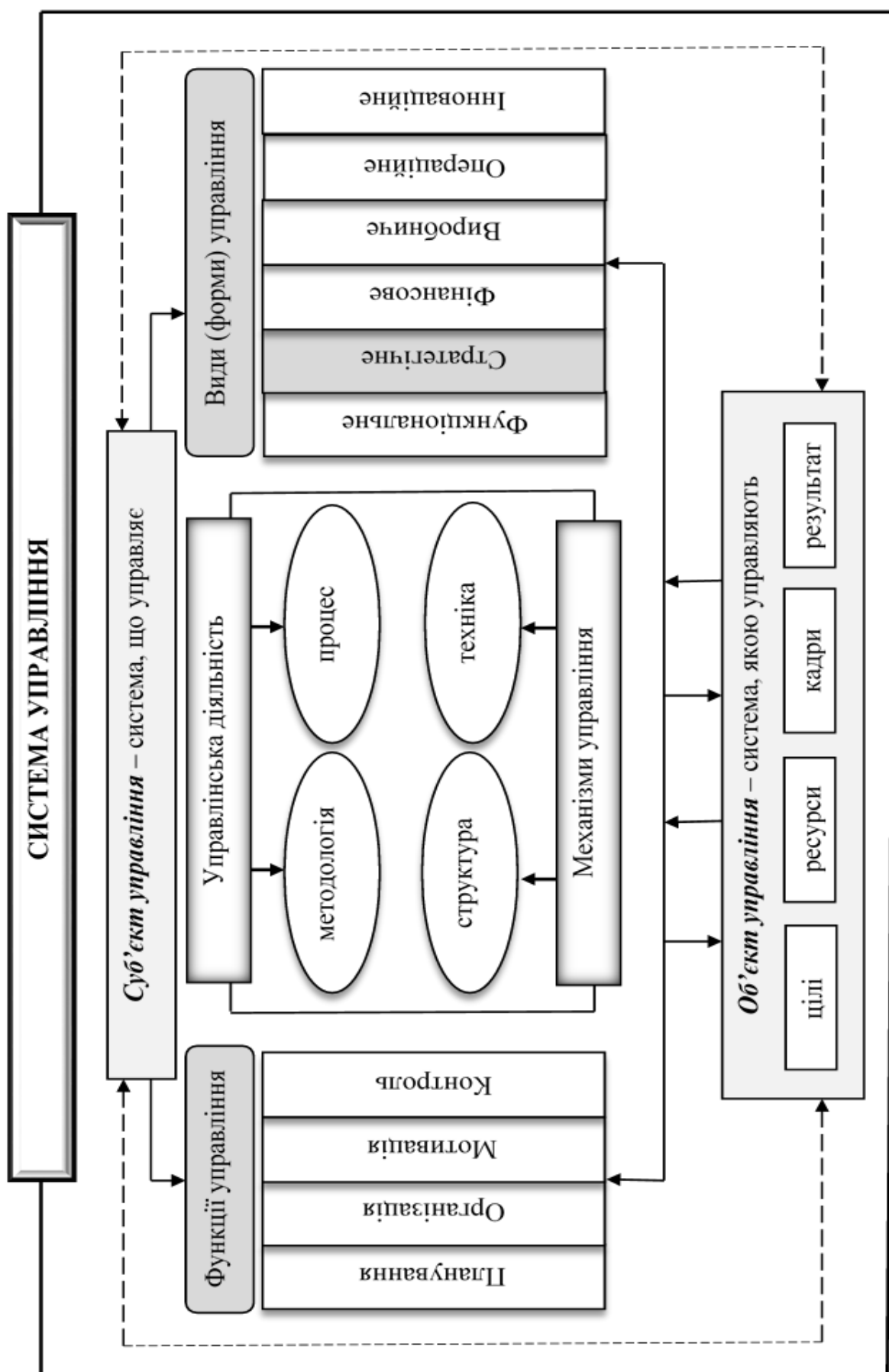


Рис. 1.1. Складові системи управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Найбільш повне визначення стратегічного управління, на нашу думку, сформоване З.Є. Шершньовою, яка розуміє під ним процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [187].

Процес стратегічного управління включає цілеукладення, планування стратегічного розвитку підприємства на довгостроковий період, формування комплексної стратегії підприємства на ринку збуту, організацію реалізації комплексної стратегії відповідно до концепції розвитку підприємства, координацію між стратегічним планом і стратегією, мотивацію персоналу на стратегічні трансформації та контроль над процесом [116].

Сучасну модель стратегічного управління розвитком підприємства можна побудувати на основі узагальненої схеми, що запропонована О.П. Пащенко. Вона передбачає проходження певних кроків, основні з яких зображені на рисунку 1.2. Дана модель в значній мірі ґрунтується на етапах процесу стратегічного управління, деталізуючи їх. Стратегічна орієнтація підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, який передбачає проведення постійного аналізу та діагностики, що надають глибоку інформативність про стан оточуючого середовища [130, С. 123]. Тому розробка стратегічних рішень не може бути занадто довготривалою, оскільки швидкі зміни ринкового середовища потребують рішучих дій від підприємців.

Значна кількість науковців розглядають стратегічне управління не лише як процес, а як систему, яка складається з відповідних елементів. Розглядаючи останні три кроки вищенаведеної моделі, а саме *стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль*, варто зазначити, що досить часто вони виділяються вченими як складові системи стратегічного управління.

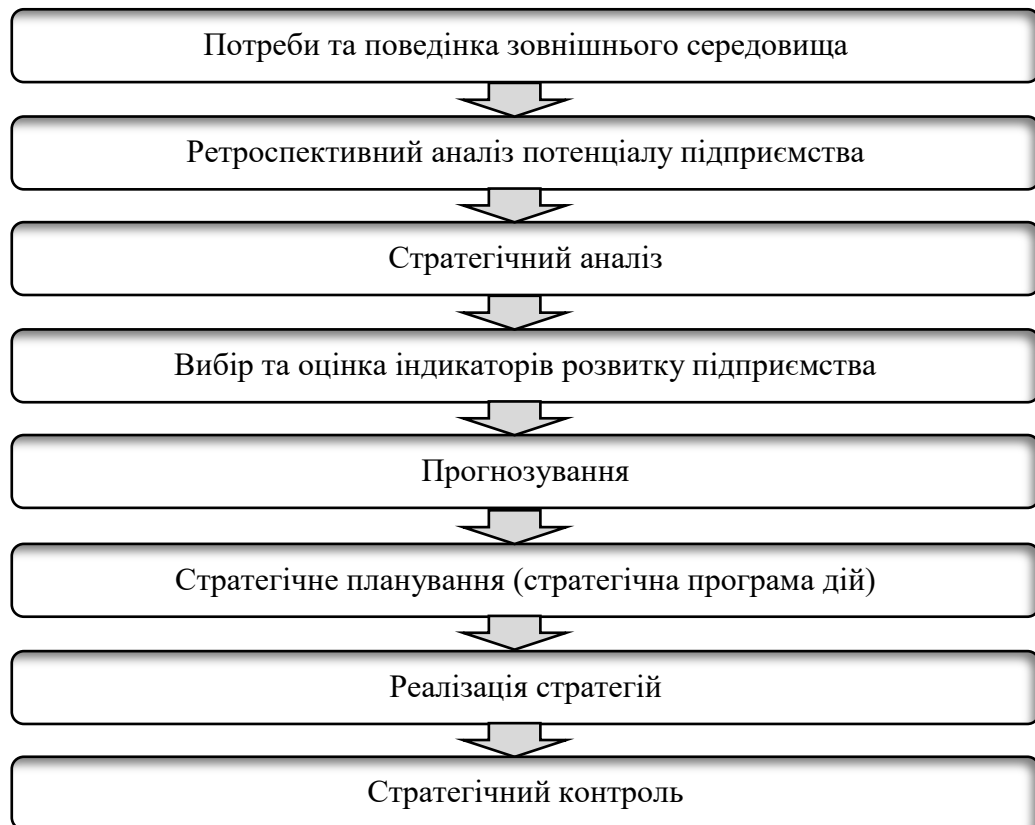


Рис. 1.2. Схема моделі стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [130, С. 123]

На думку М.П. Бутко, М.Ю. Дітковської, С.М. Задорожної, система стратегічного управління включає три підсистеми: *цілепокладання, стратегічне планування, комплексну стратегію*. При цьому у цілепокладання включається формулювання місії, мети – результату для комплексної стратегії, мети – бажаного стану системи для стратегічного плану. Стратегічне планування передбачає розробку концепції розвитку підприємства на довгостроковий період залежно від циклів та кон'юнктури ринку, галузевих та інших циклів, а також формування стратегічного плану. Комплексна стратегія включає різні стратегії для досягнення прибутковості і конкурентоспроможності підприємства [161].

Ряд авторів, зокрема М.О. Мартиненко, розглядають складові системи стратегічного управління в моделях його реалізації, акцентуючи увагу на тому, що є загальні для всіх моделей етапи, які доцільно виділити у складові

частини системи стратегічного управління, а саме, *стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація (імплементация) стратегії* [106].

До складових стратегічного управління З.Є. Шершньова відносить цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування [187]. Проте, дані складові більше характеризують процес стратегічного планування, аніж його систему.

У деяких системах стратегічного управління, що пропонуються в економічній літературі, можна зустріти оптимізацію в системі таких елементів, як стратегічне планування або стратегічний маркетинг, що призводить до заміни стратегічного управління плануванням або маркетингом. На думку автора, стратегічне планування не може всеціло замінити стратегічне управління, оскільки є його основною складовою частиною, на якій базується процес стратегічного управління.

Досліджуючи компоненти стратегічного управління та його цикл можна виокремити стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль, кожен з яких має свою характеристику.

Стратегічне планування передбачає визначення місії і розвиток бачення, визначення зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх позитивних і негативних сторін підприємства, встановлення цілей розвитку, розробку альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій для застосування. Досягнення поставлених цілей забезпечується шляхом раціонального поєднання та вчасного впровадження існуючих переваг підприємства, а також пошуком і створенням нових. Першопочатковим є формулювання місії, цінностей підприємства та стратегічної концепції. На основі цих елементів визначаються стратегічні напрями та цілі, що забезпечують реалізацію стратегічного плану. На основі прийнятих цілей і з урахуванням результатів стратегічного аналізу формуються рішення про основні напрямки дій і відповідних управлінських процедур.

Реалізація стратегії – комплекс дій управлінського характеру, які гарантують її виконання, а саме забезпечують послідовне виконання етапів

стратегічного плану, розподіляють обов'язки та призначають відповідальних осіб, впроваджують заходи стимулювання і здійснюють необхідну координацію зусиль.

Стратегічний контроль полягає у зборі та обробці аналітичних даних про стан реалізації стратегії, порівнянні з показниками стратегічних планів або програм, визначенні відхилень від прогнозованих значень, аналізі факторів, що їх викликали, та прийнятті управлінських рішень про необхідність коригуючих заходів за результатами проведеного аналізу.

Даний підхід до виділення складових системи стратегічного управління є найбільш прийнятний для автора дисертаційної роботи. Проте її доцільно доповнити ще двома складовими, а саме наявністю та розвитку у підприємства *стратегічних компетенцій* та *стратегічним аналізом*.

Володіння та управління стратегічними компетенціями є умовою для його стратегічного розвитку, а також підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Стратегічна компетенція передбачає наявність сукупності знань, навичок та досвіду, які у поєднанні із унікальними технологіями забезпечують неповторність підприємства у конкурентному середовищі та спрямована на виконання перспективних (стратегічних) завдань професійної діяльності. Сьогодні використовуються різноманітні методи ідентифікації стратегічних компетенцій підприємства, які базуються на ключових факторах успіху галузевої діяльності, на аналітичних показниках поведінки та задоволеності клієнтів підприємства чи споживачів, на аналізі драйверів прибутку чи економічного зростання тощо.

Стратегічні компетенції не можуть бути загальними для підприємств різних галузей, а в межах конкретної галузі можуть змінюватися в часі. Відповідність ключовим компетенціям галузі відкриває перспективи посилення конкурентоздатності підприємства на ринку. Тому для підприємства головним завданням є виділення до п'яти найбільш важливих на найближчу перспективу стратегічних компетенцій, які у подальшому лягають в основу стратегічного управління розвитком підприємства.

Розширення наявних стратегічних компетенцій наближує підприємство до бажаного чи передбаченого у стратегічному плані стану за рахунок підвищення ефективності процесу управління. Отже, ключовим чинником успіху системи стратегічного управління є його здатність до пошуку, здобування і ефективного використання стратегічних компетенцій та їх системної інтеграції в діяльність підприємства.

Останньою складовою стратегічного управління підприємством є стратегічний аналіз. Він є досить складною системою, який передбачає здійснення ґрунтовного аналізу зовнішнього середовища, а саме аналізу макросередовища та аналізу цільового середовища (галузевий і конкурентний аналіз). Кожен з перерахованих видів аналізу деталізується рядом специфічних видів аналізу, що у результаті призводить до певної системи логічно взаємопов'язаних методів аналізу.

Аналіз зовнішнього середовища підрозділяється на дві складові: аналіз макросередовища і аналіз цільового середовища. До макрочинників відносяться усі зовнішні чинники впливу, на які підприємство не може впливати самотійно. До аналізу чинників макросередовища відноситься PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) – це аналіз, що складається з аналізу політичної, економічної, соціальної і технологічної сфер [222].

Аналіз цільового середовища пов'язаний з чинниками, з якими підприємство вступає у взаємодію і може мати на них безпосередній вплив. До аналізу цільового середовища відноситься:

- галузевий аналіз, що складається з аналізу життєвого циклу галузі, аналізу рушійних сил галузі, аналізу чинників успіхів у галузі та ін.;
- конкурентний аналіз, що складається з оцінки типу конкуренції і міри її інтенсивності, аналізу основних конкурентних сил, аналізу стратегічних груп конкуренції та ін.

Працюючи на тому або іншому ринку, підприємство стикається як з прямими конкурентами так і з тими, з ким конкурує побічно. Ідентифікація

конкурентів може ґрунтуватися на купівельних перевагах або наслідуючи концепцію стратегічних груп.

У якості стратегічної групи розглядається сукупність підприємств, які:

- переслідують однакові конкурентні стратегії;
- мають схожі характеристики;
- мають схожі стратегічні ресурси (активи).

Основні змінні, що використовуються при кластеризації конкурентів в стратегічні групи – це географічний масштаб діяльності, цінова політика, товарна політика, ринкова сила, імідж та ринкова сила торгових марок.

Використання методу стратегічних груп дає можливість [216] розпізнати і дати визначення основам конкуренції як усередині кожної стратегічної групи, так і на ринку в цілому; оцінити бар'єри переходу з однієї стратегічної групи до іншої; прогнозувати ринкові зміни і виявляти перспективи.

Основні аспекти оцінки конкурентів охоплюють [216]:

- розміри, динаміку зростання і прибутковості;
- цілі конкурентів;
- поточні і попередні стратегії;
- організаційну структуру і корпоративну культуру конкурентів;
- структуру витрат і прогнозування цінової стратегії;
- бар'єри виходу з бізнесу.

Аналіз ринку включає в себе оцінку споживачів та конкурентів, стратегічний аналіз ринкової динаміки і визначення привабливості ринку для існуючих та майбутніх учасників. Важлива мета ринкового аналізу полягає у вивченні динаміки ринку, що припускає ідентифікацію ключових чинників успіху, тенденцій, загроз, можливостей і стратегічних невизначеностей. Ключовими чинниками успіху на ринку є необхідні активи і компетенції.

Отже, до складових стратегічного управління відносяться стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічні компетенції, стратегічний контроль та реалізація стратегії (рис. 1.3). Як бачимо, стратегічне управління

– це комплексний процес, основою якого є стратегічне планування, що базується на стратегічному аналізі з врахуванням стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної на момент часу стратегії.

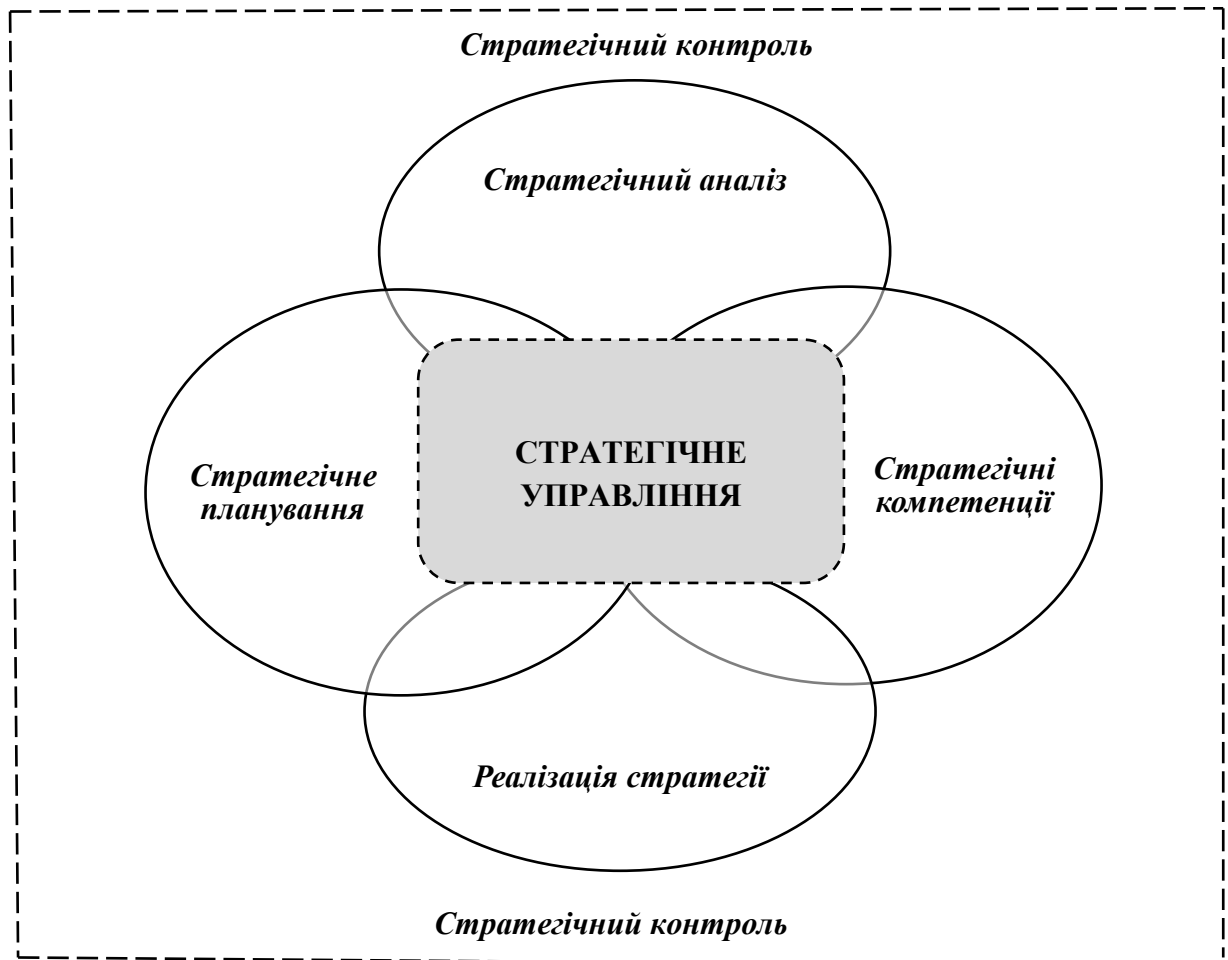


Рис. 1.3. Складові системи стратегічного управління

Джерело: сформовано автором

Система стратегічного управління для кожного підприємства індивідуальна. Значний вплив на її формування становить галузева приналежність, оскільки вона є базисом щодо визначення особливостей наповнення кожної складової стратегічного управління.

Проведений аналітичний огляд щодо складових стратегічного управління дозволяє констатувати, що стратегічне планування є ключовою

складовою системи стратегічного управління підприємством, яка визначає напрям розвитку його функціонування та є відправною точкою в управлінні всією діяльністю підприємства. Стратегічне планування задає вектор розвитку підприємства, тому його проведення вимагає врахування взаємозв'язку та взаємозалежності елементів, що зображені на рисунку 1.4.

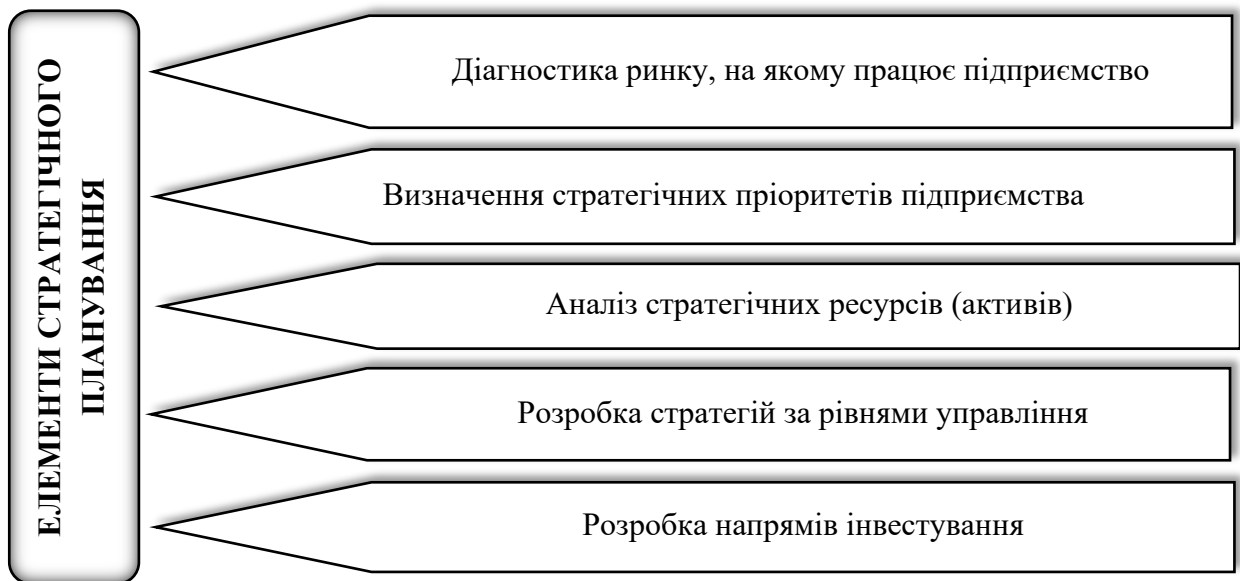


Рис. 1.4. Елементи стратегічного планування підприємства

Джерело: сформовано автором

Першим елементом стратегічного планування є *діагностика ринку, на якому працює підприємство*. Він розкривається за допомогою наступних заходів (рис. 1.5):

- визначення області діяльності підприємства, яка представлена послугами, що задовольняють певну потребу на ринку;
- дослідження конкурентів підприємства в даній області;
- розкриття повної характеристики ринку.

Зазначений елемент стратегічного планування є деякою квінтесенцією описаного вище зовнішнього аналізу. Сам процес зовнішнього аналізу має велику перевагу перед його результатом, але при оформленні стратегії у вигляді кінцевого документу доцільно приводити не усі матеріали

зовнішнього аналізу, а тільки ту його частку, що представлена переліченими вище чинниками. Детальний зовнішній аналіз доречно оформити у вигляді окремого положення, підкріпивши зроблені висновки численними статистичними даними.

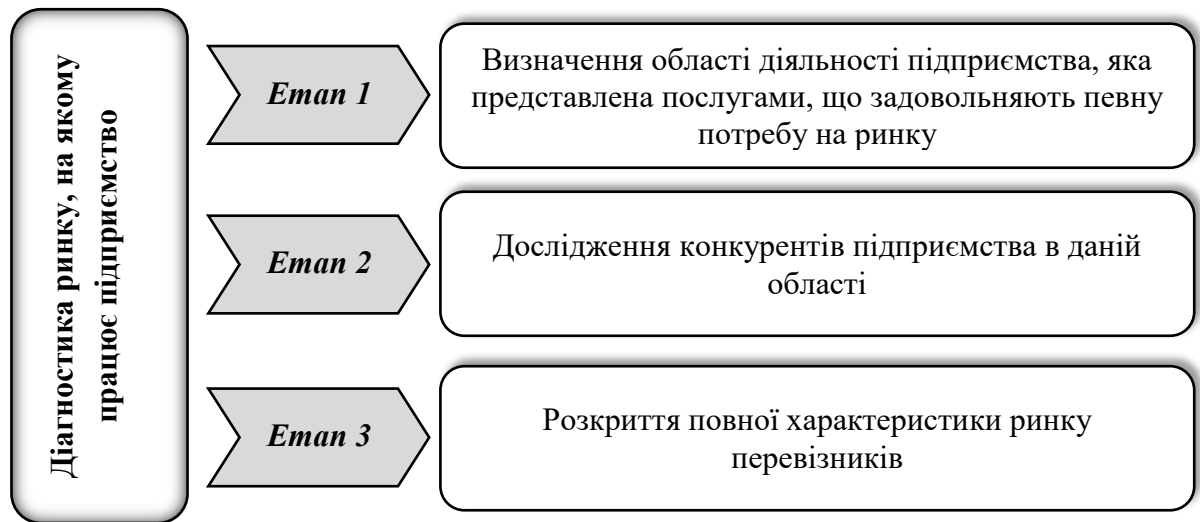


Рис. 1.5. Етапи діагностики ринку, на якому працює підприємство

Джерело: сформовано автором

Наступним з елементів стратегічного планування доцільно виділити визначення підприємством його *стратегічних пріоритетів*, які мають безпосередній вплив на формування стратегічного плану, його впровадження та реалізацію. Саме конкретизація стратегічних пріоритетів, в межах яких здійснюється формулювання стратегічних та оперативних цілей, індикаторів їх досягнення, задає правильний напрям стратегічного планування.

Аналіз стратегічних ресурсів (активів), також є елементом стратегічного планування. Стратегічний актив – це сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які роблять його сильнішим за конкурентів (наприклад, професійна компетенція персоналу та професійний імідж підприємства, наявність сучасного обладнання з використанням новітніх технологій, сильний бренд та клієнтська база тощо).

Характеристика стратегічних активів сфокусована на розробку стратегії, ґрунтуючись на результатах внутрішнього аналізу. Важливо

зрозуміти, що при стратегічному плануванні розвитку підприємства немає сенсу наводити детальні результати внутрішнього аналізу. Власника повинні цікавити глобальні чинники, від яких можна було б відштовхнутися при формуванні цілей.

Наступним елементом, на який варто звернути увагу, є *розробка стратегій за рівнями управління*, а саме корпоративної, ділової (конкурентної), функціональної та операційної стратегій. З метою упорядкування розробки стратегій доцільно скористатися формалізацією збалансованої системи показників, помістивши функціональні стратегії у своєрідне «прокрустове ложе», що складається з чотирьох розділів: фінанси, ринок, внутрішні процеси, навчання і зростання. У такому випадку зменшуються шанси упустити з поля зору важливі фактори впливу на діяльність підприємства. Кожна з вищезазначених стратегій може бути реалізована підприємством для вирішення та реалізації поставлених цілей та задач. Тому оптимальний вибір стратегії розвитку підприємства надає можливість здобуття довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують його виживання, стає функціонування та розвиток.

Останнім елементом стратегічного планування є *розробка напрямів інвестування*. Стратегічні рішення завжди пов'язані з необхідністю значних витрат для реалізації поставлених цілей. Напрямок інвестування будь-якого підприємства, в тому числі і транспортного – це напрям діяльності компанії, куди витрачаються фінансові ресурси, як власні, так і залучені. З цих позицій можна розглядати підприємства, які:

- 1) інвестують в розвиток, якщо є тенденція до зростання ринку;
- 2) інвестують рівно стільки, щоб підтримувати незмінним поточний стан;
- 3) деінвестують, коли ринок зменшується [161].

Розглянуті елементи взаємодіють під час процесу стратегічного планування та передбачають наявність висококваліфікованого кадрового складу у підприємства, який може забезпечити його реалізацію. Саме

наявність кадрів відповідної кваліфікації та розуміння ними особливостей процесу стратегічного планування є запорукою успіху стратегічного управління.

Отже, безліч комбінацій управлінських рішень у вирішенні стратегічних завдань, пошуку найбільш оптимальних шляхів розвитку будь-якого підприємства неможливі без урахування галузевих особливостей та розуміння складових елементів стратегічного планування і системи стратегічного управління загалом.

На сьогодні значущість та місце стратегічного планування в системі управління підприємством залишається ключовим для підприємств будь-якої сфери діяльності. Проте стратегічне планування набирає нових рис та наповнюється новими функціями, властивостями, яких вимагає адаптаційна складова, розширюючи таким чином горизонт свого впливу. Особливе значення в трансформаційних процесах стратегічного планування належить адаптаційним властивостям, що у свою чергу вимагає уваги до вивчення теоретичних положень та практичних навичок використання адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємством.

1.2 Поняття і сутність стратегічного планування та необхідність застосування адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємством

В умовах нестабільного та мінливого сучасного ринкового середовища перед підприємствами постає ряд викликів, вирішальними з яких є спроможність адаптуватись та розвиватись відповідно до оточуючих змін. Наявність таких здібностей дозволяє підприємствам досягти стабільної фінансової стійкості, сталого отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності. Тому на перший план виходить стратегічне планування, як основа забезпечення ефективного управління підприємством.

Це складне соціально-економічне підґрунтя є одним із ключових шляхів економічної стабілізації підприємства. Тільки за умови впровадження в практику ідей і технологій стратегічного планування підприємство зможе генерувати фактори позитивних кількісних і якісних змін для сталого функціонування в даний час та зростання підприємницького потенціалу в майбутньому.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування у системі управління підприємством в цілому, та в стратегічному менеджменті зокрема, не втрачають актуальності і сьогодні. Велика кількість як вітчизняних, так і закордонних науковців висвітлюють у своїх працях проблематику стратегічного планування в системі управління підприємством починаючи від трактування поняття стратегічного планування, доцільності його запровадження, використання, визначення процесу проведення та закінчуючи розробками методів, технологій, моделей та механізмів його реалізації. Серед іноземних вчених доцільно виділити наступних: Р. Акофф, М. Альберт, Б. Альстренд, І. Ансофф, Р. Бергер, Н. Бікхофф, К. Боумен, Р. Грант, П. Дойль, П. Друкер, К. Ендрюс, Б. Карлофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Дж. Лемпел, П. Лоранж, А. Макьярелло, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Скотт, Д. Стейнер, А.Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, А. Чандлер, Д. Шендель та ін.

Значний вклад у дослідження даного питання здійснюється також вітчизняними науковцями, такими як: В.М. Андрєєв, В. Архіпов, В. Бабич, Т.О. Безземельна, О.В. Берданова, М. Бондаренко, М.П. Бутко, В.М. Вакуленко, О. Віханський, В. Герасимчук, В.В. Гриненко, О.І. Дацій, А.О. Дегтяр, В.Л. Дикань, В. Єфремов, В.О. Зубенко, К.В. Ілляшенко, Є.М. Кайлюк, О.І. Карпіщенко, О.О. Карпіщенко, Г.І. Кіндрацька, М.Х. Корецький, Т.А. Кравченко, О. Кузьмін, О.В. Маковоз, Л. Мельник, І.А. Поделинська, В. Пономаренко, С.А. Попов, В.М. Порохня, О.М. Скібіцький, В.П. Сладкевич, В.В. Тертичка, І.В. Токмакова, З. Шершньова, О.В. Шраменко, О. Ястремська та ін.

Постійні трансформаційні процеси ринкової економіки вимагають від підприємств обирати пріоритетні напрями діяльності та розвитку. Як свідчить досвід, стратегічне планування недооцінюють, що призводить до значних фінансових втрат та порушення стійкості підприємства. Розуміння сутності, принципів, поетапне впровадження ефективної системи стратегічного планування дозволить підприємствам залишатися успішними та конкурентоспроможними у мінливому ринковому середовищі.

Стратегічне планування передбачає визначення або уточнення місії та цілей підприємства, збір та аналіз інформації, виявлення факторів, що визначають досяжність цілей, вибір загальної стратегії, формування ділового портфеля підприємства, розробку плану реалізації стратегій, вибір ділових та функціональних стратегій [127]. Вивчаючи дослідження щодо наявності чи відсутності стратегічного планування, щодо стилю прийняття стратегічних рішень, змісту та етапів стратегічного планування на українських підприємствах було визначено, що більшість з них використовують у своїй практиці лише окремі елементи стратегічного планування. Воно обмежується складанням бізнес-плану для вирішення конкретних проблем з проведення реконструкції чи технічного переоснащення підприємства. Такий підхід спотворює сутність стратегічного планування та не може бути ефективним. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, без якого не можлива успішна робота підприємства в умовах ринкової економіки. Досягнення позитивних результатів діяльності можливе за рахунок планування власних дій, прогнозування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та вчасного передбачення негативних наслідків.

Трактування поняття «стратегічне планування» супроводжуються постійними дискусіями з боку науковців, тому доцільним є розгляд підходів до даної дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне планування» підприємства
у працях вчених

<i>Автор</i>	<i>Визначення поняття</i>
Т. Сааті,	Це процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію, та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії [228].
Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко	Це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому [134, С.84].
П. Друкер	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [210].
О.М. Скібіцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства [152, С. 48].
М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	Адаптивний процес , за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [70, С. 145].
В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей [36, С. 201].
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	Процес , у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння). Набір дій та рішень , заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння) [40, С. 397].

Продовження табл. 1.1

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Набір дій і рішень , зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [222].
О. Сумець, М. Бондаренко	Це вид управлінської діяльності , пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства, що підтверджує необхідність розробки і формування на підприємстві стратегічного набору, як реального інструменту управління [168].
О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи , що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висунування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидко адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [50, С. 9].
Л.М. Швець	Є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Це діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів [186, С. 149].
З.Є. Шершньова	Це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм [187, С. 420-421].
М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації [161, С. 31].
А. Чандлер	Це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття напряду дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених цілей [209].
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Це планова робота , яка включає розробку прогнозів, програм та планів, в яких передбачаються цілі та стратегії поведінки об'єктів управління в перспективі, які дозволяють цим об'єктам ефективно функціонувати та швидко пристосовуватись до змін умов зовнішнього середовища [238].
І. Ансофф	Це довгострокове комплексне планування , орієнтоване на кінцеві результати [179].

Джерело: сформовано автором

Проведений аналітичний огляд свідчить про те, що стратегічне планування найчастіше визначають як процес, що характеризується систематичністю, безперервністю, адаптивністю, прогнозованістю, проектуванням. Доволі часто його визначають як набір управлінських дій і

рішень, довгострокову програму, вид управлінської та практичної діяльності, планову роботу, інструмент тощо. Проте спільним в розглянутих трактуваннях є те, що стратегічне планування здійснюється з метою досягнення місії і цілей підприємства за рахунок реалізації найбільш вигідної стратегії на даний момент часу, що дозволить досягнути найвищого ефекту у майбутньому.

Стратегічне планування використовується підприємствами з метою виходу на новий рівень розвитку, вирішення безнадійних ситуацій та закріплення стійкої діяльності. Воно є способом, за допомогою якого відбувається прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Враховуючи умови сучасності, можна стверджувати, що топ-менеджменту підприємств необхідно володіти навичками саме адаптивного стратегічного планування, яке вимагає створення основних передумов переходу до нього (рис. 1.6).

Застосування стратегічного планування забезпечує підприємству стабільність на ринку, дозволяє прогнозувати майбутні зміни та завчасно підготуватися до них, певною мірою гарантує досягнення підприємством успіху, укріплення та розширення конкурентних позицій на ринку.

Основа розвитку підприємства полягає у освоєнні нових ринків, випуску нових видів продукції чи наданні нових видів послуг, впровадження інноваційних технологій, визначення оптимальної моделі використання ресурсів, виконання цих завдань потребує втручання дій стратегічного характеру, розробка яких є предметом стратегічного планування. Запровадження стратегічного планування також пов'язано з необхідністю реакції на зміни середовища функціонування підприємства, необхідністю забезпечення конкурентних переваг, розвитку економічних зв'язків тощо [82]. У свою чергу метою стратегічного планування є пошук можливостей та шляхів ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [82].

Стратегічне планування супроводжується проходженням певних етапів, до яких відносяться: проведення аналізу середовища функціонування

підприємства та визначення його сильних і слабких сторін, формулювання цілей, розробка стратегічного плану їх досягнення, розробка та контроль стратегій, оцінка очікуваних результатів. Зміст цих етапів розглянуто у наукових працях [8; 34; 36; 75; 115; 152; 184; 222].

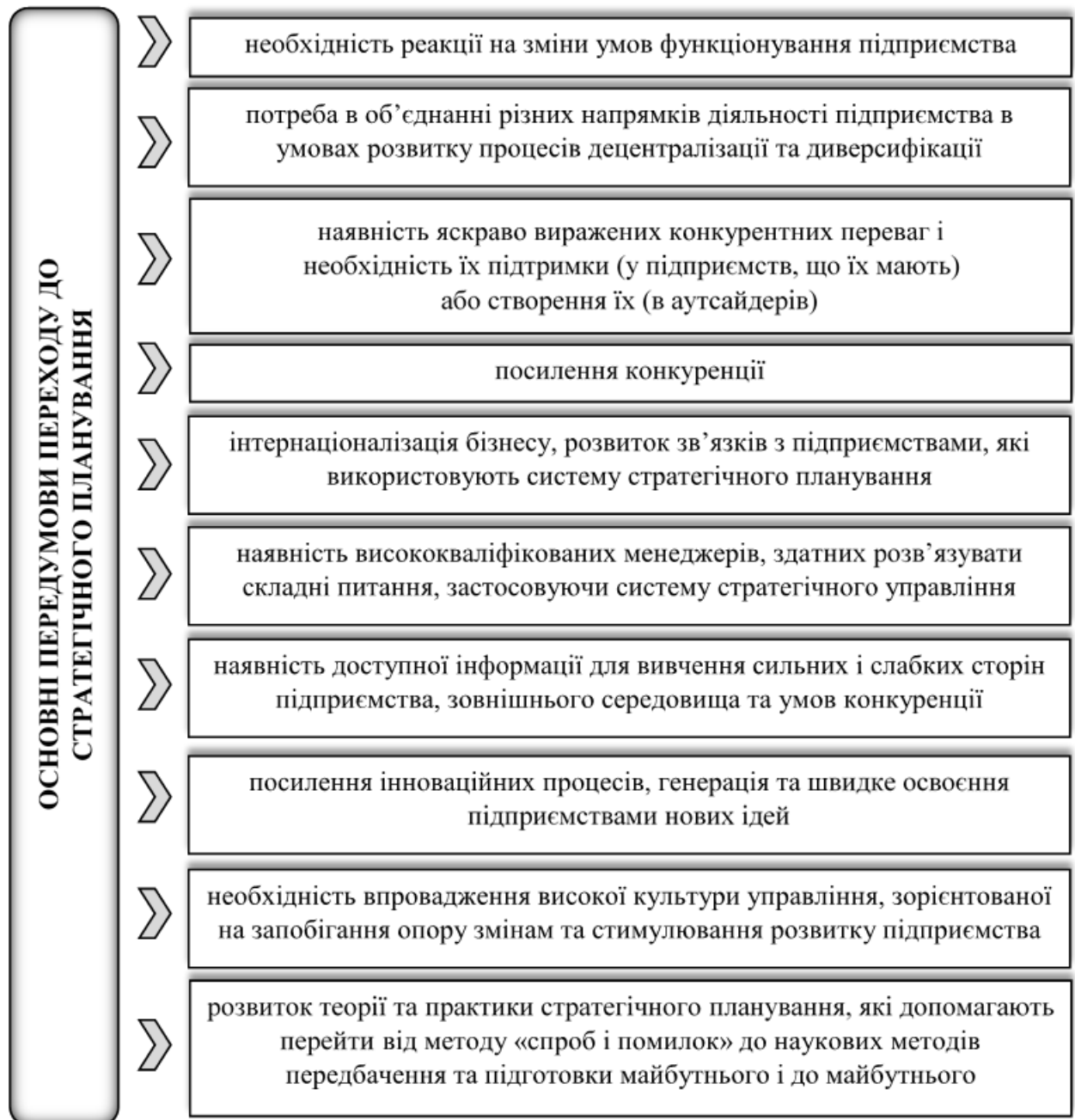


Рис. 1.6. Передумови переходу підприємства до запровадження стратегічного планування

Джерело: складено за [186]



Рис. 1.7. Етапи процесу стратегічного планування

Джерело: складено автором за [82]

Вказані етапи можуть об'єднуватися чи розширюватися в залежності від підходу розгляду науковця. Найбільш доречною є думка А.О. Лаптевої, яка запропонувала виділяти дев'ять етапів стратегічного планування (рис. 1.7). Кожен етап стратегічного планування складається з набору компонентів, поєднання яких дає можливість здійснювати процес стратегічного планування. Процес стратегічного планування – це послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких характеризується певними

управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. Результатом стратегічного планування повинні бути конкретні стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства [82].

Широке застосування методів прогнозування, моделювання, розробка сценаріїв, проведення експертних оцінок надає стратегічному плануванню можливості формування своєї діяльності з позиції від «майбутнього до сьогодення». Тобто, підприємство, виходячи зі своїх бажаних результатів у майбутньому, планує теперішню діяльність, а не відштовхується від показників минулої діяльності. Ефективність застосування даного підходу була підтверджена дослідженнями закордонних науковців. Його впровадження допомагає подолати зростаючу нестабільність зовнішнього середовища та спроможне значно покращити результати ефективності підприємницької діяльності.

Забезпечення ефективності реалізації будь якого процесу управління чи планування супроводжуються дотриманням сукупності принципів. Зміст стратегічного планування визначається безліччю принципів [33; 73; 82; 161; 186], а саме єдність, безперервність, адаптивність, гнучкість, точність, комплексність, системність, багатоваріантність, альтернативність, селективність, креативність, науковість, глобальність, збалансованість, спадковість, послідовність, реалістичність, досяжність, гнучкість, динамічність, ефективність і соціальна орієнтованість, принцип участі, кількісна та якісна визначеність, довгостроковість заходів, принцип холізму, цілестановлення та цілереалізації тощо. Розгляд вищезазначених принципів дозволяє сформулювати власне бачення щодо необхідності їх застосування під час стратегічного планування (рис. 1.8). Розглянемо їх більш детально.

Принцип *комплексності* передбачає врахування всіх факторів, які впливають на стратегічне планування у взаємовпливі та взаємозалежності проведення його етапів.



Рис. 1.8. Принципи стратегічного планування

Джерело: сформовано автором

Принцип *системності* спрямований забезпечувати формування стратегій і розроблення системи планів для забезпечення взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства, що можна досягнути шляхом доповнення і деталізації стратегій чи стратегічних планів тактичними і оперативними планами [161].

Принцип *креативності* передбачає залучення у процес формування стратегії творчого та інтуїтивного підходів, які в умовах невизначеності можуть переважати поряд з використанням інструментарію формальних методів.

Принцип *збалансованості* орієнтується на врахування розробленими стратегіями всіх аспектів діяльності підприємства та взаємозв'язок між ними. Тобто система рішень має бути спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства.

Принципи *багатоваріантності та альтернативності* передбачають розроблення кількох альтернативних варіантів плану для досягнення визначеної мети та стратегічних цілей, а потім вибір найкращого із усіх можливих. Наявність заздалегідь розроблених і обґрунтованих альтернатив

також дозволяє швидко реагувати на зміни, які відбуваються у середовищі діяльності підприємства [161].

Принцип *науковості* направлений на використання поширених науково-методичних підходів, методів, методик, що допомагають розробляти реальні плани на основі обґрунтованих розрахунків, науково забезпечувати узгодження з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища, а також враховувати дію об'єктивних економічних законів розвитку, передовий досвід в галузі управління, досягнення науково-технічного прогресу тощо.

Принципи *реалістичності та досяжності* передбачають врахування особливостей функціонування підприємства, відносно яких розробляються стратегічні плани та програми, а також реальні можливості досягнення певних параметрів.

Принципи *гнучкості та динамічності* дозволяють враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» [161]. Тобто стратегічні плани і сам процес планування повинен мати здатність коригуватися, змінювати свою спрямованість під впливом непередбачуваних ситуацій. Цей принцип наголошує, що стратегічний план не складається один раз, він не є стабільними на весь період його дії, а має враховувати й відображати зміни, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Тобто стратегічні плани повинні бути складені так, щоб можна було вносити корективи відповідно до непередбачуваних обставин, які можуть виникнути в майбутньому під час їхньої практичної реалізації, а також мають враховувати особливості довгострокового періоду, в якому середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, мінливістю і непередбачуваністю.

Принцип *ефективності* характеризується забезпеченням досягнення та перевищення запланованих результатів при якомога нижчих витратах. Тобто визначає спрямованість на забезпечення певного рівня прибутковості при раціональному використанні усіх необхідних ресурсів.

Принцип *соціальної орієнтованості* направлений не лише на вирішення виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем, забезпечення гідних умов праці та забезпечення виконання корпоративної соціальної відповідальності.

Важливими характеристиками стратегічного планування є часові рамки та горизонт його здійснення. Акоффом Р. [201] було виділено чотири типи планування за часовою орієнтацією, а саме реактивне, інактивне, преактивне та інтерактивне. Реактивне планування передбачає орієнтацію суб'єктів прийняття рішень на традиції та досвід планування в попередніх періодах – підприємство розглядається як стабільний механізм, процеси якого є майже незмінними під впливом зовнішнього середовища. Інактивне планування орієнтоване на поточний стан підприємства, намагання зберегти існуючі традиції та підходи, тенденції розвитку. Преактивне планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутнє, на різноманітні зміни у всіх напрямках діяльності. Інтерактивне планування спрямоване на намагання побудувати таке майбутнє для підприємства (бачення його розвитку), параметри якого будуть ідеальними для підприємства [201].

Відповідно до розглянутих типів планування, стратегічне планування доцільно розглядати в розрізі преактивної та інтерактивної орієнтації. Преактивна орієнтація стратегічного планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутні зміни, своєчасне використання зовнішніх можливостей. Інтерактивна орієнтація ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства та передбачає моделювання майбутнього підприємства з врахуванням минулих досягнень, сучасних можливостей і майбутніх змін [186].

Розглядаючи типи планування за тривалістю планового періоду виділяють перспективне, тобто довгострокове і середньострокове планування, та поточне планування. Довгострокове планування охоплює період більше п'яти років і, зазвичай, визначає довгострокову стратегію підприємства, його соціальний, економічний і науково-технічний розвиток на

перспективу. Середньострокове планування здійснюється на період від двох до п'яти років. Поточне планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління підприємством та з усіх напрямів його діяльності, а також планів на більш короткі періоди (квартал, місяць) [166]. Виходячи з даного розподілу стратегічне планування можна розглядати з позиції довгострокового, середньострокового періоду. Стратегічне планування на довгостроковий період охоплює весь перелік етапів його проходження та характеризує (показує) повну картину його реалізації. Термін його реалізації від п'яти років. У свою чергу середньострокове стратегічне планування характеризується більшою реалістичністю виконання та коректуванням заходів враховуючи зміни зовнішнього середовища протягом періоду від одного року до п'яти.

На думку автора, сьогодні можна говорити також про короткострокове стратегічне планування, яке передбачає контроль за виконанням короткострокових заходів та за необхідності їх редагування і удосконалення впродовж року. Вчасне застосування корегуючих заходів дає змогу стверджувати, що таке стратегічне планування набуває ознак адаптивності.

Довгострокове планування часом ототожнюють з стратегічним, проте вони мають певні відмінності, що зображені на рисунку 1.9. Систематизація відмінностей показала, що стратегічний план спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього стану не тільки всередині підприємства, а й у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування відштовхується від бажаного майбутнього стану підприємства, на основі якого формується теперішня діяльність та приймаються управлінські рішення. Інші види планування, у тому числі довгострокове, описують майбутню діяльність підприємства базуючись на теперішніх показниках та можливих майбутніх змінах.

Таким чином, можна говорити про існування простого довгострокового планування та довгострокового стратегічного планування.

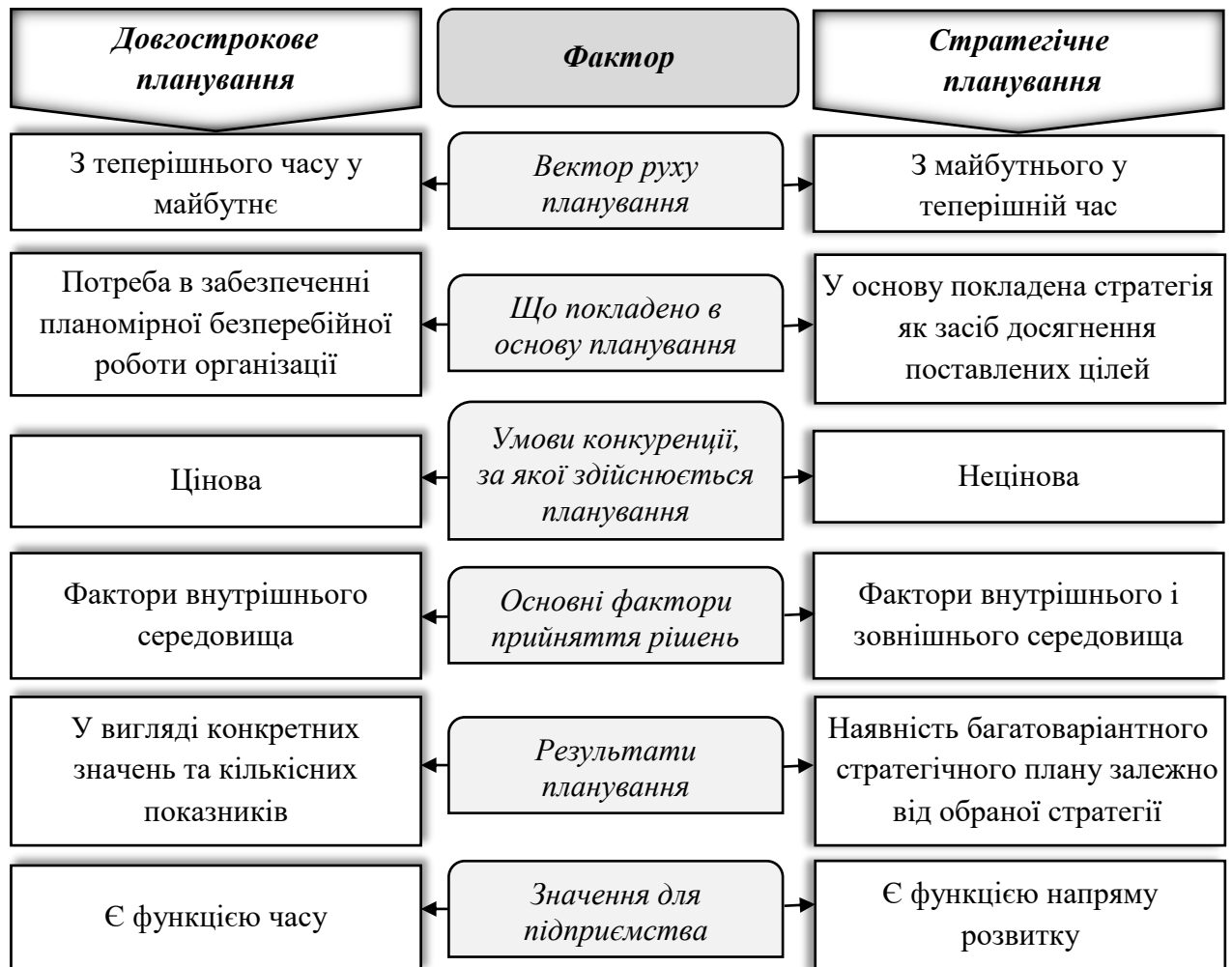


Рис. 1.9. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням
Джерело: сформовано автором за [145]

Значний вплив на часові характеристики стратегічного планування має специфіка підприємства, його галузева приналежність, рівень невизначеності та динамічність середовища. Оскільки на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу, то і розробка стратегічних планів також відбувається через різні періоди часу (табл. 1.2) [161, С. 57-59].

Щодо підприємств транспортної галузі то, на думку експертів та практиків в цій галузі, рекомендаційний горизонт стратегічного планування має становити 7-10 років. Даний проміжок часу обумовлюється виконанням обслуговуючої ролі транспортного сектору, який напряду залежить від

ефективності діяльності супутніх галузей господарства; процесів стагнації ринку, що виникає під впливом економічних та політичних змін; значним терміном окупності інвестиційних вкладень тощо.

Таблиця 1.2

Рекомендований горизонт стратегічного планування для підприємств
різних галузей

№ п/п	Галузь діяльності підприємства	Середній період часу, роки
1	Транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство	через 10- 20
2	Хімічна та фармацевтична промисловість	через 8-10
3	Будівництво	через 5-7
4	Легка промисловість	5
5	Автомобілебудування	3-5
6	Електронна промисловість	3-4
7	Транспортна галузь	7-10
8	Енергетика	15-20
9	Лісове господарство	8-11
10	Сільське господарство	10
11	Культура	10-15

Джерело: сформовано за [161, С. 57-59; 109, С. 6] та доповнено автором

Слід зазначити, що збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Навпаки, збільшення частоти планування за рахунок корекції, особливо на малих підприємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту. Підприємство завжди функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни – технологічні, організаційні, інновації, посилення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Спланувати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак можливо. Для цього необхідно розробляти обґрунтовані плани за

участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання [161, С. 57-59].

Як бачимо, стратегічне планування потребує формування класифікації його видів за тривалістю планового періоду, за часовою орієнтацією та за управлінськими підходом. Дана класифікація дозволить підприємствам обирати найбільш ефективний вид стратегічного планування виходячи з необхідності перетворень та змін у всіх напрямках діяльності (рис. 1.10).

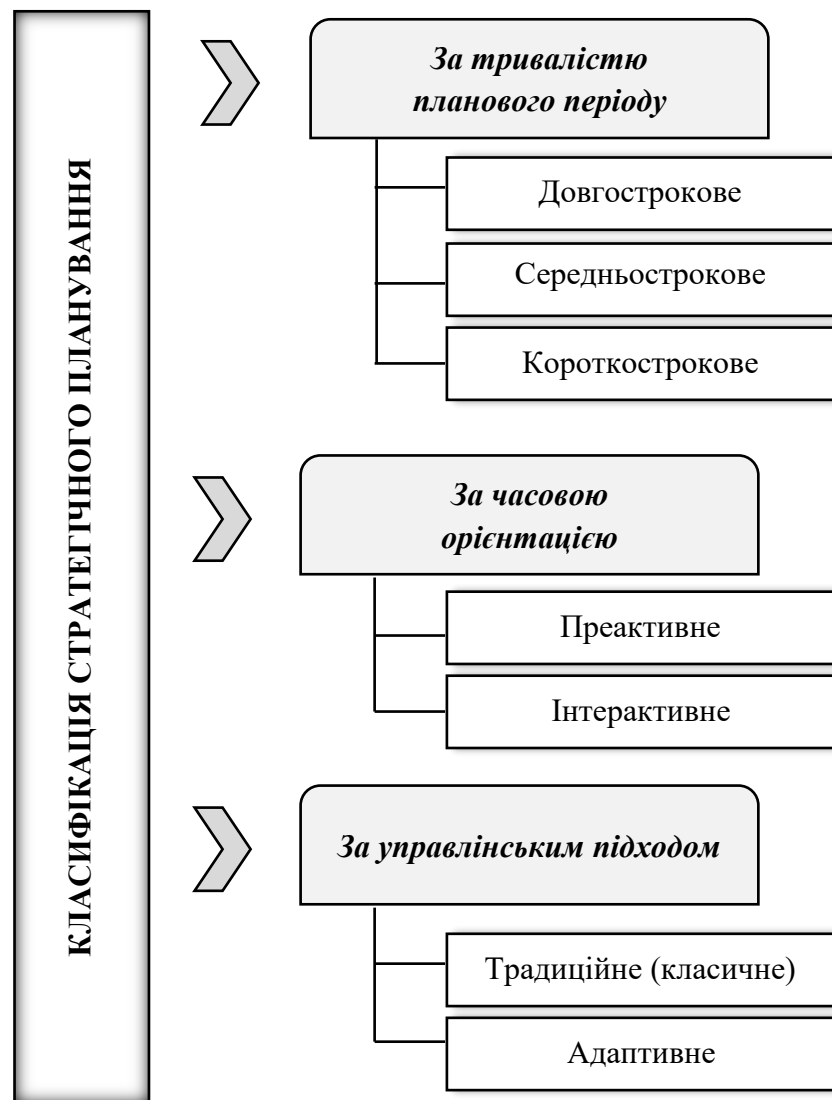


Рис. 1.10. Класифікація видів стратегічного планування

Джерело: сформовано автором

Розглянувши види стратегічного планування, варто зазначити, що на сьогоднішній день для українських підприємств воно має інактивну орієнтацію в основі якої переважає вирішення поточних проблем. Це підтверджує той факт, що українські підприємства з самого початку програмують свою діяльність на короткотривалий ефект, що пов'язано з високою мінливістю зовнішнього середовища. Тому доцільним є застосування класифікаційної ознаки «за управлінським підходом», що відокремлює два види стратегічного планування – традиційне (класичне) та адаптивне. Саме адаптивне стратегічне планування дозволяє передбачити, врахувати та превентивно зреагувати на зовнішні виклики та загрози, а також забезпечити контроль та дієву реалізацію стратегічних напрямів підприємства, чого позбавлений традиційний підхід до стратегічного планування.

Застосуванню концепції стратегічного планування заважають нерозвиненість теоретичних та методологічних засад розробки планів, неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них застосовуючи систему стратегічного управління, низька кваліфікація персоналу та керівників планових служб, або ж їх відсутність, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, що пов'язаний зі складним фінансовим становищем [82].

З метою акцентування уваги на необхідності використання стратегічного планування, вирішенні питань раціональності та результативності введення в діяльність, доцільним є розгляд переваг та недоліків його впровадження (табл. 1.3).

Якісна складова визначених переваг значно переважає сукупність недоліків проведення стратегічного планування. Отримання позитивного ефекту залежить від забезпечення ефективного ведення стратегічного планування, що передбачає виконання ряду вимог, а саме:

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки стратегічного планування

Переваги стратегічного планування	Недоліки стратегічного планування
<ul style="list-style-type: none"> • дає змогу керівникам мислити стратегічно та перспективно; • веде до чіткої координації зусиль управлінської ланки на різних рівнях організаційної структури; • змушує керівництво визначити конкретні завдання всіх структурних підрозділів; • сприяє посиленню взаємозв'язків та комунікацій між усіма ланками інноваційного управління, між спеціалістами та керівниками і т.д.; • зменшує до мінімуму негативні наслідки змін; • вимагає постійного моніторингу та аналізу діяльності підприємства; • дає можливість врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що призвели до певних змін; • дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку; • використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни; • поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін; • забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів; • сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення; • надає співробітникам бачення перспективи підприємства; • поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю. 	<ul style="list-style-type: none"> • для здійснення процесу планування потрібно витратити значний обсяг ресурсів та часу; • стратегічне планування повинно бути доповнено механізмами реалізації стратегічного плану, тобто ефект можливий не від планування, а від стратегічного управління; • відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); • недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування – сценаріїв і методів ситуаційного планування тощо; • слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; • догматична гіперболізація значення цифрових показників; • недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Джерело: сформовано за [82; 161; 186] та доповнено автором

- висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;

- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування комплексно із оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій;
- використання сучасної методології [186].



Рис. 1.11. Результати стратегічного планування

Джерело: сформовано автором за [44; 145; 161]

Систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів чи програм є основою послідовного ітераційного процесу

стратегічного планування. Включаючи в себе встановлення цілей, визначення стратегій, заходів щодо їхньої реалізації, закріплення у планах, проектах і програмах різного типу, організацію виконання планових завдань, облік, контроль та аналіз їхнього виконання стратегічне планування становить не лише початкову стадію реалізації системи стратегічного управління, а є основою її функціонування. Впровадження цілісної системи стратегічного управління зумовлює необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами [161, С. 55-56].

Практичний досвід підприємств, які застосовують стратегічне планування, свідчить про постійний процес планування та корегування запланованих програм. Ступінь їх деталізації залежить від особливостей діяльності підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища. Саме процес безперервного коректування дозволяє досягти значних результатів та якісних змін у функціонуванні підприємства (рис. 1.11).

Отже, аналітичний огляд значної кількості наукових праць щодо визначення сутності поняття та змісту стратегічного планування дає можливість дійти висновку, що воно має широкий спектр розгляду та може трактуватися в наступних аспектах, сутність яких наведена на рисунку 1.12. Воно відіграє важливу роль в управлінні розвитком підприємства, формулює головні цілі та завдання, визначає етапи та ресурси, які будуть необхідні для досягнення більшої ефективності підприємства в процесі його становлення та функціонування на ринку.

Взагалі системі управління характерні безліч як базових властивостей (цілісність, відкритість, елементарність, впорядкованість, взаємодія, централізованість), так і специфічних (самоорганізація, адаптація, багатофункціональність, стійкість, надійність, мультиплітакивність та ін). Непередбачуваність зовнішнього середовища виводить на перший план адаптаційні властивості, що вимагають необхідності формування нових

інструментів планування та управління. Адаптаційні можливості та використання адаптаційних методів системи управління реалізуються за допомогою ситуаційного підходу, який спрямований на врахування конкретної ситуації та ступеня впливу факторів на підприємство і обрання оптимального методу управління.

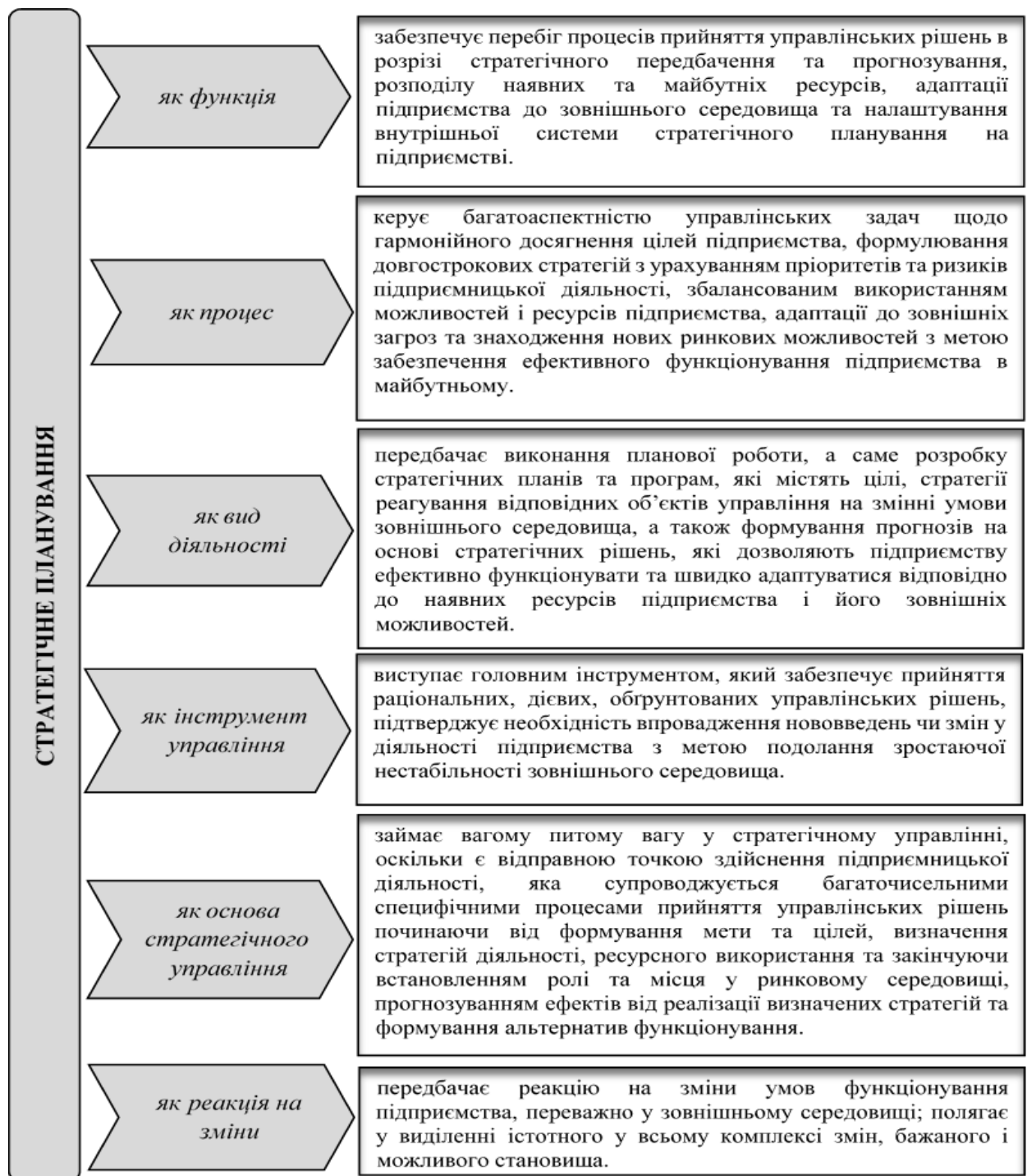


Рис. 1.12. Аспекти використання поняття «стратегічне планування»

Джерело: розроблено автором

Кожен з аспектів стратегічного планування передбачає наявність в ньому адаптивної складової, проте виділяється науковцями вкрай рідко. Розгляд адаптивності здійснюється в більшій мірі по відношенню до управління [25; 71; 76; 108 та ін.]. Так, О.О. Кравченко наголошує, що адаптивне планування можливе лише за умови впровадження адаптивного управління [76].

Стратегічне планування є динамічною функцією в системі управління, адаптивні властивості якого визначають професійність та якість процесу планування, а тому, на думку автора, саме наявність адаптивного стратегічного планування закладає основи та формує адаптивну систему управління.

Нові якісні характеристики ринку, що пов'язані зі збільшенням ризиковості, турбулентності, нестабільності і мінливості виносять на перший план властивості саме адаптивності стратегічного планування. У сучасних умовах розвиток та динаміка ринку практично не піддається прогнозуванню за допомогою методів екстраполяції, що базуються на статистичних даних динамічних рядів, та навпаки вимагає врахування адаптивного досвіду та інтуїтивних управлінських навичок, що базуються на поточній інформації навколишнього середовища. Отже, адаптивність, що включає в себе гнучкість, маневреність та здатність швидкого підлаштування до ситуації, що склалася, дозволяє ефективно вирішувати завдання вибагливого та мінливого середовища.

Адаптивне планування є складним та багатогранним процесом, який суттєво відрізняється від традиційних моделей планування, що вимагає певних навиків відповідних рівнів ієрархії, які формують та відповідають за реалізацію адаптивних стратегічних планів [3]. На адаптивну систему планування покладається завдання через прогнозування і планування основних параметрів виробничо-економічної діяльності здійснювати як пасивну (реагування системи на зміну зовнішнього середовища), так і активну (вплив системи на зовнішнє середовище) адаптацію підприємства до

змін зовнішнього середовища у майбутньому для забезпечення його ефективного функціонування та сталого розвитку [76].

Адаптивне стратегічне планування базується на теоретичних засадах стратегічного планування та є інтегрованою системою обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку. Продуктом адаптивного стратегічного планування є стратегія, узагальнене визначення якої слід давати з врахуванням моделі стратегічного управління, на базі якої вона сформована [25].

Отже, постійні коливання сучасного зовнішнього середовища свідчать про необхідність впровадження більш гнучкого підходу до стратегічного планування, тому більш доцільним є використання дефініції адаптивне стратегічне планування, під яким автор розуміє, багатоаспектний процес, що базується на комплексному моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень, та здійснюється з метою забезпечення майбутньої ефективної роботи підприємства в умовах сучасних викликів. Адаптивне стратегічне планування вимагає створення власного механізму застосування, який дозволить підприємствам мінімізувати негативний вплив мінливості та нестабільності зовнішнього і внутрішнього оточення діяльності, а також реалізувати потенційні можливості під час виконання стратегічних планів.

Сучасний стан діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності середовища функціонування, що підтверджує необхідність застосування адаптивного стратегічного планування. Успішність будь-якого підприємства визначається тим, чи в повній мірі воно усвідомлює свої сильні та слабкі сторони, чи забезпечене необхідними трудовими та фінансовими ресурсами, чи знає дієві інструменти впливу за допомогою яких може пристосуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати себе на шляху розвитку у відповідності до визначених стратегічних напрямів. Адаптивне стратегічне планування є головним інструментом, який допомагає підвищити надійність управлінських рішень, обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства.

1.3 Інструменти та методи адаптивного стратегічного планування

Сучасна теорія стратегічного планування налічує безліч різноманітних економічних прийомів, методів, моделей, алгоритмів і механізмів організації діяльності. У той же час на практиці вітчизняні підприємства використовують лише незначну їх частку, що є наслідком незатребуваності низки інструментів у сучасних українських умовах та низької кваліфікації топ-менеджменту багатьох підприємств.

Інструментарій стратегічного планування підприємства оснований на побудові чітких ієрархічних структур та взаємозв'язків в сучасних турбулентних умовах, що супроводжуються ускладненням процесів у економічних системах, втрачає свою ефективність. Тому постає завдання дослідження інструментарію адаптивного стратегічного планування, який дозволить враховувати всі умови невизначеності, розробити та проконтролювати процес реалізації стратегій підприємства.

Питання наявності та використання обґрунтованих методів стратегічного планування, в тому числі і адаптивного стратегічного

планування, набуває особливої актуальності для транспортних підприємств, тому що саме вони найбільше залежать від виробничо-технологічних та маркетингово-збутових змін, що відбуваються не лише в транспортній, а і у інших галузях національного господарства. Постійне врахування таких змін у своїй діяльності забезпечує утримання та розвиток конкурентних переваг транспортного підприємства. Вивчення методів стратегічного планування заслуговують особливої уваги, тому що саме вони дають можливість розробити й обґрунтувати основні напрями діяльності підприємства з урахуванням усіх її можливостей, загроз та впливу різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

З метою вдосконалення та забезпечення ефективного функціонування системи управління підприємством, яка б відповідала вимогам сучасності, слід застосовувати найбільш дієві засоби і методи стратегічного планування, які найповніше враховуватимуть особливості діяльності підприємства та зосереджуватимуться на пріоритетах розвитку, удосконаленні комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами.

Для забезпечення прийняття ефективних рішень з метою підвищення економічної та організаційної ефективності господарювання, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, важливим є застосування дієвого інструментарію адаптивного стратегічного планування, тому доцільним є проведення аналітичного огляду даної тематики.

У період розширення горизонту ринкових відносин більшість підприємств усвідомила значимість стратегічного планування і прагне використовувати його методичний інструментарій у своїй практичній діяльності. Широке застосування стратегічного планування у господарській практиці українських підприємств стримується недостатньою обізнаністю про методи і засоби розробки стратегічних планів та низькою адаптованістю до умов вітчизняного ринку.

У системі планування вітчизняних підприємств завжди був присутній елемент не виправданого узагальнення приватного досвіду, відповідно до якого використовувалися єдині принципи і формати планування, включаючи критерії ефективності та методи контролю; недостатньо враховувалися особливості організаційної структури підприємства, систем управління, систем розподілу, делегування повноважень, взаємозв'язків між поточними та стратегічними завданнями, регіональними і галузевими особливостями підприємств тощо [26]. З іншого боку, характерною рисою вітчизняних підприємств є невміння виділяти власні стратегічні пріоритети.

На підприємствах України не приділяється достатньої уваги процесу стратегічного планування, тому спеціалісти і керівники вітчизняних підприємств, зокрема і транспортних, не мають досвіду, знань та не розуміють переваг стратегічного планування. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними [26].

Теорія стратегічного планування налічує значну кількість методичних підходів, методів, моделей, прийомів та інструментів, які з одного боку вважаються базовими для стратегічного планування, а з іншого їх використовують і в інших видах управлінської діяльності. Проте інструментарій стратегічного планування постійно удосконалюється та поглиблюється за рахунок глибокого стратегічного аналізу, сценарного підходу, методів прогнозування та моделювання, а також коректується в залежності від стратегічних пріоритетів підприємства, регіональної різноманітності, галузевої специфіки, культурних особливостей ведення бізнесу та спрямованості управлінських знань.

Існуюча методологія стратегічного планування на підприємстві ґрунтується на наступних загальних засадах:

- ✓ системний підхід;
- ✓ комплексний аналіз;

- ✓ динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу (аналіз показників підприємства в динаміці, їх порівняння з аналогічними показниками інших підприємств);

- ✓ принцип врахування специфіки підприємства;

- ✓ орієнтованість на досягнення конкурентної переваги [133].

До основних інструментів стратегічного планування відносяться моделі, матриці та методи направлені на досягнення цілей підприємства. Загальновідомими у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»; модель, що базується на врахуванні ринкових переваг; модель що, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності; модель що, орієнтована на створення позитивного іміджу; моделі, що враховують розміри підприємств; метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду; аналіз динаміки ринку; модель життєвого циклу товару; модель «продукт-ринок»; SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця «GE/McKinsey», матриця «Shell»-DPM, модель ADL, модель М. Портера; діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа та ін [26].

Вибір конкретного інструменту або набору інструментів стратегічного планування здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, виходячи із системи взаємозалежних критеріїв [26].

Детальний розгляд методології стратегічного планування дозволив розділити інструментарій стратегічного планування на три групи у відповідності до їх сутності та функціональної значимості, а саме аналітичні методи стратегічного планування, матричні методи стратегічного планування та методи прогнозування та моделювання у стратегічному плануванні.

Аналітичні методи, які використовуються у стратегічному плануванні, базуються на певних кількісних співвідношеннях та дають можливість одержати певну кількісну характеристику процесу. Отримані значення показників слугують орієнтирами, тому не завжди характеризуються

високим ступенем вірогідності результату. В основному вони використовуються на стратегічній стадії планування. Характеристика даної групи методів наведена у Додатку А дисертаційної роботи.

Наступною групою є матричні методи стратегічного планування, які вважаються найбільш популярними у методиці проведення портфельного корпоративного аналізу. Матричний підхід завоював популярність у західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток підприємства в динаміці. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або послуги можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо [167]. Матричні методи дають можливість виявити тренди процесу, виходячи з якісної оцінки та зв'язку між величинами, по яких будується сама матриця. В основному вони зводяться до побудови двовимірних матриць, проте можуть бути і з більшим числом вимірів.

Для реалізації матричного підходу проводиться попередня підготовка, яка полягає у визначенні переліку об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів та визначенні переліку факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Під час аналізу підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств [167]. Розгляд сутності, сфери застосування та наявних недоліків матричних методів наведено у Додатку Б дисертаційної роботи.

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою

формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Для цілей розробки стратегії кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою та з конкурентами. Використання даних підходів на підприємствах дозволить їм зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталу конкурентну позицію [167].

Третя група методів прогнозування та моделювання у стратегічному плануванні займає важливе місце, оскільки комплексне дослідження підприємства безпосередньо пов'язане з прогнозуванням його розвитку. Роль прогнозування посилюється в умовах зростаючої конкуренції ринкової економіки. Це зумовлено постійними коливаннями кон'юнктури ринку, що прямо відображається на доходах підприємства. З метою уникнення значних помилок необхідно оцінити альтернативні можливості не лише власного підприємства, а й конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому стратегічне прогнозування виступає необхідним елементом формування стратегії та обґрунтування довгострокових проектів та програм підприємства.

Використання методів моделювання та прогнозування у стратегічному плануванні забезпечує виконання функцій передбачення, що описує можливий та бажаний стан розвитку підприємства у майбутньому, а також розпорядження, що передбачає підготовку проектів рішень щодо можливих проблем. Тобто використання даних методів забезпечують перехід від теоретичних розробок до практичних управлінських дій щодо регулювання діяльності підприємства.

Одним з сучасних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства є сценарне планування, яке засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій. Побудована на базі таких сценаріїв стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб підприємство залишалося успішним в різних умовах

функціонування. Для реалізації поставлених цілей вибирається найбільш відповідний реальній план, який буде реалізовуватися порівнянням фактичного розвитку підприємства з параметрами його розвитку за сценарієм [146].

Сценарне планування застосовується в рамках стратегічного управління з точки зору забезпечення розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Слід зазначити, що на ринку представлено безліч інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів, в числі яких найбільш поширеними є: метод функціонального моделювання SADT(Idef0), метод моделювання процесів Idef3, метод моделювання потоків даних DFD, метод ARIS.

Проте вищеназвані інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів не дозволяють робити оцінку стратегічно орієнтованих рішень в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим вирішення завдань вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства вимагає створення інструментів, що включають в свій склад економіко-математичні моделі, що дозволяють в процесі оцінки різних варіантів рішень здійснювати облік чинників невизначеності дії [146].

До найбільш поширених методів прогнозування і передбачення, які дають можливість проаналізувати динаміку оточення підприємства, динаміку параметрів ринку та підприємств відносять:

- нормативний метод;
- аналіз часових рядів, екстраполяція;
- тенденцій, аналіз критичних зв'язків;
- операційні дослідження, імітаційні моделі;
- методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо [42].

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості, які обумовлюються певними критеріями, цілями, завданнями, термінами, специфікою діяльності, масштабами прогнозування тощо. Тому доречним є висвітлення характеристики основних методів прогнозування та

модельовання, які застосовуються у стратегічному плануванні. Вони наведені у Додатку В дисертаційної роботи.

Детальний аналіз інструментарію стратегічного планування діяльності підприємств свідчить про значний теоретичний здобуток науковців у даній площині. Представлені типові моделі стратегічного планування можна і потрібно застосовувати за умови їх адаптації до сучасних ринкових вимог та специфіки діяльності вітчизняних підприємств. Позитивний ефект можна отримати у випадку унікальної, раціональної, притаманної конкретному підприємству адаптації певної моделі чи модифікації моделей до конкретної ситуації, що склалася.

Умови невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища вимагають від підприємців постійної перевірки та коригування стратегії відповідно до змін, що відбуваються в межах навколишнього середовища, адже для підвищення успішності функціонування підприємства на сьогодні недостатньо лише спланувати та реалізувати комплекс заходів. Процес оцінювання та коректування управлінських рішень відбувається на основі методів стратегічного планування, що розповсюджують свою дію і на адаптивне стратегічне планування, яке набуває своєї актуальності в сучасних мінливих умовах функціонування підприємств. Його системне та безперервне проведення дає змогу підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить перспективи щодо їхнього зростання.

Позитивного результату від застосування інструментарію адаптивного стратегічного планування можна досягти лише за наявності механізму адаптивного стратегічного планування, який координуватиме етапи проведення стратегічного планування та визначатиме найбільш дієвий інструментарій для врахування максимальної кількості факторів та формуватиме напрямки на шляху становлення конкурентоспроможної діяльності, підвищенні фінансової стійкості, подоланні неплатоспроможності та стагнаційних процесів у діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Під час проведення дослідження виявлено, що функціонування вітчизняних підприємств, зокрема підприємств транспортної галузі, потребують впровадження нових підходів до системи управління, а саме використання адаптивного стратегічного планування. Воно, з одного боку, є одним із ключових шляхів економічної стабілізації підприємства, а з іншого, рушієм прискореного інноваційного розвитку та стимулятором у набутті якісно нових, актуальних на визначений момент часу компетенцій підприємства.

Встановлено відсутність єдиного підходу у теорії та практиці управлінської діяльності щодо складових системи управління та упущення певних елементів, що не дозволяє розкрити у повному обсязі її сутність. Тому в дисертаційній роботі визначено та обґрунтовано складові системи управління підприємством, а саме суб'єкт та об'єкт управління, види та функції управління, управлінська діяльність та механізми управління. Хоча головна роль і належить системі, що управляє (суб'єкту), яка контролює результати діяльності системи, якою управляють (об'єкту), проте взаємодія та синтез визначених складових, відповідальне виконання завдань кожною з них приводить підприємство до позитивного ефекту функціонування системи управління підприємством.

Функціонування підприємства в умовах кардинальних змін бізнес-процесів, динамічності зовнішніх факторів, підвищує актуальність використання управлінських методик і технологій стратегічного спрямування. Тому, з точки зору ефективності підприємництва, до складу стратегічного управління окрім стратегічного планування, реалізації стратегії та стратегічного контролю доцільно додати стратегічні компетенції та стратегічний аналіз. Враховуючи це, сформульоване авторське бачення категорії стратегічне управління – це комплексний процес, основою якого є стратегічне планування, що базується на стратегічному аналізі з врахуванням

стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної на момент часу стратегії.

Визначено місце стратегічного планування у системі управління підприємством, що характеризується пріоритетністю серед складових системи стратегічного управління, оскільки визначає напрям функціонування та задає вектор розвитку підприємства. Стратегічне планування вимагає врахування взаємозв'язку та взаємозалежності наступних елементів: діагностика ринку, на якому працює підприємство; визначення стратегічних пріоритетів; аналіз стратегічних активів; розробка стратегій за рівнями управління; розробка напрямів інвестування.

На основі аналітичного огляду сутності і змісту стратегічного планування автором визначені аспекти використання поняття «стратегічне планування», а саме: як функція, як процес, як вид діяльності, як інструмент управління, як основа стратегічного управління, як реакція на зміни.

Ураховуючи різносторонність та багатофункціональність стратегічного планування у дисертаційній роботі запропоновано використання категорії «адаптивне стратегічне планування» під яким розуміється багатоаспектний процес, що базується на комплексному моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень, та здійснюється з метою забезпечення адаптації підприємства в умовах сучасних викликів.

Узагальнення досліджень вчених дозволило виявити необхідність удосконалення класифікації видів стратегічного планування. Тому автором систематизовано види стратегічного планування за трьома класифікаційними ознаками, а саме за тривалістю планового періоду (довгострокове,

середньострокове і короткострокове), за часовою орієнтацією (преактивне та інактивне) та за управлінським підходом (традиційне (класичне) і адаптивне). Наявність класифікації спрощує процес прийняття рішень щодо впровадження найбільш ефективного виду стратегічного планування виходячи з необхідності перетворень та змін у напрямках підприємницької діяльності.

Розглянуті інструменти та методи стратегічного планування розмежовано на три групи: аналітичні методи, матричні методи, методи прогнозування та моделювання. На думку автора, існуючий інструментарій стратегічного планування, в тому числі і адаптивного, не враховує вітчизняну і галузеву специфіку підприємницької діяльності та не надає потрібного ефекту. Досягнення бажаного результату можливе за рахунок модифікації та комбінації моделей стратегічного планування, їх системного використання на базі механізму, який координуватиме процес стратегічного планування підприємства.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [88, 89, 93, 99, 219].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств водного транспорту

Стратегічне планування обумовлює необхідність проведення моніторингу діяльності підприємств галузі водного транспорту в цілому з метою систематизації знань щодо загальних тенденцій і трансформаційних процесів як у світі, так і в Україні, оскільки вони опосередковано вносять корективи в управлінські процеси щодо функціонування окремого підприємства.

Розглядаючи результати діяльності морського транспорту у світі неможна оминати факт негативного впливу пандемії Covid-19. На сьогодні це один з найголовніших чинників стримування повноцінної роботи морського транспорту, хоча загалом наслідки виявилися не такими згубними, як прогнозувалися. Пандемія спричинила водночас і порушення операцій з доставки вантажів, і викликала тиск на ланцюг поставок.

Статистичні дані ЮНКТАД [212] свідчать, що скоротившись на 3,8% у 2020 р. (тобто до 10,6 млрд т) обсяг світової морської торгівлі відновився у 2021 р. (зростання на 3,2%). Збільшення міжнародних морських поставок трохи нижче допандемічного рівня та становить 11,0 млрд т. Перевага Азії, як провідної зони морських вантажних перевезень, не зменшувалася. У 2021 р. азіатські порти завантажили 4,6 млрд т товарів, що становить близько 42% від загального обсягу завантажених товарів у порти по всьому світу. Розвантажено азіатськими портами близько 7,1 млрд т, що еквівалентно 64% від загального обсягу товарів по всьому світу.

Із загального обсягу міжнародних перевезень вантажів у 2021 р. 8,0 млрд т припало на сухі вантажі. На сьогодні майже $\frac{3}{4}$ загального обсягу морської торгівлі припадає на сухі вантажі, в тому числі насипні та вантажі, що перевозяться в контейнерах. Десять років тому їх частка була ближче до $\frac{2}{3}$.

У 2021 р. на країни, що розвиваються, як і зазвичай, припадала найбільша частка світової морської торгівлі, як з точки зору експорту, так і імпорту. Їх питома вага у завантаженні становить 55%, а у розвантаженні 61% від загального обсягу вантажів у світі (рис. 2.1, 2.2). Найбільший внесок у ці частки внесли країни Азії та Океанії, що розвиваються – 35,54% у завантаженні та 50,18% у розвантаженні. Інші регіони, що розвиваються мають неоднакову частку, що відображає різний ступінь їх інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та виробничі мережі. У цілому значних структурних змін у обсягах завантаження порівняно з 2016 р. не відбулося. Щодо обсягів розвантаження, то варто зазначити зменшення питокої ваги розвинених країн у 2021 р. на 5,2% порівняно з показником 2016 р. та збільшення на даному фоні питокої ваги країн Азії та Океанії, що розвиваються на 4,51%.

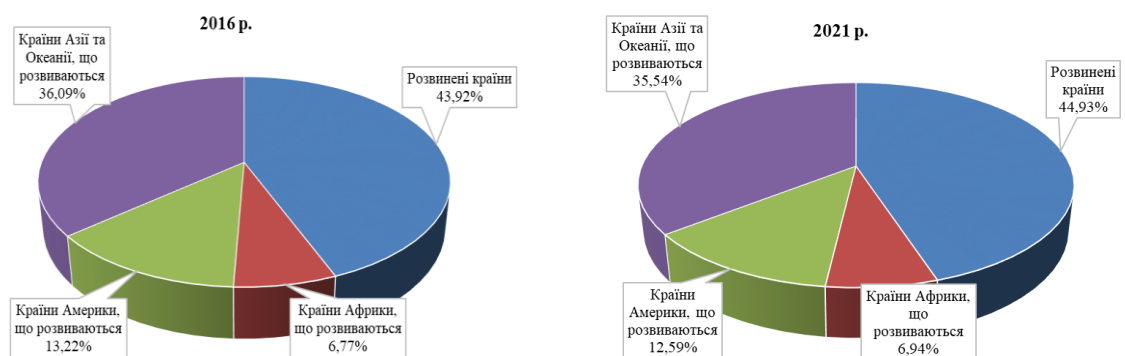


Рис. 2.1. Структура обсягів завантаження вантажів за групами економік у 2016 р. та 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [212, С. 74]

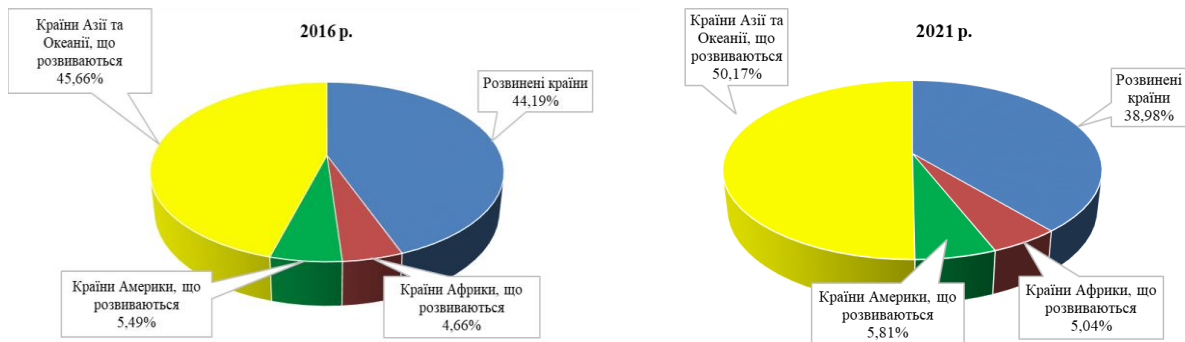


Рис. 2.2. Структура обсягів розвантаження вантажів за групами економік у 2016 р. та 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [212, С. 74]

Таблиця 2.1

Загальний обсяг морської торгівлі за групами економік

Групи економік	ЗАВАНТАЖЕНО			РОЗВАНТАЖЕНО		
	Обсяг, млн т		Річний темп зростання, %	Обсяг, млн т		Річний темп зростання, %
	2016 р.	2021 р.	2021р.	2016 р.	2021 р.	2021 р.
Світ, всього	10247	10985	3,2	10303	10975	3,2
<i>Розвинені країни</i>	4500	4936	2,4	4553	4278	4,1
<i>Країни, що розвиваються, у т. ч.:</i>	5747	6049	3,9	5750	6698	2,7
-країни Африки, що розвиваються	694	762	3,6	480	553	8,5
-країни Америки, що розвиваються	1355	1383	0,7	566	638	8,2
-країни Азії та Океанії, що розвиваються	3698	3904	5,1	4704	5507	1,5

Джерело: [212, С. 74]

Як свідчать дані таблиці 2.1, найвищого збільшення обсягів завантаження у 2021 р. порівняно з попереднім періодом зазнали країни Азії та Океанії, що розвиваються (5,1%), а найменшого країни Америки, що розвиваються (0,7%). Що стосується обсягів розвантаження, то найбільший річний темп зростання характерний країнам Африки, що розвиваються (8,5%) та країни Америки, що розвиваються (8,2%). Дефіцит морської

торгівлі для країн, що розвиваються у 2021 р. пояснюється більшим розвантаженням сухих вантажів, включаючи насипні та вантажі у контейнерах порівняно з їх завантаженням. У більшій мірі така ситуація характерна для країн Азії та Океанії, що розвиваються.

Станом на січень 2022 р. пропускна спроможність світового флоту досягла 2,2 млрд т, що на 63 млн т більше, ніж у попередньому році. За останні роки тоннаж значно збільшився в усіх сегментах, крім перевізників генеральних вантажів. Зафіксовано особливо швидке зростання перевезень балкерами. У період з 2012 р. по 2022 р. їх частка в загальній перевізній здатності зросла з 41% до 43%, тоді як частка нафтових танкерів скоротилася з 30% до 29%, а частка перевізників генеральних вантажів знизилася з 5% до 4%.

Світове суднобудування у 2021 р. було зосереджено в Китаї, Республіці Корея та Японії, на них припадало 94% валового тоннажу. Щодо переробки суден, то на Бангладеш та Пакистан припадає 72%, а на Індію 18%.

Лідером міжнародних лінійних перевезень у третьому кварталі 2022 р. був Китай, за ним у рейтингу йдуть Республіка Корея, Сінгапур, Малайзія та Сполучені Штати Америки. Регіональними лідерами були: Нідерланди та Іспанія в Європі; Панама і Колумбія в Латинській Америці та Карибському басейні; Єгипет і Марокко в Африці; Шрі-Ланка та Індія в Південній Азії.

У 2021 р. у портах по всьому світу було оброблено 798,9 млн TEU контейнерів. Світова пропускна здатність контейнерних портів знизилася на 1,0% порівняно з 2020 р. Таке скорочення є незначним у порівнянні з іншими сегментами ринку судноплавства та морською торгівлею загалом.

Провідна роль Азії, як глобального морського навантажувально-розвантажувального центру і висока розгалуженість її лінійних перевезень дзеркально відображаються на значному рівні внеску регіону у пропускну здатність контейнерів у портах. У 2021 р. порти в країнах Азії та Океанії, що розвиваються, обробили 62% від світових портових контейнерних перевезень. Питома вага країн Америки, що розвиваються, та країн Африки,

що розвиваються, була значно нижчою – менше 7% кожна. На розвинені країни припадає близько 26% контейнерних перевезень у світі [212, С. 72-81].

Як свідчить проведений аналіз, динаміка міжнародних морських перевезень хоча і зазнала зниження, але все ж виявилася стійкішою, ніж очікувалося. Частково це сталося через поетапне розширення пандемії Covid-19, що характеризувалося різною швидкістю в різних регіонах та на різних ринках. Розробка кейсів зі стимулювання економіки та налагодження процесу зростання споживчих витрат на придбання товарів здійснювалося за рахунок розширення електронної торгівлі, що дозволило відновити торговельні потоки.

Пандемія на сьогодні є одним з найбільш негативних факторів для підприємницької діяльності на всіх рівнях управління, оскільки її вплив наочно продемонстрував вразливість існуючих логістичних систем; висвітлив важливість забезпечення безперервності виробничо-збутових ланцюжків з підвищенням їх стійкості до потрясіння та здатності швидко і гнучко реагувати на зміну ситуації; наголосив на необхідності прискорення впровадження існуючих тенденцій у цифровізації та екологічній стійкості тощо.

Довгострокові перспективи світових морських перевезень змінюються під впливом й ряду інших структурних мегатенденцій – геополітичних, технологічних та екологічних. Ці тенденції повільно формувалися протягом минулого десятиліття, але під час пандемії їхній розвиток прискорився, і вони продовжують трансформувати морські перевезення та торгівлю [226].

Розглядаючи статистичні дані водного транспорту в цілому по Україні доцільно розпочати з визначення його місця в загальній перевізній роботі транспортного комплексу. Як видно з даних таблиці 2.2, загальний обсяг перевезень у 2020 р. збільшився на 6,35% порівняно з 2016 р., а в порівнянні з 2019 р. лише на 3,93%. Збільшенням обсягу перевезень характеризувався лише автомобільний транспорт, як порівняно з 2016 (13,44%), так і з 2019 р. (7,41%). Показники обсягів перевезень авіаційного та річкового транспорту

не змінилися за аналізований період. Залізничний та трубопровідний транспорт мали тенденцію до зниження. Показники перевезень морським транспортом за останні 4 роки не змінилися, але порівняно з 2016 р. їх обсяг знизився на 14,3%.

Статистичні дані за 2021 р. є неповністю сформованими через відсутність загальної величини обсягів перевезень автомобільним транспортом, тому аналіз динаміки не можливо відобразити повноцінно. Зростанням на 2,6% у 2021 р. порівняно з попереднім характеризується залізничний транспорт. Зменшення обсягів перевезень супроводжує водний та трубопровідний транспорт на 16,6% та 19,6% відповідно.

Таблиця 2.2

Обсяг перевезення вантажів за видами транспорту в Україні
у 2016-2021 рр., млн т

<i>Обсяг перевезень, млн т</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2020/2016 рр., %</i>
Транспорт	1543	1582	1643	1579	1641	577,1*	106,35
у тому числі:							
залізничний	343	339	322	313	306	314	89,21
автомобільний	1086	1122	1206	1147	1232	180*	113,44
водний	7	6	6	6	6	5	85,71
морський	3	2	2	2	2	2	66,67
річковий	4	4	4	4	4	3	100,00
авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	100,00
трубопровідний	107	115	109	113	97	78	90,65

*загальна величина невідома, відображені дані містять обсяг перевезень, виконаних для власних потреб та комерційних вантажних перевезень, виконаних фізичними особами-підприємцями

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 34; 157, С. 35]

Структура обсягів перевезень за аналізуємий період суттєво не змінилася. Найбільшу питому вагу займає автомобільний транспорт, його частка зросла у 2020 р. на 4,7% порівняно з 2016 р. На другому місці залишається залізничний транспорт, питома вага якого зазнала зменшення у

2020 р. на 3,58%. Частка трубопровідного транспорту незначно скоротилася порівняно з 2016 р. (на 1,02%). Питома вага обсягу перевезень водного транспорту зменшилася на 0,08% у 2020 р. Найбільший вплив на дане скорочення мала частка морського транспорту, що знизилася на 0,06% (рис. 2.3, 2.4). Незначна питома вага водного транспорту в структурі загального обсягу перевезень характеризується обмеженими видами вантажів, необхідністю їх масового перевезення та орієнтацією на закордонне сполучення.

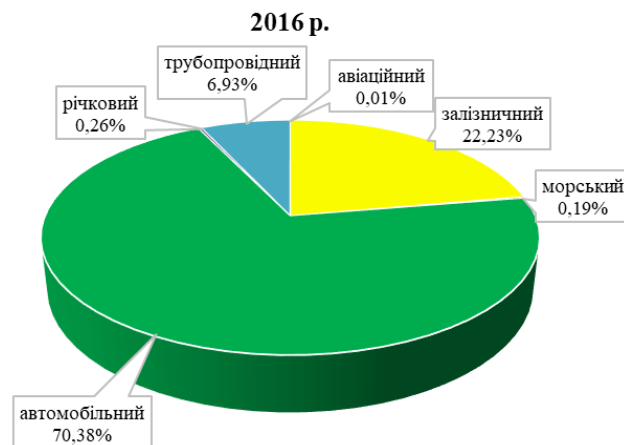


Рис. 2.3. Структура обсягів перевезення вантажів за видами транспорту у 2016 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 34]

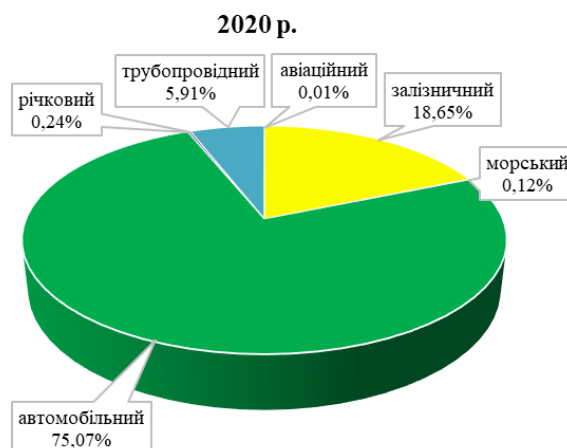


Рис. 2.4. Структура обсягів перевезення вантажів за видами транспорту у 2020 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [157, С. 34]

Оскільки акцент в дисертаційній роботі спрямований на підприємства водного транспорту, розглянемо більш детально тенденції їх розвитку.

Аналізуючи обсяги перевезень морським транспортом за видами вантажів протягом періоду 2016-2021 рр., спостерігаємо їх суттєве скорочення та часткову відсутність певних найменувань (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги перевезень за видами вантажів морським транспортом
за 2016-2021 рр., млн т

<i>Вид вантажу</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
Усі вантажі	3033	2253	1892	2120	1812	1852	61,06
<i>За видами вантажів:</i> нафта і нафтопродукти	53	32	30	30	7	20	37,74
вугілля	-	-	-	5	-	-	-
кокс	27	34	23	18	3	-	-
руда різна	725	272	38	57	0	3	0,41
будівельні	68	95	71	96	188	177	260,29
хімічні і мінеральні добрива	17	10	12	9	20	16	94,12
лісові	55	4	6	2	-	-	-
папір	-	-	3	7	-	6	-
метали різні	1077	1063	1006	1030	1067	707	65,65
хлібні	100	204	473	587	317	571	571,0
вантажі в контейнерах	38	8	0	0	0	-	-
інші вантажі	873	531	230	278	210	352	40,32
<i>За видами сполучення:</i> закордонного	1903	1408	1207	1089	969	1133	59,54
каботажного	1130	845	685	1031	843	719	63,63

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 39; 157, С. 40]

Загальне скорочення обсягів перевезень у 2021 р. порівняно з 2016 р. становить 38,94%. Його спричинило з одного боку зменшення наступних видів вантажів – руда залізна (на 99,59%), нафта і нафтопродукти (на

62,26%), хімічні і мінеральні добрива (на 5,88%), метали різні (на 34,35%), інші вантажі (на 59,68%), а з іншого, повне виключення таких видів вантажів як вугілля, кокс, лісові, папір та вантажі у контейнерах.

Порівняно з 2020 р. зростання відбулося лише на 2,21% за рахунок відновлення перевезень нафти і нафтопродуктів (у 2,5 рази), руди залізної (у 3 рази) та збільшення обсягів перевезень хлібних вантажів на 80%. Зменшення зазнали будівельні вантажі (на 5,85%), хімічні та мінеральні добрива (на 20%), метали різні (на 33,7%). Кокс та вантажі в контейнерах вийшли з номенклатури обсягів перевезень.

Обсяги перевезень у закордонному сполученні характеризувалися щорічним зменшенням протягом 2016-2020 рр. Станом на 2020 р. їх рівень був вдвічі менший ніж у 2016 р. Проте у 2021 р. обсяг перевезень зріс на 164 млн т (на 16,9%). Каботажне сполучення зазнало значних щорічних коливань, обсяги перевезень у 2021 р. зменшилися на 36,37% та 14,71% порівняно з показниками 2016 р. та 2020 р. відповідно.

Порівняння структури обсягів перевезень вантажів морським транспортом за 2016 р. (рис. 2.5) та 2021 р. (рис. 2.6) наочно демонструє втрату вантажопотоку та суттєву зміну питомої ваги видів вантажів.

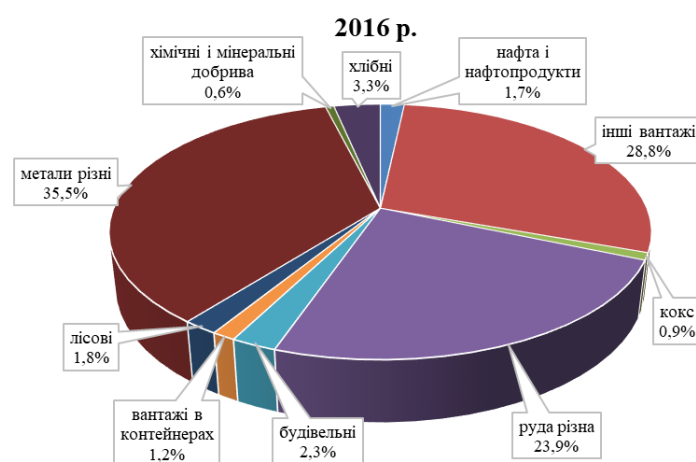


Рис. 2.5. Структура перевезень за видами вантажів морським транспортом у 2016 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 39]

Найбільша питома вага як у 2016 р., так і у 2021 р. належить металам різним – 35,5% та 38,2% відповідно. Частка хлібних у 2021 р. (30,8%) значно перевищила їх величину у 2016 р. (3,3%). Інші вантажі за часткою у 2021 р. займають третє місце (19%) проти другого місця у 2016 р. (28,8%). Значно зросла у 2021 р. питома вага будівельних вантажів (9,6%) порівняно з 2016 р. (2,3%). Значного зменшення зазнала питома вага руди різної (0,2%), яка була одним з найбільш транспортованих видів вантажу у 2016 р. (23,9%). Як бачимо, аналізований період характеризується значними структурними змінами у обсягах перевезень за видами вантажів.

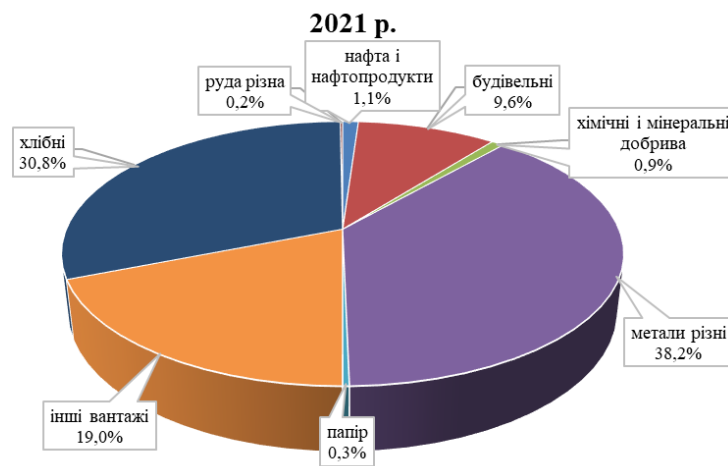


Рис. 2.6. Структура перевезень за видами вантажів морським транспортом у 2021 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [157, С. 40]

Аналітичний огляд обсягів перевезень річковим транспортом за видами вантажів свідчить про відсутність їх стабільності (табл. 2.4). Зменшення обсягів перевезень у 2021 р. порівняно з 2016 р. склало 4,39%. Така тенденція була спричинена зменшенням: вугілля (на 67,48%), коксу (на 95,65%), руди залізної (на 79,09%), лісових (на 93,55%), металів різних (на 10,43%). Лише обсяги перевезень чотирьох видів вантажів збільшилися у 2021 р. порівняно з 2016 р., а саме: будівельні вантажі (на 39,41%), хімічні і мінеральні добрива (на 63,2%), папір (у два рази), хлібні (на 11%) та інші вантажі (на 5,25%).

Таблиця 2.4

**Обсяги перевезень за видами вантажів річковим транспортом
за 2016-2021 рр., млн т**

<i>Вид вантажу</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
Усі вантажі	3642	3640	3698	3990	3788	3482	95,61
<i>За видами вантажів:</i>							
нафта і нафтопродукти	-	1	0	-	3	-	-
вугілля	123	163	144	53	34	40	32,52
кокс	46	23	10	1	7	2	4,35
руда різна	593	343	524	642	145	124	20,91
будівельні	1299	1576	1462	1863	2074	1811	139,41
хімічні і мінеральні добрива	125	158	188	145	204	204	163,2
лісові	31	1	-	1	1	2	6,45
папір	3	-	1	2	-	7	59,57
метали різні	512	300	382	408	308	305	60,16
машини і устаткування	0	1	0	1	1	0	-
цукор	-	-	14	10	-	1	-
хлібні	491	377	419	451	568	545	111,0
інші вантажі	419	697	554	413	443	441	105,25
<i>За видами сполучення:</i>							
закордонного	1398	1205	1240	1422	1102	1076	76,97
каботажного	2244	2435	2458	2568	2686	2406	107,22

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 40; 157, С. 41]

Порівняно з 2020 р. обсяги перевезення за видами вантажів зменшилися на 8,08% у 2021 р. Лише два види вантажів мали тенденцію до зростання, а саме, перевезення вугілля зросло на 17,65%, лісові – у двічі, а папір відновився у перевезеннях. Інша частина вантажів значно зменшилася або взагалі не перевозилася, що спричинило загальне зменшення обсягу перевезень річковим транспортом.

Щодо обсягів перевезень за видами сполучення, то у каботажних перевезеннях зберігається тенденція до повільного, але стабільного зростання протягом 2016-2020 рр. з наступним спадом у 2021 р. на 10,42%

порівняно з попереднім роком. Закордонне сполучення характеризується мінливістю у обсягах перевезень вантажів.

Структурні зміни в обсягах перевезень за видами вантажів річковим транспортом за 2016 р. та 2021 р. наведені на рисунках 2.7 та 2.8 відповідно.

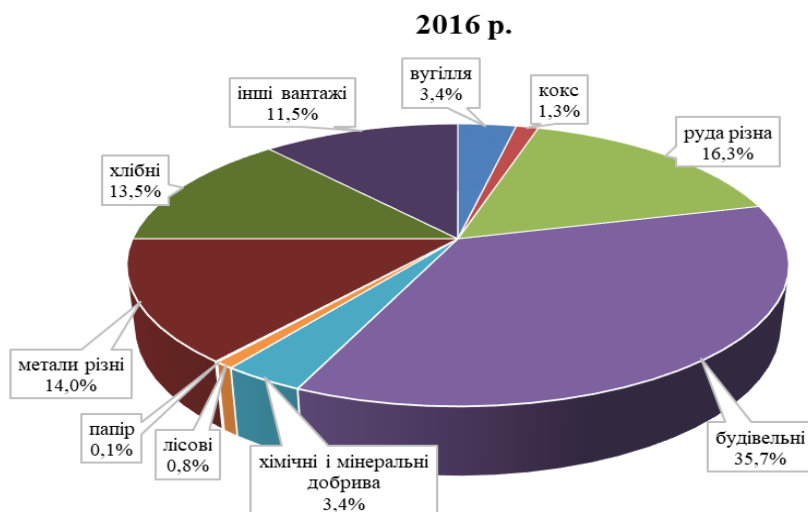


Рис. 2.7. Структура перевезень за видами вантажів річковим транспортом у 2016 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 40]

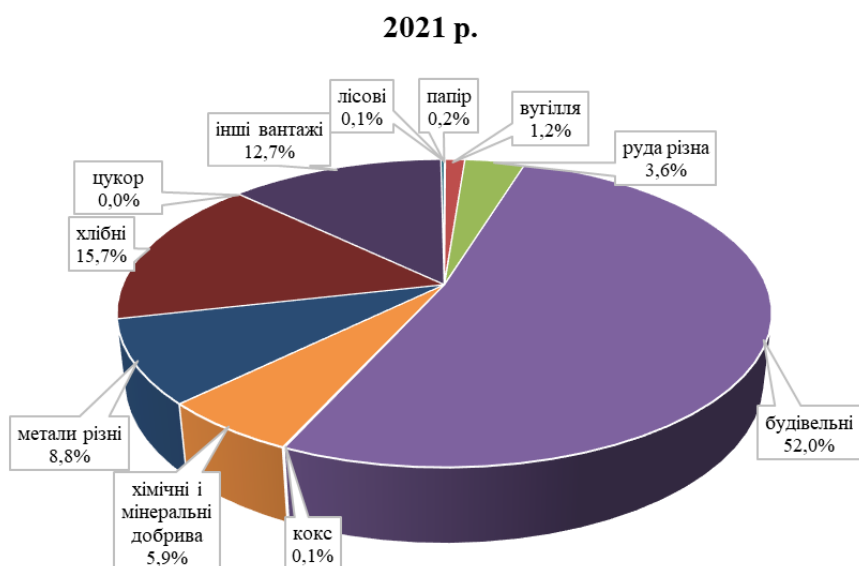


Рис. 2.8. Структура перевезень за видами вантажів річковим транспортом у 2021 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [157, С. 40]

Найбільшу питому вагу за обидва періоди займають будівельні вантажі – 35,7% у 2016 р. та 52,01% у 2021 р. Частка хлібних вантажів, інших вантажів та хімічних і мінеральних добрив, паперу, лісових значно не змінилася. Суттєве зменшення у 2021 р. зазнала руда різна – 3,56% порівняно з 16,3% у 2016 р., кокс - 0,06% порівняно з 1,3% у 2016 р. та метали різні – 8,76% порівняно з 14% у 2016 р.

Тенденції зміни вантажообігу як морського, так і річкового транспорту є аналогічними до тенденцій обсягів перевезень (табл. 2.5). Зменшення вантажообігу морського транспорту протягом аналізованого періоду відбувається в більшій мірі через спад вантажообігу у закордонному сполученні майже наполовину. Якщо показник вантажообігу 2021 р. у порівнянні з 2016 р. зменшився на 37,33%, то порівняно з 2020 р. зріс на 5,76%. Переломним роком, що супроводжувався різким зменшенням вантажообігу, став 2018 р. і до сьогодні підприємства, що здійснюють морські перевезення, не можуть досягти навіть його значень.

Таблиця 2.5

Вантажообіг морського та річкового транспорту за видами сполучення
у 2016-2021 рр., млн ткм

<i>Вантажообіг, млн ткм</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
Морський, усього	2538,7	2848,6	1822,8	1773,9	1504,4	1591,1	62,67
<i>за видами сполучення: закордонне</i>	2216,0	2375,2	1576,9	1380,8	1158,5	1415,3	63,87
каботажне	322,7	473,4	245,9	393,1	345,9	175,8	54,48
Річковий, усього	1465,0	1422,9	1540,2	1619,1	1372,9	1358,5	92,73
<i>за видами сполучення: закордонне</i>	1237,6	1144,2	1167,5	1290,0	1072,9	1001,3	80,91
каботажне	227,4	278,7	372,7	329,1	300,0	357,2	157,08

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 47; 157, С. 48]

Рівень річкового вантажообігу зростав у період 2017-2019 рр. як у закордонному, так і в каботажному сполученні. Проте показники 2020-2021 рр. знову зазнали спаду. Величина вантажообігу у 2021 р. зменшилася на 7,27%, що в більшій мірі спадом у закордонному сполученні. Щодо попереднього періоду, то особливих змін не відбулося, вантажообіг зменшився на 1,5%.

Кількість пасажирських перевезень морським транспортом характеризується двома протилежними процесами (табл. 2.6). У міжнародному сполученні відбувається різкий спад з 2016 р. по 2019 р., а в 2020-2021 рр. пасажирські перевезення взагалі не здійснювалися. У той же час в каботажному сполученні відбувається зростання кількості перевезених пасажирів у період 2016-2021 рр. з 11 тис. пас. до 106 тис. пас. У 2021 р. саме перевезення пасажирів у каботажному сполученні формує загальний показник перевізної роботи морського транспорту, що у 2 рази більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.6

Перевезення пасажирів морським та річковим транспортом за видами сполучення у 2016-2021 рр., тис. пас.

<i>Пасажирські перевезення, тис. пас.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
Морський, усього	30	29	72	79	53	106	353,33
<i>за видами сполучення:</i>							
міжнародне	19	11	1	0	-	-	-
каботажне	11	18	71	79	53	106	963,64
Річковий, усього	449	563	596	590	257	361	80,40
<i>за видами сполучення:</i>							
міжнародне	7	11	15	15	-	-	-
каботажне	442	552	581	575	257	361	81,67

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 58; 157, С. 59]

Пасажирські перевезення річковим транспортом значно перевищують показники перевезень морським транспортом. У 2021 р. обсяг пасажирських перевезень збільшився на 40,47% порівняно з попереднім періодом, проте його значення менше на 19,6% порівняно з 2016 р. Повна відсутність річкових пасажирських перевезень у міжнародному сполученні протягом 2020-2021 рр. негативно впливає на загальний результат перевізної роботи.

Негативні тенденції в кількості перевезених пасажирів накладають свій відбиток на величину пасажирообігу (табл. 2.7). Результати аналізу пасажирообігу морського транспорту свідчать про тенденцію до зниження. Так, 2021 р. характеризується зменшенням на 92,46% порівняно з 2016 р. Щодо попереднього періоду, то пасажирообіг зріс майже у двічі.

Величина пасажирообігу річкового транспорту має аналогічну тенденцію. Значення даного показника у 2021 р. менше на 64,39% ніж у 2016 р. Проте порівняно з 2020 р. показник зріс на 33,98%. Пасажирообіг обох видів транспорту у 2020-2021 рр. формувалася лише на основі каботажного сполучення.

Таблиця 2.7

Пасажирообіг морського та річкового транспорту за видами сполучення у 2016-2021 рр., тис. пас.км

<i>Пасажирообіг, тис. пас.км</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
Морський, усього	17838,3	10781,8	2088,9	1325,9	703,0	1345,7	7,54
<i>за видами сполучення:</i>							
міжнародне	17608,1	10514,5	765,8	94,3	-	-	-
каботажне	230,2	267,3	1323,1	1231,6	703,0	1345,7	584,58
Річковий, усього	12554,1	19567,1	25511,7	24462,5	3336,7	4470,4	35,61
<i>за видами сполучення:</i>							
міжнародне	7813,2	12836,0	17354,4	16501,3	-	-	-
каботажне	4740,9	6731,1	8157,3	7961,2	3336,7	4470,4	94,29

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 66-67; 157, С. 67-68]

Проведений аналіз перевізної діяльності підприємств морського та річкового транспорту свідчить про стагнаційні процеси, що значною мірою посилені пандемією та абсолютною відсутністю інструментів боротьби з впливом непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

У свою чергу тенденції зменшення обсягів перевезень вантажів та пасажирів, суттєва зміна номенклатури вантажів спричинена застарілим рухомим складом, що є неконкурентоздатним на ринку транспортних перевезень.

За даними Державної служби морського та річкового транспорту України на кінець 2021 р. у Державному судновому реєстрі України зареєстровано 714 морських суден, 1358 річкових суден, 288 суден – змішаного району плавання, 10716 суден – це прогулянкові судна потужністю двигуна 75 к.с. і більше. Також у Судновій книзі України на кінець 2021 р. зареєстровано понад 112,9 тис. прогулянкових суден з потужністю двигуна до 75 к.с. [157, С. 73]. Загальна характеристика зміни кількості суден за типами у 2016-2021 рр. наведена у таблиці 2.8. Як бачимо, усі зазначені типи суден протягом останніх років мають тенденцію до зростання. Різке зменшення морських суден починаючи з 2018 р. пов'язане з непридатністю використання суден високого вікового рівня кількість яких була близька до 80-85% від всього морського флоту.

Таблиця 2.8

Судна за типами за 2016-2021 рр., од.

<i>Судна за типами</i>	<i>Роки</i>						<i>Темп росту, 2021/2016 рр., %</i>
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	
Річкові судна	1312	1401	1222	1284	1313	1358	103,5
Морські судна	2491	3334	678	694	703	714	28,7
Змішаного району плавання	*	*	158	184	240	288	-

** дані відсутні*

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 73; 157, С. 73]

Обсяги експорту підприємств морського транспорту останні три роки мали тенденцію до зростання (табл. 2.9). Таким чином, у 2021 р. показник експорту хоч і незначно, але зріс порівняно з попереднім періодом (на 1,8%). Проте рівня 2016 р. ще не досягнув та є меншим на 6,77%. Обсяги імпорту мають значно кращі показники, що характеризуються стабільним збільшенням. У 2021 р. показник імпорту досяг найвищого значення за період аналізу, він у чотири рази більший ніж у 2016 р. та на 92,84% порівняно з попереднім роком.

Дані обсягів експорту та імпорту річковим транспортом не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації, тому надання якісної оцінки викликає ускладнення.

Таблиця 2.9

Експорт-імпорт послуг підприємств водного транспорту за 2016-2021 рр.,
тис. дол. США

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, 2021/2016 рр., %
Експорт							
Послуги морського транспорту	661619,1	612112,3	523257,5	595914,5	605952,9	616849,0	93,23
Послуги річкового транспорту	к/с	к/с	к/с	к/с	25759,1	36422,8	-
Імпорт							
Послуги морського транспорту	141180,7	222770,1	222986,3	273781,9	309925,4	597658,4	423,33
Послуги річкового транспорту	351,1	к/с	к/с	531,9	к/с	к/с	-

Примітка: к/с - дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 28; 157, С. 29]

Загальний обсяг капітальних інвестицій для всіх видів діяльності станом на 2021 р. складав 528802,0 млн грн з яких на вид економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» було виділено лише 37374,7 млн грн, що становить 7,07%. Частка капітальних інвестицій водного транспорту складає 0,64% від виділеної суми на транспортну галузь.

Розподіл обсягу капітальних інвестицій для морського та річкового транспорту у розрізі пасажирської та вантажної роботи зображені в таблиці 2.10. У 2021 р. розподіл виділених коштів відбувся лише для морського та річкового вантажного транспорту, з переважаючою часткою (97,3%) для вантажного морського транспорту. Інвестиції для розвитку річкового транспорту різко зменшилися починаючи з 2019 р. Станом на 2021 р. їх величина незрівнянно менша (на 96,54%) порівняно з обсягом інвестування у 2016 р.

Таблиця 2.10

Капітальні інвестиції підприємств водного транспорту за 2016-2021 рр., млн грн

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, 2021/2016 рр., %
Водний транспорт	233,9	253,7	198,2	252,4	325,6	239,3	102,31
пасажирський морський транспорт	—	к/с	к/с	к/с	-	-	-
вантажний морський транспорт	48,4	27,7	17,8	238,4	304,0	232,9	481,2
пасажирський річковий транспорт	0,8	к/с	к/с	к/с	-	-	-
вантажний річковий транспорт	184,7	222,8	177,9	11,6	21,6	6,4	3,46

Примітка: к/с - дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 14; 157, С. 15]

Аналіз фінансових результатів доцільно почати з розгляду величини витрат підприємств водного транспорту, що наведені в таблиці 2.11. Загальна величина витрат зросла у 2020 р. на 29,31% (734,1 млн грн) порівняно з 2016 р. та на 1,12% порівняно з 2019 р. Найбільшу частку станом на 2020 р. у величині витрат займає стаття матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві – 66,64% та витрати на оплату праці – 18,25%.

Таблиця 2.11

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств водного транспорту за 2016-2020 рр., млн грн

<i>Витрати, млн грн</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>Темп росту, 2020/2016 рр., %</i>
Усього	2514,9	2486,8	2599,0	3216,1	3252,0	129,31
у тому числі: матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	1842,9	1691,6	1676,5	2112,7	2167,2	117,6
амортизація	186,4	198,6	193,0	220,4	238,2	127,79
витрати на оплату праці	323,7	400,0	499,8	614,7	593,6	183,38
відрахування на соціальні заходи	66,3	80,7	105,6	123,4	120,4	181,6
інші витрати	95,6	115,9	124,1	144,9	132,6	138,7

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [156, С. 26-27; 157, С. 27-28]

Найбільшого зростання у 2020 р. порівняно з показниками 2016 р. зазнали витрати на оплату праці (на 83,38%), відрахування на соціальні заходи (на 81,6%) та інші витрати (на 38,7%). Порівняно з 2019 р. величина витрат зростала за рахунок матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, використаних у виробництві на 2,58% та амортизації на 8,08%. Таке підвищення обумовлено постійним підвищенням тарифних ставок в

комунальній сфері, зростанням вартості пального та запасних частин, збільшенням розміру мінімальної заробітної плати та рядом інших непрямих факторів. Поряд з цим структура витрат значних змін не зазнала за період аналізу 2016-2020 рр.

Наведена інформація щодо чистого прибутку (збитку) у таблиці 2.12 свідчить, що прибутковість переважає в діяльності підприємств водного транспорту протягом 2016-2021 рр. Поряд з цим відсоток збиткових підприємств залишається достатньо високим – більше 40%. Найвищий показник чистого прибутку був у 2019 р. – 213,4 млн грн. У 2021 р. він зменшився на 24,8% порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.12

**Чистий прибуток (збиток) підприємств водного транспорту
за 2016-2021 рр., млн грн**

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		<i>у % до загальної кількості підприємств</i>	<i>фінансовий результат, млн грн</i>	<i>у % до загальної кількості підприємств</i>	<i>фінансовий результат, млн грн</i>
2016	22,7	57,9	101,2	42,1	78,5
2017	70,7	62,4	120,7	37,6	50,0
2018	54,3	53,6	198,6	46,4	144,3
2019	213,4	66,7	261,8	33,3	48,4
2020	125,4	56,5	333,4	43,5	208,0
2021	94,3	57,4	220,1	42,6	125,8

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 22; 157, С. 23]

Рівень рентабельності операційної діяльності мав позитивну тенденцію починаючи з 2018 р. по 2020 р. Збільшення у 2019 р. та 2020 р. становило 5,2 та 5,4 пункти порівняно з попередніми періодами. У 2021 р. рентабельність скоротилася на 9,4 пункти.

Щодо рентабельності від всієї діяльності, то у 2021 р. вона продовжила зменшуватися на 0,8 пункти порівняно з 2020 р. та не характеризується стабільністю (рис. 2.9).

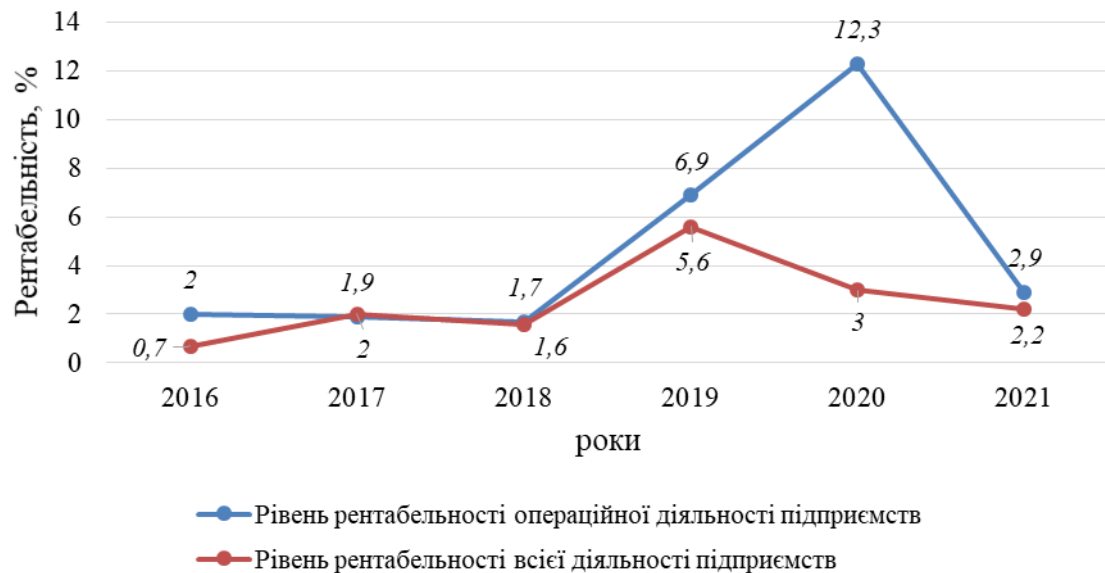


Рис. 2.9. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств водного транспорту за 2016-2021 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними [156, С. 23; 157, С. 24]

Рівень фінансових результатів діяльності підприємств водного транспорту станом на 2021 р. бажає кращого. Найбільше занепокоєння викликає значна частка збиткових підприємств, яка вже протягом шести років коливається в межах 40%, непропорційність зростання величини витрат з доходами підприємств та катастрофічно низький рівень інвестування у водний транспорт.

Отже, проведений аналітичний огляд стану та тенденцій розвитку водного транспорту у світі та в Україні немає втішного результату. Звичайно, значні корективи внесені у діяльність через пандемію Covid-19, від якої не лише вітчизняні, а й міжнародні підприємства не можуть до кінця оговтатися.

Скорочення обсягів перевезень, номенклатури транспортованих вантажів, різкий спад пасажирських перевезень, підвищення

непередбачуваних витрат, відсутність державної підтримки у фінансуванні та інвестуванні, недостатність коштів на оновлення рухомого складу, вимагають якнайшвидшого впровадження дієвих інструментів управління, що враховуватимуть організаційні, адміністративні та фінансові заходи, які повинні реалізовуватися у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Тільки наявність та реалізація стратегічних планів із зазначенням строків їх виконання, відповідальних виконавців та індикаторів виконання надасть можливість підприємствам водного транспорту вийти зі стагнаційних процесів та стати на шлях стабільно зростаючої діяльності.

2.2 Комплексний аналіз діяльності підприємств водного транспорту Українського Придунав'я

Одним з великих регіонів водного транспорту в Україні, що представлений наявністю морського та річкового транспорту є Придунайський регіон. Його розташування на перетині найважливіших міжнародних шляхів між Європою та Азією забезпечує реалізацію українського потенціалу дунайського судноплавства в межах морського та річкового сполучення. Стабільне та ефективне функціонування Придунайського регіону є важливою складовою забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку цієї української ділянки.

Судноплавство по річці Дунай здійснюється багатьма підприємствами європейських країн. З метою забезпечення і розвитку вільного судноплавства на Дунаї для торговельних суден під прапорами різних держав, а також зміцнення і розвитку економічних та культурних зв'язків цих держав між собою, а також з іншими країнами, було створено Дунайську Комісію. До її членів, окрім України входять Німеччина, Австрія, Словаччина, Угорщина, Хорватія, Сербія, Болгарія, Румунія та Молдова.

Відповідно до аналітичного огляду Дунайської Комісії [221] стан ринку перевезень Дунаєм в 2021 р. характеризується позитивною динамікою обсягів перевезень, що сформувалися у першому півріччі та позитивних прогнозів щодо росту внутрішнього валового продукту держав Єврозони у 2021 р. на 4,4% порівняно з 2020 р. Підсумки трьох кварталів 2021 р. загалом сформували певну позитивну тенденцію стабілізації чи зростання обсягів перевезень за окремими видами вантажів та напрямками.

Відсутність замерзання ріки та льодових явищ у зимовий період забезпечили у першому кварталі 2021 р. безперервну навігацію. Достатня водоносність дозволила у цей період проводити навантаження вантажних суден на осадку 2,5 м та епізодично на максимальну величину осадки 2,7 м. Фаза мілководдя, яка настала наприкінці серпня і фактично продовжилася до кінця року призвела до різкого зниження робочих осадок до рівнів 1,9/1,8 м. Ця фаза супроводжувалася епізодичними зупинками складів на тривалий час, що призвело до зниження обсягів перевезень на ділянках, які контролюються системою спостереження над ринком дунайського судноплавства.

Ринок перевезення вантажів продовжував зазнавати наслідків спаду промислового виробництва у 2020 р., але певні тенденції стабілізації, насамперед у металургійній промисловості та у будівництві, вплинули на подальшу його динаміку у придунайському басейні та на міжбасейнових напрямках вантажопотоків.

У 2020 р. певний баланс вантажних перевезень Дунаєм забезпечили перевезення зернових вантажів, насамперед із портів Середнього Дунаю до портів дельти (Констанца). Слід зазначити значне зростання обсягів перевезення зернових у першому кварталі 2021 р. на 46,4% порівняно з аналогічний періодом минулого року. Однак, починаючи з вересня обсяги перевезень різко знизилися (на 40-50% порівняно з серпнем).

Щодо перевезень нафтопродуктів та продукції хімічної промисловості на дунайських ринках, то вони відзначаються відносною стабільністю [221, С. 37].

Вантажообіг портів держав-членів Дунайської Комісії у 2021 р. становив 74,1 млн т, що на 9169,1 тис. т або на 14,1% більше від обсягу 2020 р. (табл. 2.13). При цьому як за кварталами, так і за підсумками 2021 р. його величина змінювалася досить різноспрямовано порівняно з попереднім роком. Збільшення вантажообігу у 2021 р. порівняно з попереднім періодом мали порти Австрії (5,06%), Словаччини (18,87%), Сербії (66,71%), Румунії (4,21%), Молдови (53,5%), України (35,76%) та Болгарії (30,93%). Найбільший спад вантажообігу мали порти Угорщини (-15,23%), Німеччини (-14,58%) та Хорватії (-26,47%).

Таблиця 2.13

Вантажообіг портів держав-членів Дунайської Комісії

за 2016-2021 рр., тис. т

<i>Вантажообіг портів, тис. т</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
Німеччина	2958	3314	2585	3274	3511	2999	101,39
Австрія	7493	7981	6123	6452	6050	6356	84,83
Словаччина	1969	2127	1542	1664	1553	1846	93,75
Угорщина	5439	5799	5200	6064	6742	5715	105,07
Хорватія	677	631,6	591,7	814	948	697,1	102,97
Сербія	8412	6390	7429	9735	8164	13610	161,79
Болгарія	7013	5570	4923	5385	5431	7111	101,4
Румунія	25096	23785	24680	28474	27307	28457	113,39
Молдова	886,4	1591	1889	1299	1185	1819	205,21
Україна	6680	6277	6067	5629	4055	5505	82,41
Всього:	66623,4	63465,6	61029,7	68790	64946	74115,1	111,24

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [221, С. 27-36]

Структура вантажообігу портів держав-членів Дунайської Комісії за 2021 р. зазнала певних змін (рис. 2.10, 2.11). У першу чергу варто відзначити стабільну перевагу частки вантажообігу портів Румунії – 38,4%, що зроста порівняно з 2016 р. лише на 0,7%. Найбільшого приросту питомої ваги зазнали порти Сербії (5,8%) та Молдови (1,2%). Найбільшого зменшення у 2021 р. порівняно з 2016 р. зазнала частка вантажообігу портів України (-2,6%)

та Австрії (-2,6%). Питома вага портів інших країн не відзначилася суттєвими змінами.

У цілому найбільша питома вага у 2016 р. належить портам Румунії, Болгарії, Австрії, Сербії та України. Щодо 2021 р., то 10% рубіж пройшли лише порти Румунії та Сербії.

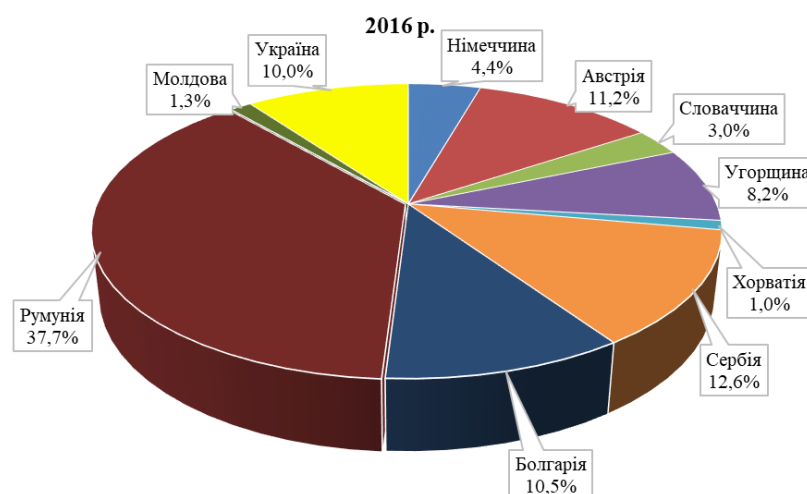


Рис. 2.10. Структура вантажообігу портів держав-членів Дунайської Комісії за 2016 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [221, С. 27-36]

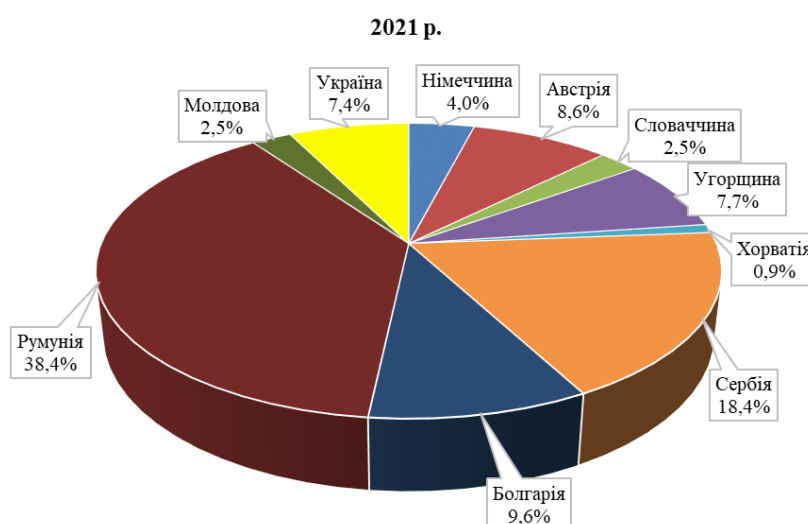


Рис. 2.11. Структура вантажообігу портів держав-членів Дунайської Комісії за 2021 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [221, С.27-36]

Під впливом пандемії у березні 2020 р. пасажирські перевезення в Дунайському регіоні були зупинені. Лише у червні розпочато одиничні рейси круїзних суден з дотриманням оголошених обмежень кількості пасажирів, проте у листопаді рух пасажирських суден було знову припинено. У 2021 р. відносно стабільні перевезення пасажирів на круїзних пасажирських суднах з каютами почали здійснюватися у липні. Основу перевезень пасажирів становили короткі за тривалістю рейси 5–7–8 діб (Пассау – Відень – Братислава – Будапешт – Пассау, Відень – Братислава – Будапешт, рейси з/до портів Рейну та Майна, а також у напрямку дельти Дунаю).

Перевезення пасажирів на лінії Верхнього Дунаю у 2020 р. та 2021 р. становили 7,7% та 20,7% відповідно від кількості 2019 р. (720,8 тис. чол.). У дельті Дунаю даний показник знизився до рівня 5,15 тис. чол. у 2020 р. та 34,1 тис. чол. у 2021 р., що порівняно з обсягами перевезень пасажирів у 2019 р. (135,04 тис. чол.) також значно менші.

Прогнозується можливе відновлення активності даного сектору дунайського судноплавства у найближчий рік. Активність круїзного судноплавства на Дунаї буде залежати насамперед від ситуації з пандемією [221, С. 11-13].

Розглядаючи значення вантажообігу портів України станом на 2016 р. можна відзначити, що вони входять в п'ятірку з десяти держав-членів Дунайської Комісії. Проте станом на 2021 р. порти Угорщини витісняють українські на одну позицію вниз за часткою вантажообігу.

Український вантажообіг у Дунайському регіоні формують два порти – ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт». Загальний вантажообіг дунайських портів України, з урахуванням вантажообігу морськими суднами, у 2021 р. становив 5505 тис. т (135,7% порівняно з обсягом у 2020 р.), з них на експорт припадає 56,9%, а на транзит – 36,2%. Основу вантажообігу дунайських портів України у 2021 р. складали суховантажні сипучі вантажі – 83,5%.

Обсяг вантажообігу основних дунайських портів України за період 2016-2021 рр., за виключенням вантажообігу морськими суднами, відображений в таблиці 2.14. Значне зменшення вантажообігу у 2020 р. змінилося його зростанням у 2021 р. (на 35%).

Основна частка вантажообігу припадає на ДП «Ізмаїльський МТП» протягом аналізованого періоду, вона коливається від 60% до 85%. Основними складовими вантажообігу ДП «Ізмаїльський МТП» були суховантажні сипучі вантажі (руда, окатиш) з питомою вагою 80,9%. У загальному обсязі вантажів, відправлених із даного порту, основну частину в експорті становить залізорудна сировина (руда, котуни) – 85,6%.

ДП «Ренійський МТП» хоча і займає меншу частку в загальному вантажообігу дунайський портів України, проте характеризується меншими коливаннями у зміні його обсягу протягом 2016-2021 рр. Найбільш транспортованим видом вантажу у 2021 р. були суховантажні сипучі вантажі, які становлять 90,7% від загального вантажообігу порту.

Таблиця 2.14

**Вантажообіг основних дунайських портів України
за 2016-2021 рр., тис. т**

<i>Порт</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
ДП «Ізмаїльський МТП»	5682	5097	4683	4283	3245	4071	71,65
ДП «Ренійський МТП»	972	1125	1333	1275	786	1370	140,95
Всього:	6654	6222	6016	5558	4031	5441	81,77

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [221, С. 37]

Як бачимо, розташовані на Дунаї українські порти, що апріорі є точками росту транзиту європейських перевезень, не мали визначеної тенденції збільшення вантажообігу протягом аналізованого періоду, що характеризує відсутність механізму протистояння дестабілізаційним чинникам, які спричиняють стагнаційні процеси не лише на окремому підприємстві, а й у регіоні в цілому.

Розглядаючи Дунайський регіон, необхідно виокремити його провідне транспортне підприємство – ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (ПрАТ «УДП»). Стабільність функціонування та стратегічний розвиток даного підприємства має безпосередній вплив на Дунайський регіон. Тобто ПрАТ «УДП» є свого роду галузевоформуєчим підприємством, оскільки до основних видів його діяльності входять внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів та вантажів морським і річковим транспортом, а також суднобудування та судноремонт.

Господарсько-фінансова діяльність ПрАТ «УДП» за останні шість років характеризується наступними тенденціями.

За 2021 р. флотом ПрАТ «УДП» перевезено 1365,2 тис. т вантажів, що на 26,5 тис. т або на 1,98% більше порівняно з 2020 р. (табл. 2.15). Обсяги перевезень за номенклатурою збільшилися на 19,53% для генеральних вантажів та у двічі для наливних. Зменшення на 24,38% присутнє для суховантажних сипучих вантажів. Зростанням на 25,43% характеризувалися експортні обсяги перевезень. Також у 2021 р. відновилися каботажні перевезення. Перевезення між іноземними портами та імпорتنі перевезення скоротилися на 5,03% та 59,71% відповідно. Щодо вантажообігу, то його зростання становить 2,68% порівняно з 2020 р.

Співставляючи показники обсягів перевезень 2021 р. з 2016 р. спостерігаємо переважання спаду їх значень. Загальне скорочення перевезених вантажів у 2021 р. склало 174,1 тис. т, або 11,31%. Таке значення сформували критичне зниження перевезень в каботажному сполученні та зменшення експортних перевезень на 39,59%. Проте, поряд з цим, за 2019-

2021 рр. різко збільшився обсяг імпорتنих перевезень. Значення вантажообігу у 2021 р. порівняно з 2016 р. зменшилося на 10,07%.

Таблиця 2.15

Обсяги перевезень вантажів та вантажообіг ПрАТ «УДП»
за 2016-2021 рр.

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
1. Перевезено вантажів, тис. т	1539,3	1371,4	1420,1	1585,9	1338,7	1365,2	88,69
<i>у т. ч. за номенклатурою:</i>							
- генеральних (тарно-штучних)	519,7	467,6	517,2	616,6	605,8	724,1	139,33
-суховантажних сипучих	969,6	871,3	872,9	939,3	725,4	621,1	64,06
-наливних	50,0	32,5	30,0	30,0	7,5	20,0	40,0
<i>у т. ч. за видами перевезень:</i>							
- експортних	707,2	690,5	804,6	815,6	340,6	427,2	60,41
- імпорتنих	4,1	1,4	4,4	14,5	27,3	11,0	268,29
- між іноземними портами	778,0	646,0	581,1	748,3	970,8	922,0	118,51
- каботажних	50,0	33,5	30,0	7,5	0,0	5,0	10,0
2. Вантажообіг, млн т миль	821,5	759,6	800,1	874,8	719,5	738,8	89,93

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Детальніше прослідкувати тенденції змін обсягів перевезень дозволяє їх динаміка за 2010-2021 рр., що наведена на рис. 2.12. Як бачимо, переломні періоди у скороченнях обсягів перевезень вантажів для ПрАТ «УДП» були 2011-2012 рр., що супроводжувалися різкими спадами в обсязі близько 500 тис. т щорічно. Значення обсягів перевезень вантажів за 2021 р. скоротилися до рівня показників 2017 р., який теж характеризувався погіршенням перевізного процесу.

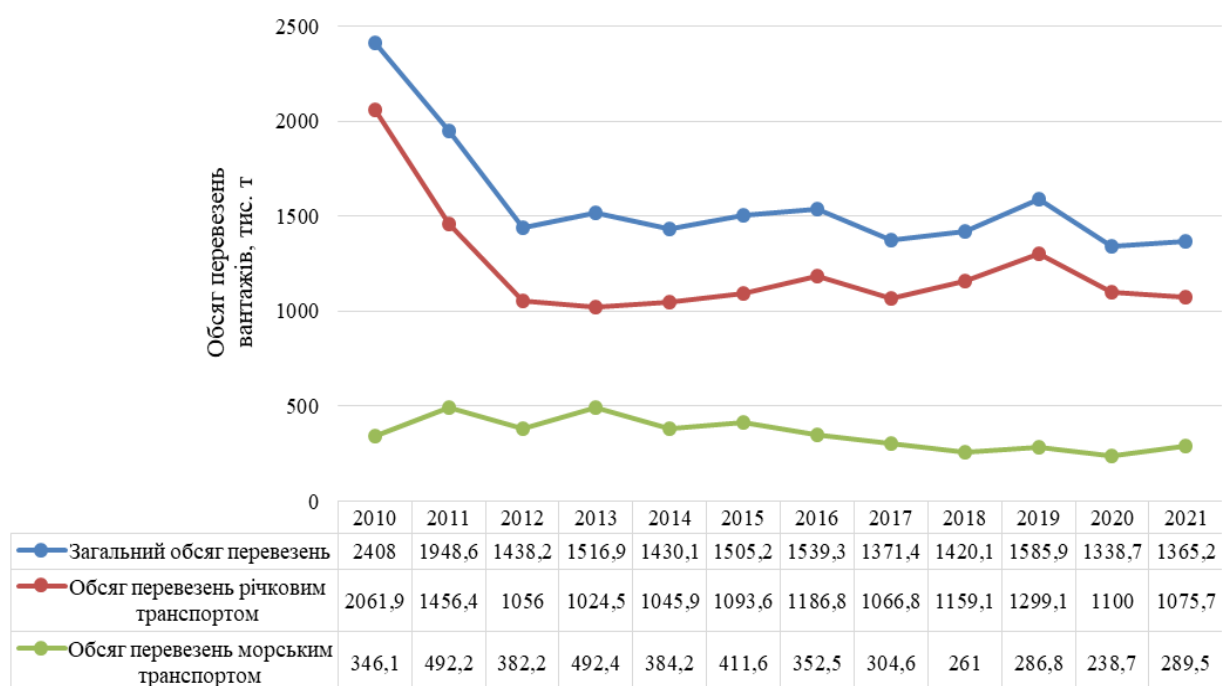


Рис. 2.12. Динаміка обсягів перевезення вантажів флотом ПрАТ «УДП» за 2010-2021 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором за даними [136; 137]

Обсяг перевезень вантажів по морю у 2021 р. склав 289,5 тис. т, що більше на 50,8 тис. т (21,28%), ніж у 2020 р. Детальний опис щодо номенклатури перевезень вантажів морським флотом за період 2016-2021 рр. наведений у Додатку Г дисертаційної роботи. Варто зазначити, що збільшення у обсягах перевезень за 2021 р. порівняно з попереднім роком відбулося між іноземними портами за наступними видами вантажів: інші сипучі вантажі та тарно-штучні товари на 70,5 тис. т (або у 1,6 разів) і метал на 12 тис. т (або у 1,5 рази); а також у експортних перевезеннях нафтопродуктів у 2 рази (на 7,5 тис. т). Зменшення відбулося у імпорті інших вантажів на 2,9 тис. т (у 1,9 рази), а також між іноземними портами при перевезенні будівельних матеріалів у 9,5 разів (на 33,0 тис. т), зернових у 1,2 рази (на 5,1 тис. т), перевезення міндобриг у 1,3 рази (на 2,8 тис. т). Загальна структура перевезення вантажів зображена на рисунку 2.13.

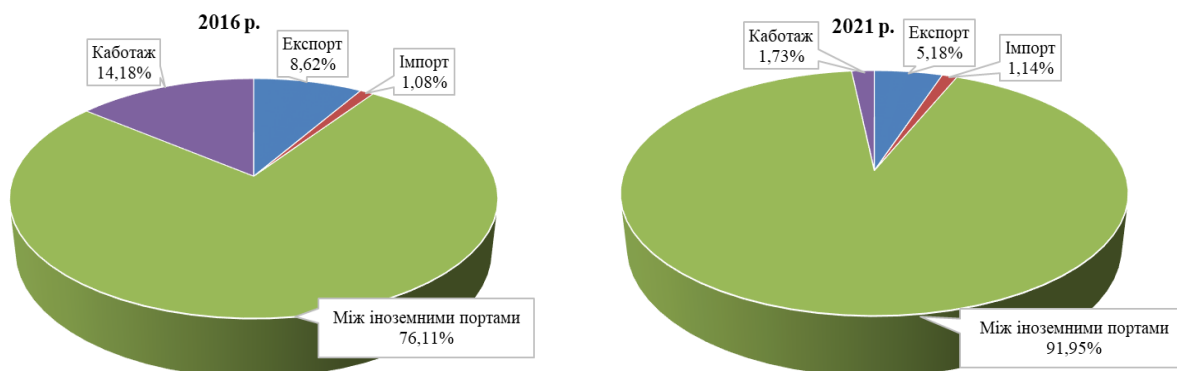


Рис. 2.13. Структура обсягів перевезень по морю ПрАТ «УДП» за 2016 р. та 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Щодо обсягів перевезень вантажів по річці Дунай, то станом на 2021 р. він склав 1075,7 тис. т, що менше на 2,2% (на 24,3 тис. т) ніж у 2020 р. Номенклатура перевезень річковим флотом за 2016-2021 рр. наведена в Додатку Д дисертаційної роботи. Зміни у 2021 р. порівняно з 2020 р. мають наступні характеристики: збільшення річкових перевезень відбулося у експорті за рахунок металу в Болгарію у 21,6 рази (на 48,9 тис. т), міндобрив в Угорщину у 3,1 рази (на 33,1 тис. т), міндобрив в Хорватію у 4,3 рази (на 23,9 тис. т), між іноземними портами за рахунок перевезень рапсового шроту з Болгарії в Румунію на 20,3 тис. т (у 1,7 рази) та металу з Австрії в Румунію на 8,5 тис. т (у 1,6 рази).

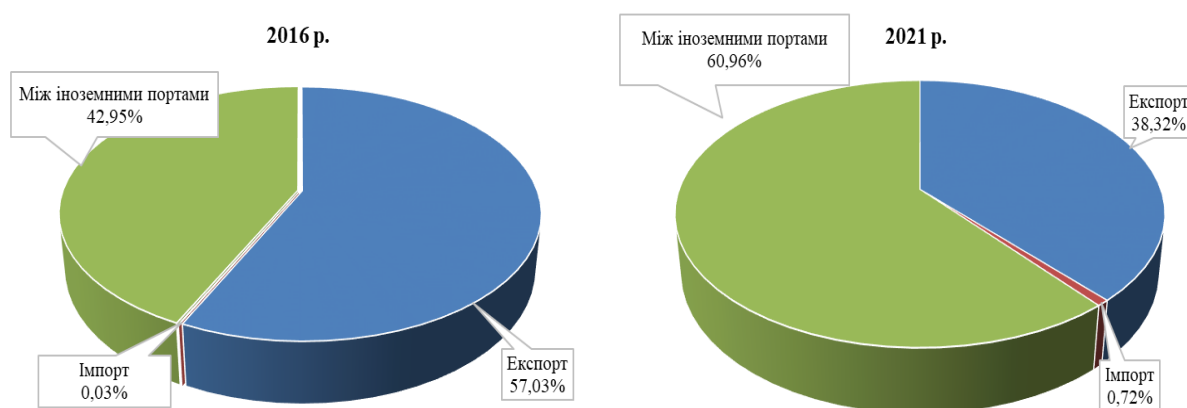


Рис. 2.14. Структура обсягів перевезень по річці Дунай ПрАТ «УДП» за 2016 р. та 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Зменшенням обсягів перевезень у експорті характеризувалася залізородна сировина в Сербію у 1,1 рази (на 8,1 тис. т) та метал в Румунію у 2,4 рази (на 39,6 тис. т). Щодо обсягів перевезень між іноземними портами, то скорочення торкнулося зернових з Сербії в Румунію на 44,2 тис. т (у 1,3 рази) та зернових з Угорщини в Румунію на 67,1 тис. т (у 1,5 рази). Загальна структура перевезення вантажів по річці Дунай зображена на рисунку 2.14.

Аналізуючи обсяги перевезень пасажирів за період 2016-2019 рр. прослідковується стабільне щорічне зростання (табл. 2.16). Станом на 2019 р. їх збільшення становило 9,38 тис. пас. (93,9%) порівняно з 2016 р. Пасажирообіг у 2019 р. зріс на 4,754 млн пас. миль, що становить більше ніж у два рази. Пасажирські круїзні судна розпочали навігацію в квітні 2019 р. згідно графіку. На виконання круїзних програм було відфрахтовано всі 4 круїзних судна пароплавства.

Таблиця 2.16

Обсяги перевезень пасажирів та пасажирообіг ПрАТ «УДП»
за 2016-2021 рр.

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2019/2016, %</i>
1. Перевезено пасажирів, тис. пас.	9,992	15,037	19,092	19,372	0,0	1,1	193,9
2. Пасажирообіг, млн пас. миль	4,301	7,049	9,472	9,055	0,0	0,034	210,5

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

У зв'язку з карантинними обмеженнями для недопущення поширення коронавірусу Covid-19 в Україні та інших придунайських країнах пасажирські судна ПрАТ «УДП» в 2020-2021 рр. не здійснювали перевезень пасажирів та весь період перебували у відстої. У звітному періоді прогулянкове судно «Євгеній Косяков» здійснювало екскурсійні рейси в дельті р. Дунай, обсяг перевезень становить 1140 осіб.

Дохід ПрАТ «УДП» формується за рахунок реалізації послуг перевезень морським та річковим транспортом, а також виконання робіт його структурними підрозділами (табл. 2.17). Величина чистого доходу від реалізації збільшилася у 2021 р. порівняно з попереднім періодом на 15%, проте даний показник суттєво не збільшився порівняно з значенням 2016 р. (на 7,73%). Основну частку в доході займає річковий вантажний флот – 80,78% у 2021 р. та 72,05% у 2016 р. Питома вага річкового пасажирського флоту характеризується щорічним зростанням, якщо не брати до уваги два останні роки. Якщо станом на 2016 р. вона становила 15,55%, то у 2019 р. – 20,22%. Втрата доходів від другого за величиною сегменту перевезень негативно позначилася на рівні доходів у 2021 р. Проте зростання присутнє в доходах структурних підрозділів ПрАТ «УДП» порівняно з 2020 р., а саме у двічі за статтею «суднобудування, судноремонт та інші» КСБСРЗ та 92,29% – доходи від інших видів діяльності.

Таблиця 2.17

Доходи від реалізації робіт, послуг ПрАТ «УДП»
за 2016-2021 рр., тис. грн

<i>Статті доходів</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
Морський флот	20696,9	16382,0	15281,4	13465,7	13912,7	16001,4	77,31
Річковий вантажний флот	463277,3	501325,0	580878,0	590011,5	526645,8	559536,6	120,78
Річковий пасажирський флот	99960,3	168057,0	195782,1	176629,5	0,0	769,0	0,77
Суднобудування, судноремонт та інші КСБСРЗ	30315,7	46491,3	49862,6	51160,2	57549,6	61169	201,77
Доходи від інших видів діяльності	28713,8	48784,7	48766,9	42263,1	43453,9	55213	192,29
Всього чистий дохід від реалізації	642964,0	781040,0	890571,0	873530,0	641562,0	692689,0	107,73

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Аналітичний огляд фінансових результатів ПрАТ «УДП» свідчить що подолання у 2020 р. збиткової діяльності 2019 р., яка була спровокована в більшій мірі коливанням курсів іноземної валюти і непрогнозованим зменшенням курсу гривні, знову повернулася у 2021 р. ще з більшим обсягом (рис. 2.15). Основним фактором, який обумовив погіршення фінансового результату пароплавства, стало зменшення прибутку від діяльності річкового флоту на 26,3 млн грн.

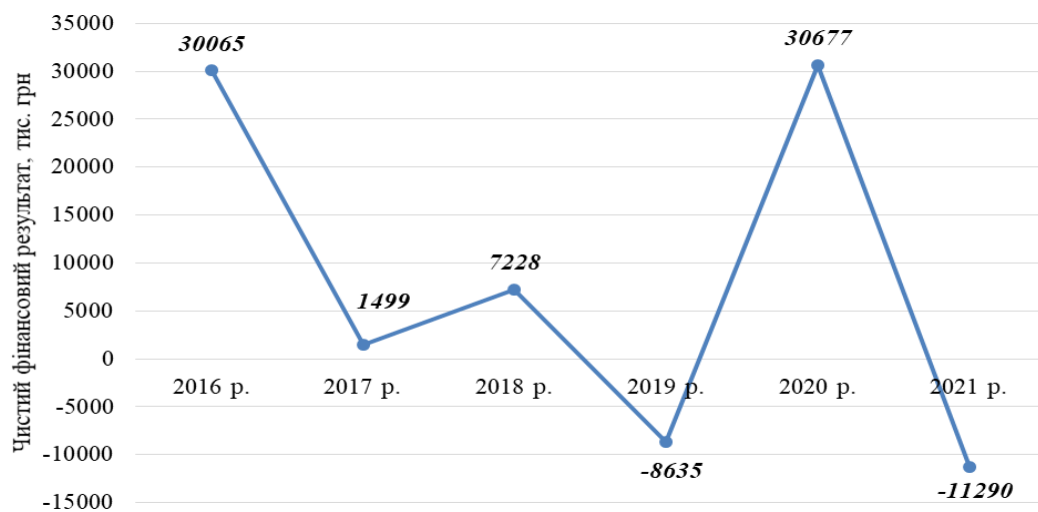


Рис. 2.15. Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором за [175]

Протягом січня-серпня 2021 р. спостерігалася сприятлива навігаційна обстановка та високі рівні води на р. Дунай, що давало можливість навантажувати баржі на максимальні осадки і повністю використовувати вантажопідйомність.

Однак, вже починаючи з кінця серпня, ситуація стала погіршуватися: рівні води почали зменшуватися та розпочалося мілководдя. Як наслідок, з 22 вересня 2021 р. була закрита навігація на ділянці Дунаю від Ізмаїлу до Прахово, Сербія. Це негативно позначилося як на обсягах перевезень вантажів (неможливість навантажувати баржі на повну осадку), так і економічній ефективності виконання рейсів (збільшення витрат на паливо та

утримання екіпажів через необхідність здійснення проводок на лімітуючих ділянках).

Через зменшення доступних до перевезення вантажопотоків зернових вантажів (перевезено 480,5 тис. т в 2020 р. та 383,7 тис. т в 2021 р.), які складають основну номенклатуру для зворотного завантаження, збільшилася частка баластного пробігу річкових барж пароплавства. При цьому, зернові вантажі є об'єктивно одним з найбільш високотарифних вантажів, тому, навіть у разі заміщення перевезень зернових іншими вантажами, ПрАТ «УДП» втрачатиме частину доходів.

Вищенаведені фактори обумовили зменшення доходів річкового флоту від перевезень вантажів у валютному еквіваленті на 537,2 тис. дол. США (на 3,4%), що в гривневому еквіваленті (по середньому курсу за 2021 р. – 27,28 грн) становить 14,7 млн грн.

Другим основним фактором, який обумовив погіршення фінансового результату ПрАТ «УДП» порівняно з 2020 р. на 20,6 млн грн стали операційні курсові різниці. Так, якщо за 2020 р. було отримано від операційних курсових різниць 16,9 млн грн прибутку, то за 2021 р. – 3,7 млн грн збитку [137]. Отже в цілому, незважаючи на збільшення обсягів перевезень порівняно з 2020 р. ПрАТ «УДП» все ж не змогло закріпити прибуткову діяльність.

Загальний обсяг витрат у 2021 р. становив 756215,0 тис. грн, що на 8,39% менше ніж у 2020 р. (табл. 2.18). Найбільшого зростання зазнала собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,31% та адміністративні витрати на 4,32%. Найбільш вагоме зменшення витрат у 2021 р. порівняно з попереднім періодом характерне іншим операційним витратам – 79,16%, іншим витратам – 38,8% та витратам на збут – 10,22%.

У цілому загальна величина витрат за аналізований період має тенденцію до зменшення, що в першу чергу залежить від обсягів перевізної роботи та курсових різниць. Так, порівняно з 2016 р. загальні витрати збільшилися лише на 10,02% у звітному періоді.

Таблиця 2.18

Динаміка витрат ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр., тис. грн

<i>Статті витрат</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, (2021/2017)*, %</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	557660,0	745030,0	820149,0	813811,0	562631,0	643118,0	115,32
Адміністративні витрати	64322,0	59693,0	77521,0	83252,0	61223,0	63869,0	99,3
Витрати на збут	11726,0	10 964,0	10898,0	9835,0	9464,0	8497,0	72,46
Інші операційні витрати	54795,0	46388,0	67122,0	85524,0	187256,0	39032,0	71,23
Фінансові витрати	0,0	1286,0	1427,0	1939,0	2097,0	0	-
Інші витрати	-1173,0	5025,0	1430,0	2688,0	2776,0	1699,0	33,81*
Витрати з податку на прибуток	-	2 706,0	1587	-	-	-	-
Всього:	687330,0	871092,0	980134,0	997049,0	825447,0	756215,0	110,02

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]



Рис. 2.16. Структура витрат за елементи операційних витрат ПрАТ «УДП» за 2016 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Аналіз структури за елементи операційних витрат за 2016 р. та 2021 р. значних змін не показав (рис. 2.16, 2.17). Найбільша питома вага станом на 2021 р. припадає на інші операційні витрати – 66,21%, їх частка збільшилася лише на 2,01% порівняно з 2016 р. Більш суттєві зміни стосуються матеріальних витрат питома вага яких зменшилася у 2021 р. у два рази. Частка відрахувань на соціальні заходи збільшилася на 0,54%, а амортизація зменшилася у 2021 р. на 0,32%.

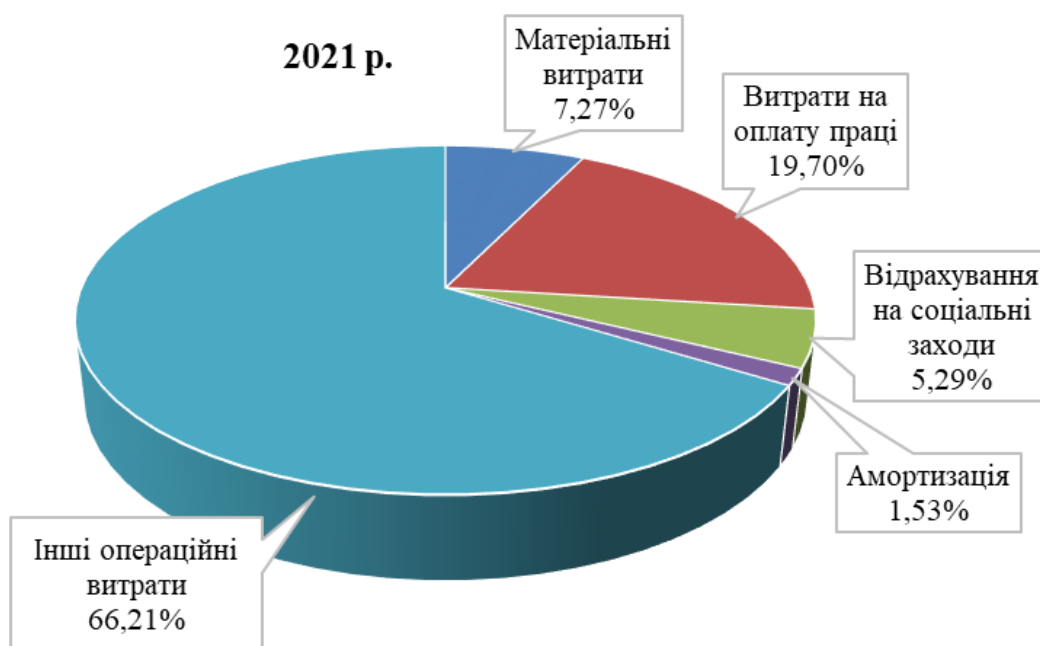


Рис. 2.17. Структура витрат за елементи операційних витрат ПрАТ «УДП» за 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Структура витрат річкового флоту в основному залишилася без змін. Серед витрат за 2021 р. у порівнянні з 2020 р. значно збільшилася лише частка витрат на лінійне буксирування – на 24% або на 43,0 млн грн. Якщо у 2020 р. спостерігалася тенденція на зменшення ціни бункерного палива, то у 2021 р. ситуація була протилежна – з початку року ціна палива неухильно зростала та в середньозваженому вимірі порівняно з минулим роком

збільшилася на 41,3%. Це, в свою чергу, призвело до підвищення вартості буксирування несамохідного флоту пароплавства.

Обсяг витрат у 2021 р. також збільшився через отримання ПрАТ «УДП» в управління 12 річкових барж згідно з договором управління активами (майном) № 29-03-21 від 29 березня 2021 р. з Національним агентством України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА). На першому етапі для підготовки вказаних барж до експлуатації та отримання необхідних класифікаційних документів пароплавство понесло витрати на їх буксирування, докування та пред'явлення Регістру судноплавства України в розмірі 5,3 млн грн. Крім того, з квітня нараховуються платежі до державного бюджету за користування. Загальні витрати відповідно до договору управління з АРМА за звітний період склали 10,1 млн грн. Вказані 12 барж у серпні 2021 р. були передані в користування, у результаті чого за звітний період було отримано 8,4 млн грн доходів.

Таким чином, за 2021 р. по діяльності з управління майном АРМА отримано збиток в розмірі 1,7 млн грн, але при цьому за IV кв. 2021 р. – прибуток в розмірі 3,5 млн грн. Тому вже починаючи з I кв. 2022 року очікується отримання прибутку від діяльності по управлінню майном АРМА [136].

Враховуючи аналіз чистого прибутку та витрат доцільно відобразити наявність прибутковості чи збитковості діяльності підприємства (рис. 2.18). Як бачимо, рентабельність 2020 р., що була найвищою за останні п'ять років та перевищила на 0,1% показник 2016 р., змінюється її повною відсутністю у 2021 р. Хоча дохід ПрАТ «УДП» за 2017-2019 рр. був вищий ніж у 2020 р., проте великий обсяг витрат за цей же період не дозволив отримати вищі показники рентабельності. Загалом рівень рентабельності ПрАТ «УДП» бажає кращого.

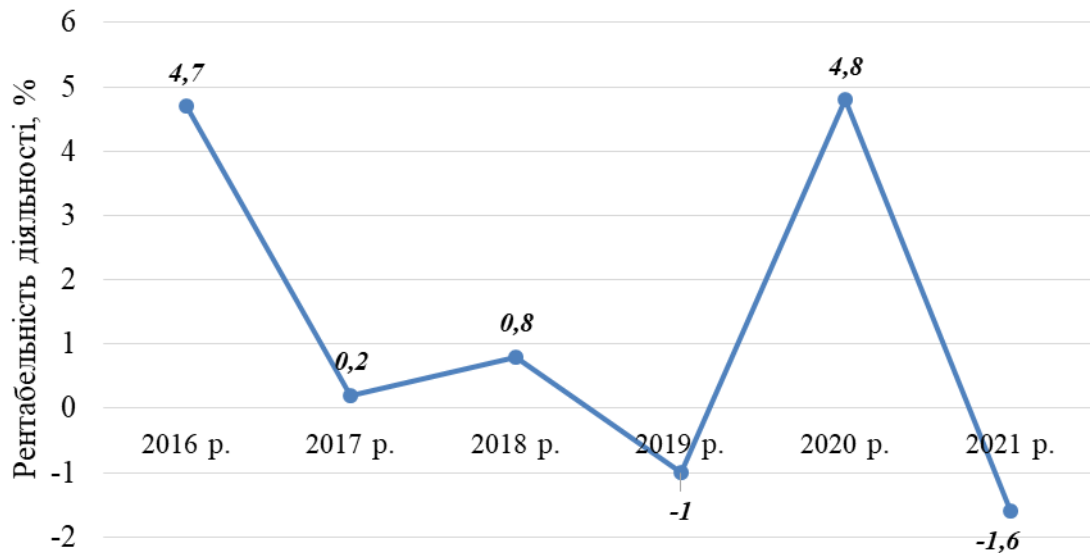


Рис. 2.18. Рентабельність діяльності ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр., %
Джерело: сформовано автором за [175]

Наявність інвестиційних коштів для діяльності підприємства є одним з важливих факторів, що підвищує його ефективність, конкурентні переваги, надає можливості для розширення та розвитку функціонування, а як наслідок підвищує прибутковість. Розглядаючи обсяг капітальних інвестицій ПрАТ «УДП» відзначається перевага їх використання для матеріальних активів (табл. 2.19). Найбільшим обсягом інвестиційних коштів характеризуються 2017 р. та 2018 р. – 24643 тис. грн та 30293 тис. грн відповідно. У 2017 р. найбільше коштів використано для придбання (виготовлення) основних засобів (13538,9 тис. грн) та капітального будівництва (9433,1 тис. грн). Основна частка капітальних інвестицій у 2018 р. була спрямована на модернізацію, модифікацію (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів – 72,8%. Обсяг капітальних інвестицій у 2021 р. майже у 2,5 рази більший ніж у попередньому році (на 8662 тис. грн). Розглядаючи коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації спостерігаємо його зменшення за 2019-2020 рр. у три рази порівняно з 2017-2018 рр., що характеризує зменшення інвестиційних коштів в основні засоби пароплавства. А у 2021 р. зростання на 0,7 пунктів у порівнянні з 2016 р.

Формування обсягу капітальних інвестицій здійснюється лише з власних джерел фінансування ПрАТ «УДП», що пояснює їх незначну кількість в останні роки. Звичайно така ситуація не може забезпечити реалізацію інноваційних проектів на підприємстві та вимагає пошуку зовнішніх інвесторів.

Таблиця 2.19

Капітальні інвестиції ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр.

<i>Найменування</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
Капітальні інвестиції, тис. грн у т.ч.	7642	24643	30293	6023	6371	15033	196,72
- капітальні інвестиції у матеріальні активи	6404	24467	28418	5003	5528	14280	223,0
- капітальні інвестиції у нематеріальні активи	1238	176	1875	1020	843	753	60,82
Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації	0,6	1,6	1,7	0,4	0,5	1,3	+0,7 п

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Структура розподілу капітальних інвестицій дещо змінилася у 2021 р. порівняно з 2016 р., а саме розширилося коло їх розподілу (рис. 2.19). Відтак у 2021 р. з'являється ще два напрями – капітальне будівництво, на яке виділяється 63,82% від загальної кількості інвестиційних коштів та капітальний ремонт – 8,27%. Другою великою часткою у капітальних інвестиціях є придбання (виготовлення) основних засобів 22,9% станом на 2021 р., яка значно скоротилася порівняно з 83,34% у 2016 р. Придбання нематеріальних активів зменшило свою питому вагу у 2021 р. у три рази відносно бази порівняння.

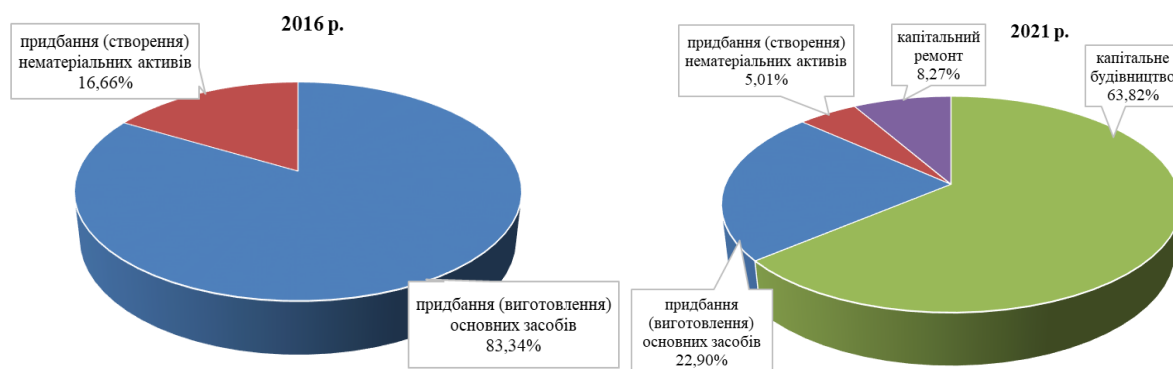


Рис. 2.19. Структура розподілу капітальних інвестицій ПрАТ «УДП» за 2016 р. та 2021 р., %

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Хоча більша частина капітальних інвестицій направлена на основні засоби пароплавства їх стан вимагає значного оновлення та модернізації. Як бачимо з таблиці 2.20, первісна вартість основних засобів у 2021 р. зросла на 7,82% відносно 2016 р. та майже не змінилася порівняно з попереднім роком. Основні засоби ПрАТ «УДП» характеризуються критичним рівнем зносу останні шість років, який становить 90%. Надходження основних засобів за останні два роки не досягають і 1% від первісної вартості основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів мав найвище значення 0,04 у 2018 р., а в останні три роки він знизився до рівня 0,01. Коефіцієнт вибуття відображає значну втрату основних засобів у 2019 р. порівняно з іншими роками. Станом на 2021 р. даний коефіцієнт зменшився до рівня 0,001. Ефективність використання основних засобів знаходиться на низькому рівні протягом аналізованого періоду, про що свідчать дані фондовіддачі.

Найбільшу питому вагу в основних засобах ПрАТ «УДП» на кінець 2021 р. склали транспортні засоби – 72,1%, будинки, споруди та передавальні пристрої – 15,5%, машини та обладнання – 8,6% від загальної вартості основних засобів.

Таблиця 2.20

Динаміка показників стану, руху та ефективності використання основних засобів ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр.

<i>Найменування</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
Первісна (переоцінена) вартість основних засобів, тис. грн	757689	775173	808683	808232	811776	816968	107,82
Надійшло основних засобів, тис. грн	5616,0	23050,0	35361,0	6540,0	5403,9	6451,0	114,86
Вибуло основних засобів, тис. грн	2464,0	5882,0	1707,0	22163,0	1910,4	1272,0	51,62
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0,03	0,04	0,01	0,01	0,01	-
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,002	0,027	0,002	0,001	-0,002 п
Фондовіддача, т миль/грн	1,08	0,98	0,99	1,08	0,89	0,9	83,33

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

На 01.01.2022 р. на балансі ПрАТ «УДП» знаходиться 421 судно (табл. 2.21). У 2021 р. з балансу ПрАТ «УДП» було списано 3 судна службово-допоміжного флоту по дозволам минулих років – «Плавмайстерня-5», УДП-1214 та УДП-С-4. У 2020 р. списанню підлягали 2 річкових ліхтери UDP-DM-1054 та UDP-DM-2058-УДП, які були використані в якості донорів для будівництва баржі SLG-022, а також 2 річкових ліхтери – UDP-DM-2337-УДП та UDP-DM-2439-УДП – було передано Міністерству оборони України.

За 2021 р. на Кілійському СБСРЗ відремонтовано 47 одиниць флоту, з них для ПрАТ «УДП» – 27 одиниць.

Що стосується морського флоту, то умови його діяльності залишалися незмінними. У рейсовому чартері перебували т/х «Ізмаїл», т/х «Вилково», т/х «Рені» та танкер т/х «Десна». Протягом всього звітного періоду через відсутність фрахтівника перебували у відстої т/х «Кілія», т/х «Татарбунари» та т/х «Віана ду Каштело». Через обмежувальні заходи для протидії поширенню коронавірусу Covid-19 пасажирський флот пароплавства протягом 2020-2021 рр. перебував у теплому відстої [136].

Таблиця 2.21

Склад та основні характеристики суден флоту ПрАТ «УДП»
станом на 01.01.2022 р.

<i>Тип судна</i>	<i>Кількість, од.</i>	<i>Загальний дедвейт, тонн*/ потужність, е.к.с. **/ пасажиромісткість, чол. ***</i>	<i>Середній вік</i>
Морські суховантажні судна*	6	24314	32
Морські нафтоналивні судна*	1	3 309	36
Пасажирські судна***	10	1 673	40
Річкові буксири**	53	117 704	49
Самохідні річкові суховантажні судна*	19	39 900	39
Несамохідні суховантажні річкові судна*	235	348 345	35
Несамохідні наливні річкові судна*	2	3 796	21
т/х «Портовый-22», «Московский -2» перейшов із службово-допоміжного флоту	2	34	46
Всього транспортний флот	328	-	36
Службово-допоміжний флот	93	-	56

Джерело: сформовано автором за даними [137]

Характеризуючи трудові ресурси ПрАТ «УДП» (табл. 2.22) варто зазначити, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 р. порівняно з попереднім роком зменшилася на 17 осіб за рахунок працівників, які звільнилися за власним бажанням, за угодою сторін, скорочення штату, закінчення строку договору, виходом на пенсію тощо.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у ПрАТ «УДП» збільшилася на 9,49% та становить 8213,9 грн. Прострочена заборгованість перед працівниками пароплавства та заводу по заробітній платі відсутня.

Фонд оплати праці за 2021 р. збільшився на 10,7% порівняно з 2020 р., у тому числі по пароплавству на 6,2%, а по КСБСРЗ на 1,1%. Збільшення фонду оплати праці по пароплавству обумовлено збільшенням посадових окладів з 01.07.2021 – на 4,8% та з 01.12.2021 – на 4,3% згідно збільшенню мінімальної заробітної плати. Крім того, було змінено бюджет робочого часу – якщо в 2020 році працівники берегових підрозділів пароплавства на протязі 6 місяців працювали на 80% від норми робочого часу через складне фінансове становище підприємства, то в 2021 році – лише 3 місяці на 80% від норми робочого часу. На час дії карантину з метою скорочення витрат була припинена виплата надбавок, доплат, всіх видів преміювання, заохочень.

Працівникам КСБСРЗ в 2021 р. були підвищенні посадові оклади з 01.01.2021 – на 15,0%, з 01.07.2021 – на 4,8% та з 01.12.2021 – на 4,3% [137].

Розглядаючи співвідношення темпів росту продуктивності праці та оплати праці бачимо, що їх якісне співвідношення досягається лише у 2020 р., а попередні роки та звітний рік характеризуються більшим зростанням величини оплати праці при менших темпах збільшення продуктивності праці, що провокувало невиправдане збільшення витрат та негативно відображувалося на фінансовій складовій пароплавства.

Таблиця 2.22

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр.

<i>Найменування</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
Середня кількість працівників (штатних, сумісників, за договорами), осіб	1891	1677	1679	1687	1536	1553	81,13
Фонд оплати праці, тис. грн	101106,0	115120	145699	161011	138277,0	153075,0	151,4
Середньомісячна заробітна плата в розрахунку на 1 працівника, грн	4455,6	5720,5	7231,4	8402	7502	8213,9	184,35
Продуктивність праці, млн т миль/особу	0,43	0,45	0,48	0,52	0,47	0,47	109,30
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці	0,71	0,82	0,84	0,93	1,01	0,9	+0,19 п

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Як підсумок проведеної аналітичної роботи господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «УДП» наведено коефіцієнтний аналіз, який допоможе на основі якісних показників комплексно охарактеризувати ефективність його функціонування за період 2016-2021 рр. (табл. 2.23).

Збитковість у 2021 р. ПрАТ «УДП» негативно позначається на якісних показниках господарсько-фінансової діяльності.

Таблиця 2.23

Динаміка показників ефективності діяльності, фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «УДП» за 2016-2021 рр.

Найменування	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р.-2016 р., п
Показники рентабельності та прибутковості, %							
1. Рентабельність діяльності	4,7	0,2	0,8	-1,0	4,8	-1,5	-6,2
2. Рентабельність EBITDA	3,6	-2,0	0,6	-1,7	3,8	-1,1	-4,7
3. Рентабельність активів	11,5	0,4	2,0	-2,0	10,9	-3,7	-15,2
4. Рентабельність власного капіталу	18,0	1,0	5,0	-7,2	20,4	-9,4	-27,4
5. Рентабельність основних засобів	3,97	0,19	0,89	-1,07	3,78	-1,38	-5,35
Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
1. Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	4,5	-12,6	37,6	-20,9	5,4	-23,8	-28,3
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	1,6	0,8	0,7	0,4	1,1	0,7	-0,9
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,6	1,2	1,0	1,0	1,2	1,0	-0,6
Ковенанти/обмежувальні коефіцієнти							
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	-	-	1,0	1,0	1,2	*	-
2. Коефіцієнт покриття відсотків	-	-	-8,7	-14,7	6,0	*	-

*дані за 2021 р. відсутні

Джерело: сформовано та розраховано автором за [175]

Якщо оцінювати результативність діяльності за 2020 р., то варто зазначити, що динаміка рентабельності EBITDA характеризується підвищенням у 2020 р. та свідчить про збільшення відсотку від виручки підприємства, що направляється на сплату податків, відсотків за кредитами та амортизації, а також про незначне скорочення витрат. Значний стрибок у

2020 р. було здійснено у рентабельності активів – 10,9%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку порівняно з 2017-2019 рр. Хоча у 2016 р. даний показник був більший на 0,6%. Ефективність використання власного капіталу, яка виражена рентабельністю власного капіталу мала найбільше зростання у 2020 р. та становить 20,4%. Як бачимо 2020 р. мав вищу ефективність за аналізований період, проте 2017-2019 рр. супроводжуються різкими спадами, збитковістю та незначним ростом рентабельності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості за аналізований період свідчить про позитивне значення лише у 2016 р. (1,6) та 2020 р. (1,1). Його величина більше одиниці показує формування достатньої частини активів за рахунок постійних джерел фінансування підприємства, що не можна сказати про 2017-2019 рр. та 2021 р.

Коефіцієнт поточної ліквідності має достатній рівень протягом 2016-2021 рр., що дозволяє підприємству повернути поточні боргові зобов'язання протягом короткого проміжку часу.

Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA значно коливається за аналізований період, що спричинене зміною рівня довгострокових та поточних зобов'язань по відношенню до значення EBITDA. У 2017 р., 2019 р. та 2021 р. даний коефіцієнт має від'ємні значення у зв'язку з збитковим результатом операційної діяльності підприємства.

Ступінь покриття всього позичкового капіталу оборотними активами ПрАТ «УДП» за 2017-2020 рр. є достатнім, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності дорівнює або більше одиниці. Щодо коефіцієнту покриття відсотків, то бачимо неспроможність підприємства погасити відсоткові витрати у 2018-2019 рр. та незначне покращення у 2020 р.

Значні щорічні коливання коефіцієнтів та відсутність стабільного зростання вимагають прийняття важливого рішення щодо утримання та примноження позитивної динаміки, яка можлива за рахунок розробки та впровадження механізму стратегічного планування ПрАТ «УДП».

2.3 Обґрунтування доцільності формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту

Важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту і розвитку є планування економічної діяльності. Транспорт постійно впливає на життя кожного, його безперебійне функціонування асоціюється з успішною економікою. Систематичне планування та керування транспортним сектором здійснюється на основі розроблених стратегій розвитку транспортної галузі на державному рівні [114; 139], з врахуванням стратегій розвитку Європейського Союзу та стратегічних програм міжнародних угруповань, що враховують потреби глобального рівня [234; 235]. Здебільшого стратегічне планування залишається на рівні рекомендацій та не в повній мірі впроваджується в діяльність транспортних підприємств або взагалі нехтується ними. Однією з причин є відсутність навичок стратегічного планування та механізмів його реалізації у кадрового складу підприємства, а також недооцінювання реальних переваг даного виду планування.

Ще одним джерелом більш практичного впровадження елементів стратегічного планування є стратегії соціально-економічного розвитку регіону чи територіальних громад [30; 43; 51; 110; 138; 148; 153; 159; 162; 178 та інші]. На даному рівні формуються конкретні механізми стратегічного планування, які включають сукупність принципів, форм, методів та інструментів цілеспрямованого управлінського впливу органів державної та регіональної влади регіону чи територіальних громад на соціально-економічні процеси з метою реалізації обраного стратегічного напрямку. Стратегічні плани (програми) соціально-економічного розвитку регіону чи територіальних громад об'єднують процес розробки середньострокових і короткострокових планів (програм) створюючи систему безперервного планування, яке органічно поєднується з елементами середньострокового та

оперативного планування. Таке планування характеризується безперервністю, спадкоємністю планування та управлінням реалізації стратегії, що забезпечується детальною розбивкою майбутніх заходів та контролем запланованих показників.

З одного боку, такі плани враховують розвиток транспортного сектору регіону чи територіальної громади порівняно з іншими секторами та відображаються у механізмах реалізації стратегічного планування як однією з складових частин. З іншого боку, такий узагальнюючий підхід не може бути раціональним для окремого транспортного підприємства, оскільки втрачається специфіка його діяльності та не враховуються важливі фактори впливу на нього. У результаті реалізації механізму стратегічного планування регіону чи територіальної громади спрацьовує синергетичний ефект від усіх його функціональних сфер, але значення для окремого підприємства є мінімальним.

Розширення ринкових відносин спонукає топ-менеджмент до вивчення стратегічного інструментарію та усвідомлення його ролі у стратегічному плануванні. Практичні навички застосування методик та механізмів стратегічного планування українськими підприємствами обмежуються низьким рівнем знань та адаптованості існуючого інструментарію до умов діяльності вітчизняного транспортного сектору.

У науковій праці І.П. Садловської щодо забезпечення раціонального функціонування механізму стратегічного планування транспортної інфраструктури [143] у повній мірі розкрита проблема відсутності системного підходу до стратегічного планування даної сфери діяльності. У запропонованій схемі взаємодії елементів досягнення економічних та соціальних результатів механізму стратегічного планування розвитку транспортної інфраструктури вказано лише етапи формування стратегічного плану, що є однією із складових дієвого механізму стратегічного планування, а не повним його відображенням.

Існуючі механізми стратегічного планування, що були апробовані підприємствами в інших галузях, не можуть застосовуватися транспортними підприємствами без внесення корегувань, що обумовлюється їх специфікою та потребує власної методології та інструментарію стратегічного планування.

Так, запропонований механізм застосування технологій стратегічного планування діяльності підприємств С. Ю. Кулаковою та А. І. Притулою [77] в більшій мірі висвітлює коротку характеристику методів, моделей та підходів стратегічного планування з акцентуванням доцільності моменту їх використання. Представлений механізм позбавлений етапів проходження стратегічного планування, взаємозв'язків між ними та кінцевого результату, тобто втрачений сам процес стратегічного планування, а акцент зроблений лише на його інструментарії.

У роботі «Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства» В. А. Кучер [80] описує чотири етапи, які має включати механізм стратегічного планування, а саме: аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників; визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства; визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням привабливості ринку і тенденцій внутрішніх змін підприємства; розробка дій і остаточної програми стратегічного розвитку щодо ослаблення дії загроз ринку і визначення напрямів подолання існуючих загроз та вибір пріоритетних сфер виробництва. Реалізація запропонованого механізму здійснюється на основі ґрунтового SWOT-аналізу, проте, у сьогоденнішніх умовах, результатів даного методу недостатньо для формування ефективного стратегічного плану підприємства.

Вивчення особливостей формування механізмів стратегічного планування аграрних підприємств І. В. Горбачовою [31] зводиться до використання PEST-аналізу, що, звичайно, вагомо впливає на формування стратегічних програм на етапі їх планування, але недостатній при прийнятті стратегічних рішень та узгодження кінцевого варіанту стратегічного плану.

Удосконаленню механізмів стратегічного планування підприємств харчової промисловості присвячені наукові дослідження Т. В. Констянтинової [69], у яких автор пропонує використання механізму, що передбачає дослідження дестабілізаційних факторів, які необхідно подолати або пом'якшити, та враховування причин їх появи. Такий механізм має за мету управління стійким розвитком підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції й економічної нестабільності та в більшій мірі спрямований на процес збалансування виробничої програми підприємства, що є лише однією з складових стратегічного планування.

Запропонована принципова модель процесу адаптивного планування, О.О. Кравченко, передбачає наявність наступних блоків: попереднє визначення і опис цілей підприємства; побудова моделі підприємства; прогнозування параметрів середовища, в якому функціонує підприємство; прогнозування основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства; оцінка альтернатив зміни показників підприємства; розробка планів підприємства; розробка стратегії підприємства [76]. Проте, визначені автором блоки не мають визначеної послідовності та позбавлені взаємозв'язків та взаємовпливу, що ускладнює практичне використання та реалізацію моделі процесу адаптивного планування.

Проведене дослідження наявності механізмів стратегічного планування підприємств зводиться до обмеженого використання наявного інструментарію стратегічного планування, що фокусується на застосуванні одного методу та відсутності необхідних складових механізму з визначеним серед них взаємовпливом і взаємозв'язком. Такий підхід є нераціональним та неефективним у складних та мінливих вимогах функціонування підприємств. Тому, існуючі механізми стратегічного планування, що були апробовані підприємствами в інших галузях, не можуть застосовуватися підприємствами водного транспорту без внесення корегувань, що обумовлюється їх специфікою та потребують власної методології та інструментарію стратегічного планування.

Відсутність практичних навичок у використанні механізмів стратегічного планування транспортними підприємствами, зокрема водного транспорту, можна пояснити застарілістю підходів до управління, відсутністю врахування специфічних особливостей роботи транспортної галузі та відсутністю адаптивної методології розробки системи управління підприємствами водного транспорту (рис. 2.20).

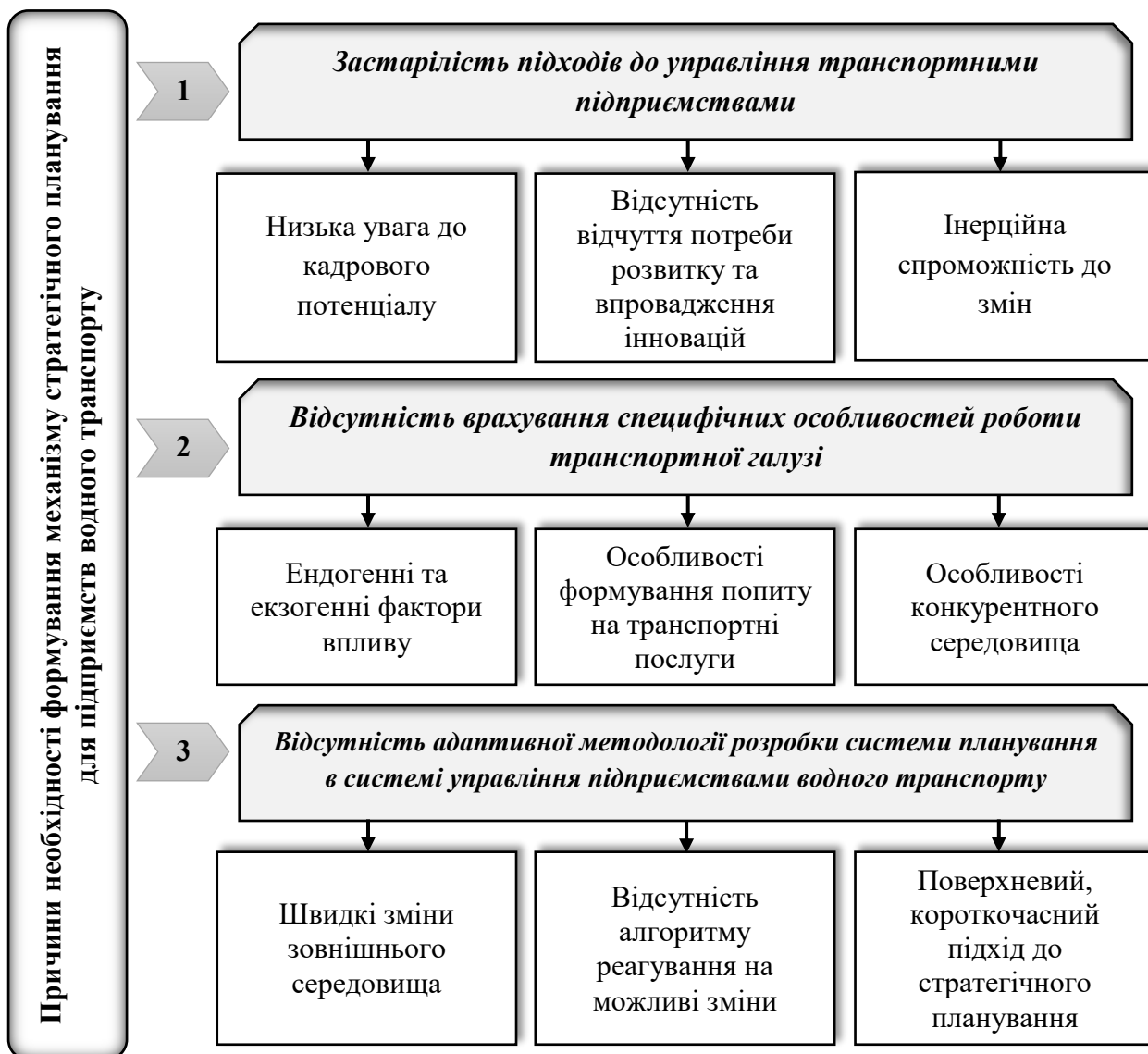


Рис. 2.20. Причини необхідності формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи причини необхідності формування та використання механізму стратегічного планування, варто акцентувати увагу на те, що він є не набором теоретичних положень щодо реалізації етапів проведення стратегічного планування, а на те, що механізм, визначаючи пріоритети підприємства, фокусує трудові ресурси (забезпечуючи зацікавленість працівників та інших сторін у посиленні функціональності підприємницької діяльності), забезпечує досягнення поставлених цілей, оцінює та коригує загальний напрям діяльності підприємства з огляду на мінливі обставини середовища функціонування.

Більше того, відсутність механізмів стратегічного планування формує непоправні негативні наслідки існування підприємств водного транспорту, оскільки відсутня фільтрація проблем, що перешкоджають зросту динаміки чи прогресу підприємства, а також характерні невчасні/недоцільні на конкретний момент часу кроки для їх корегування (рис. 2.21). Життєва необхідність у використанні механізмів стратегічного планування, як одного з найефективніших і найпрогресивніших інструментів управління підприємством, обумовлюється швидким розвитком ринкових відносин, економічними зрушеннями та зростаючою конкуренцією на транспортному ринку.

Отже, механізм стратегічного планування є необхідною складовою в системі управління діяльністю транспортного підприємства, який повинен характеризуватися безперервністю процесу пристосування до мінливих умов ринку, а сама процедура планування повинна забезпечувати своєчасну реакцію на зміну факторів впливу, тобто бути максимально адаптивною.

З метою збереження стійкості транспортного виробництва необхідно значну увагу приділяти адаптивним можливостям підприємств водного транспорту до особливостей їх діяльності залежно від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та швидкості настання дестабілізаційних економічних явищ. Старі способи реагування на зміни не здатні ефективно працювати в силу швидкого наростання інформаційних обсягів. Високий

рівень адаптованості допомагає розвивати навички роботи з майбутніми тенденціями в контексті швидкого та своєчасного реагування, а не орієнтуватись лише на прогнозовані дані. Таке значення адаптації отримує стратегічні характеристики та пов'язує її зі стратегічними змінами, стратегічним процесом і стратегічним контентом [20]. Сучасність об'єктивно вимагає розробку адаптивних механізмів в залежності від стратегічного контексту, що підвищує здатність своєчасного корегування стратегічних планів чи програм та стає визначальним фактором успіху у мінливих умовах ринкового середовища.

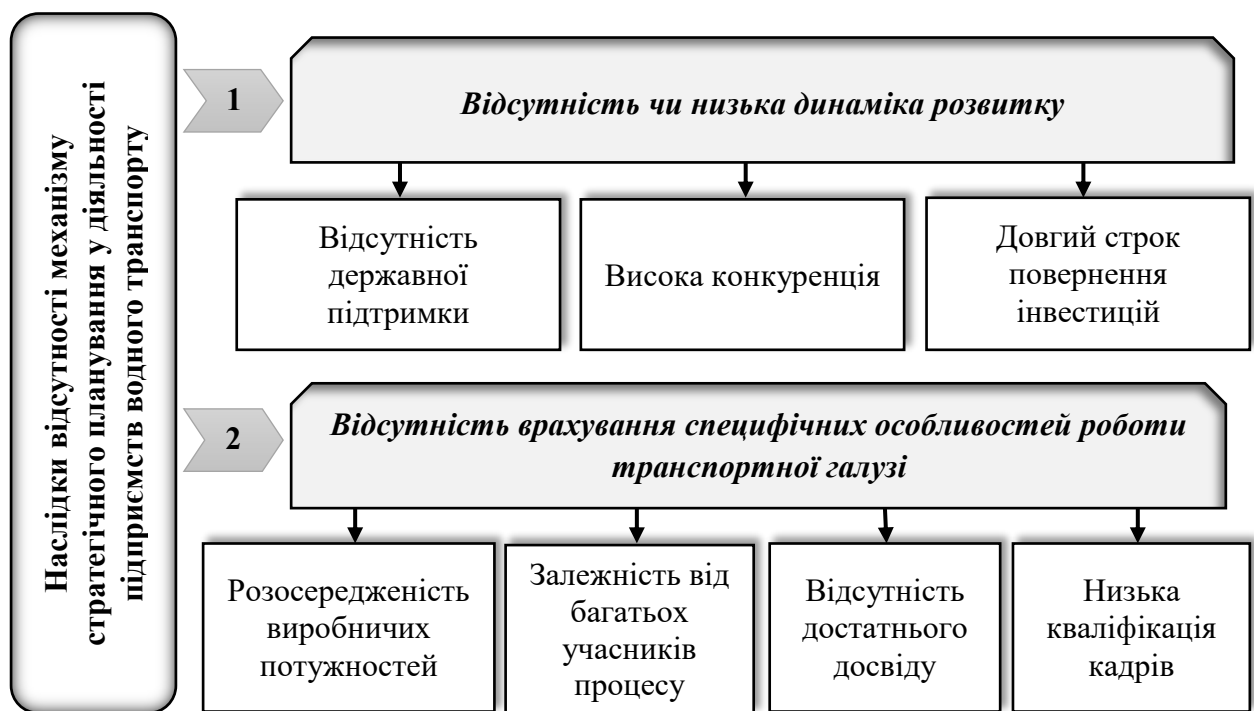


Рис. 2.21. Наслідки відсутності адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту

Джерело: сформовано автором

Механізм адаптивного стратегічного планування у першу чергу направлений на визначення і розуміння місця підприємства у майбутньому потоці ситуацій, що передбачає формування відповідного інтегрованого

набору дій та заходів. Ним задається стратегічний напрям та визначається ритмічність реагування на зміни ринкового середовища.

Умовою вдалої реалізації механізму є високий рівень корпоративної культури, що передбачає наявність кадрового складу з якісними організаційними компетенціями, які поєднують в собі досвід, креативність, інноваційні знання та синтезують знання про поточний і бажаний майбутній стан, цілі і місію підприємства.

Усунення стратегічних розривів спричинених негативними факторами впливу та форсмажорними обставинами можливе лише за умови застосування механізму саме адаптивного стратегічного планування. Забезпечення ефективної цільової діяльності підприємства на сьогодні пов'язане з пропозицією надання транспортних послуг з огляду його майбутнього стану. Такий підхід дозволяє формувати ефективні механізми адаптивного стратегічного планування, що орієнтовані на впровадження інноваційних та новітніх тенденцій бізнес-середовища.

Отже, позитивного результату від застосування інструментарію стратегічного планування можна досягти лише за наявності механізму адаптивного стратегічного планування, який координуватиме етапи проведення стратегічного планування і визначатиме найбільш дієвий інструментарій для врахування максимальної кількості факторів та формуватиме напрями на шляху становлення конкурентоспроможної діяльності, підвищенні фінансової стійкості, подоланні неплатоспроможності та стагнаційних процесів у діяльності підприємства у відповідності до змін бізнес-середовища. Дієвий механізм стратегічного планування підприємства має характеризуватися високим ступенем адаптації, поєднувати ефективність і динамізм та враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств водного транспорту. Високий рівень адаптивності виводитиме діяльність підприємства з стадії скорочення на стадію стійкого розвитку, яка враховує та раціонально використовує потенціал підприємства на основі діагностики та аналізу оптимального шляху його реструктуризації та розвитку.

Висновки до розділу 2

Формування стратегічних планів підприємств водного транспорту будується з врахуванням результатів комплексного аналізу світових та вітчизняних тенденцій і трансформаційних процесів морегосподарського комплексу. Результати аналітичної роботи свідчать, що головним негативним фактором для 2020-2021 рр. були наслідки пандемії Covid-19. Зниження обсягів світової морської торгівлі на 3,8% у 2020 р. (до 10,6 млрд т) змінилося незначним ростом до 11 млрд т у 2021 р. (на 3,2%). Лідируючі позиції у морських вантажних перевезеннях залишилися за Азією. У 2021 р. азіатські порти завантажили 4,6 млрд т товарів (близько 42% від загального обсягу завантажених товарів у порти по всьому світу), а вивантажили – 7,1 млрд т (64% від загального обсягу товарів по всьому світу). Пропускна спроможність світового флоту, станом на січень 2022 р., зросла на 63 млн т і досягла 2,2 млрд т за рахунок перевезень в усіх сегментах, окрім перевізників генеральних вантажів. Світова пропускна здатність контейнерних портів у 2021 р. знизилася на 1,0% порівняно з попереднім роком. Таке скорочення є незначним у порівнянні з іншими сегментами ринку судноплавства та морською торгівлею загалом. У цілому динаміка міжнародних морських перевезень зазнала зниження, але воно виявилось меншим ніж прогнозувалося.

Діагностика тенденцій розвитку галузі водного транспорту України за період 2016-2021 рр. свідчить про суттєве скорочення морських перевезень вантажів за видами, яке загалом складає 38,94%. Майже не перевозилася руда залізна, а повного виключення зазнало вугілля, кокс, лісові вантажі, папір та вантажі у контейнерах. Відновлення вантажопотоку порівняно з 2020 р. становить 2,2%. Обсяги перевезень у закордонному та каботажному сполученнях характеризувалися щорічним зменшенням. Закордонне сполучення скоротилося у 2021 р. на 40,5%, а каботажне на 36,4% порівняно з 2016 р. Щодо річкового транспорту, то обсяги перевезень у 2021 р.

зменшилися на 4,4% порівняно з 2016 р. та на 8,01% порівняно з 2020 р. Обсяги каботажних перевезень зберігали тенденцію до повільного, але стабільного зростання протягом 2016-2020 рр., яка змінилася у 2021 р. спадом на 10,42% порівняно з попереднім періодом. Закордонне сполучення характеризувалося мінливістю у обсягах перевезень вантажів протягом аналізованого періоду. Тенденції обсягів вантажообігу як морського, так і річкового транспорту є аналогічними до обсягів перевезень. Переломним роком, що супроводжувався різким зменшенням вантажообігу, став 2018 р. і до сьогодні підприємства, що здійснюють морські перевезення, не можуть досягти навіть його значень.

Проведений аналіз пасажирських перевезень свідчить про наявність двох протилежних процесів. З одного боку, у міжнародному сполученні відбувається різкий спад пасажирських перевезень з 2016 р. по 2019 р. З іншого боку, в каботажному сполученні відбувається зростання кількості перевезених пасажирів у період 2016-2021 рр. з 11 тис. пас. до 106 тис. пас. У 2020-2021 рр. перевезення пасажирів у міжнародному сполученні не здійснювалися взагалі, тому загальний показник перевізної роботи морського транспорту формує каботажне сполучення. Пасажирські перевезення річковим транспортом перевищують показники морського транспорту. У 2021 р. їх збільшення становить 40,47% порівняно 2020 р. Повна відсутність річкових перевезень у міжнародному сполученні протягом 2020-2021 рр. негативно впливає на загальний результат перевізної роботи. Величині пасажирообігу морського транспорту характерне найнижче значення у 2020 р. (703 тис. пас. км), що становить лише 3,94% від рівня 2016 р. Проте у 2021 р. даний показник зріс на 33,98% порівняно з 2020 р. Така нестабільна ситуація сформувалася за рахунок здійснення перевезень пасажирів лише на основі каботажного сполучення. Визначені стагнаційні процеси в діяльності галузі водного транспорту є наслідком впливу пандемії Covid-19 та відсутністю інструментів боротьби з впливом непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

Сучасний стан техніко-економічних показників водотранспортної галузі характеризується застарілим та неконкурентоздатним рухомим складом, відсутністю інвестиційних коштів (0,64% від загальної суми виділеної на транспортну галузь), швидким зростанням витрат (45,75%), значним відсотком збиткових підприємств (більше 40%). Рівень фінансових результатів діяльності підприємств водного транспорту протягом аналізованого періоду бажає кращого, хоча і характеризується незначною тенденцією до зростання.

Досліджено особливості розвитку Придунайського регіону, як одного з найважливіших міжнародних шляхів між Європою та Азією, що забезпечує реалізацію українського потенціалу дунайського судноплавства в межах морського та річкового сполучення. Встановлено, що вантажообіг портів держав-членів Дунайської Комісії у 2021 р. зріс на 14,1% порівняно з попереднім періодом. Зменшення вантажообігу мали порти Угорщини (-15,23%), Німеччини (-14,58%) та Хорватії (-26,47%). Пасажирські перевезення з березня 2020 р. в Дунайському регіоні були зупинені у зв'язку з пандемією Covid-19. Українські порти Дунайського регіону, а саме ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», до 2019 р. займали п'яте місце серед десяти держав-членів Дунайської Комісії. Протягом 2020-2021 рр. вони втрачають одну позицію на користь портів Угорщини. Загальний вантажообіг дунайських портів України, з урахуванням вантажообігу морськими суднами, у 2021 р. становив 5505 тис. т (135,7% порівняно з обсягом у 2020 р.), з них на експорт припадає 56,9%, а на транзит – 36,2%. Обсяг вантажообігу основних дунайських портів України, за виключенням вантажообігу морськими суднами, у 2021 р. зміг зрости на 35% порівняно з 2020 р.

Обґрунтовано доцільність виділення, окрім портів у Дунайському регіоні, провідної транспортної судноплавної компанії – ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», стабільність функціонування та стратегічний розвиток якої здійснює безпосередній вплив на існування даного регіону.

Аналіз діяльності ПрАТ «УДП», що полягає у здійсненні внутрішніх і міжнародних перевезеннях пасажирів та вантажів морським і річковим транспортом, а також суднобудуванні та судноремонті підтверджує виконання галузевоформуючої та стабілізаційної функції в Дунайському регіоні. Загальні тенденції скорочення обсягів перевезень вантажів та пасажирів відобразилися і на діяльності ПрАТ «УДП». Результати перевізної роботи флоту за номенклатурою вантажів у 2021 р. незначно покращилися (на 1,98%) порівняно з 2020 р. Основні напрямки перевезень по річці Дунай станом на 2021 р. не змінилися (експортувався вантаж у Болгарію, Угорщину, Хорватію, Румунію, Сербію), але загальний обсяг зазнав зменшення на 2,2% порівняно з попереднім періодом.

Подолання у 2020 р. збиткової діяльності 2019 р., яка була спровокована в більшій мірі коливанням курсів іноземної валюти і непрогнозованим зменшенням курсу гривні, знову повернулася у 2021 р. ще з більшим обсягом, збиток становить 11,3 млн грн. Основним фактором, який обумовив погіршення фінансового результату пароплавства, стало зменшення прибутку від діяльності річкового флоту на 26,3 млн грн. Також з кінця серпня склалася несприятлива навігаційна обстановка, розпочалося мілководдя і як наслідок, з вересня 2021 р., була закрита навігація на ділянці Дунаю від Ізмаїлу до Прахово, Сербія. Це негативно позначилося як на обсягах перевезень вантажів, так і на економічній ефективності виконання рейсів. Погіршення фінансового результату також обумовлено отриманням збитку від операційних курсових різниць. Обсяг капітальних інвестицій становить незначну величину, оскільки формується виключно з власних джерел фінансування, що ускладнює впровадження інноваційних продуктів та виведення діяльності пароплавства на вищий рівень надання транспортних послуг.

Результати проведеного коефіцієнтного аналізу ефективності функціонування ПрАТ «УДП» свідчать про значні щорічні коливання показників ефективності діяльності, фінансової стійкості та ліквідності, що

спричиняє відсутність стабільного зростання. Чітко простежується негативний вплив наслідків пандемії та неготовність підприємства протистояти несподіваним факторам впливу зовнішнього середовища, що знайшло вираження у збитку діяльності за 2019 р. та 2021 р. ПрАТ «УДП» потребує прийняття важливого рішення щодо утримання та примноження позитивної динаміки, яка можлива за рахунок розробки та впровадження механізму стратегічного планування.

Визначено, що відсутність навичок стратегічного планування та механізмів його реалізації у кадрового складу підприємства не дозволяє в повній мірі впроваджувати у діяльність підприємства стратегії розвитку транспортної галузі, які затверджуються на державному рівні, враховують стратегії розвитку транспортного комплексу Європейського Союзу та стратегічні програми міжнародних угруповань. Стратегічні програми розвитку регіонів чи територіальних громад містять більш конкретніші рекомендації планування діяльності підприємств, які частково супроводжуються механізмами стратегічного планування. У межах реалізації таких стратегічних програм транспортні підприємства частково ознайомлюються з елементами стратегічного планування, проте обмежуються рамками стратегічної програми регіону чи територіальної громади, що не дозволяє отримати очікуваний ефект від впровадження механізму стратегічного планування. Тобто стратегічні програми та механізми їх реалізації залишаються в більшості випадків на рівні рекомендацій та не впроваджуються в діяльність транспортних підприємств на постійній основі.

Проведено дослідження існуючих механізмів стратегічного планування діяльності підприємств інших галузей національного господарства та встановлено, що вони базуються на використанні лише одного з методів стратегічного планування, що обмежує можливості врахування мінливості факторів впливу або характеризуються відсутністю необхідної кількості складових механізму з визначенням їх взаємозв'язком. Тому, апробовані

механізми стратегічного планування підприємств інших галузей, не доцільно застосовувати для підприємств водного транспорту без внесення корегувань, що обумовлюється їх специфікою та потребують власної методології та інструментарію стратегічного планування.

Визначено причини необхідності формування механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту, які полягають у застарілості підходів до управління, відсутністю врахування специфічних особливостей роботи транспортної галузі та відсутністю адаптивної методології розробки системи управління підприємствами водного транспорту. А також розглянуто наслідки відсутності механізму адаптивного стратегічного планування, що призводить до недосяжності очікуваної динаміки розвитку, оскільки не знайдені шляхи залучення державного фінансування та необхідного обсягу інвестиційних коштів, не визначені реальні конкурентні переваги підприємства, не врахована залежність від багатьох учасників процесу транспортування, відсутні навички кадрового складу у використанні сучасних методик планування тощо.

Обґрунтовано необхідність розробки та використання власного механізму стратегічного планування, який буде охоплювати специфіку діяльності підприємства водного транспорту, характеризуватиметься безперервністю процесу пристосування до мінливих умов бізнес-середовища, забезпечуватиме гнучку і швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури, тобто буде максимально адаптивним.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [87, 90, 91, 94, 96, 100, 102, 220].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1 Концептуальна модель механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту

Проведене в дисертаційній роботі дослідження підтверджує доцільність та необхідність формування ефективного інструментарію стратегічного планування для підприємств водного транспорту, основою якого є механізм адаптивного стратегічного планування.

Автором пропонується механізм саме адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту, який складається з таких взаємопов'язаних елементів, як визначення об'єкта та суб'єкта планування, формулювання необхідних завдань та цілей, визначення пріоритетів стратегічного планування та факторів впливу, обґрунтування існуючих планів та проведення комплексного аналізу функціонування підприємства, визначення горизонту планування, прийняття оптимального варіанту стратегічного плану та розрахунок ефекту від обраного стратегічного напрямку (рис. 3.1).

Достатньо велика кількість взаємопов'язаних складових механізму стратегічного планування свідчить про те, що це трудомісткий процес, який вимагає більш детального розгляду його елементів та спрямованість на зручність у практичному застосуванні безпосередньо на підприємствах.

Первинним елементом даного механізму є виникнення передумов для проведення стратегічного планування, які з'являються в результаті змін навколишнього середовища, перешкоджають досягненню цілей підприємства та дестабілізують його поточний стан. У результаті чого з'являється

необхідність у корегуванні чи адаптації стратегічного плану реалізація якого дозволить досягти високих виробничих та економічних результатів.

Об'єктом механізму адаптивного стратегічного планування є діяльність підприємств водного транспорту щодо формування стратегічних планів, проектів програм та прогнозів, які спрямовані на підвищення адаптованості підприємницької діяльності в несприятливих умовах навколишнього середовища, а суб'єктом – топ-менеджмент підприємства або відповідальна за стратегічне планування особа.

Запорукою ефективного механізму є розуміння сутності процесу стратегічного планування, що враховує визначення його складових, завдань та принципів здійснення у відповідності до об'єкту і суб'єкту стратегічного планування та передумов його виникнення.

Важливе місце у механізмі займають принципи, на яких базується його ефективна реалізація, та складові стратегічного планування, які у взаємозв'язку та взаємозалежності задають вектор розвитку підприємства та підвищують надійність управлінських рішень, обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства. Детальна характеристика принципів стратегічного планування наведена у першому розділі дисертаційної роботи.

Всеохоплююче розуміння процесу стратегічного планування вимагає необхідність здійснення комплексного моніторингу діяльності підприємства, що базується на системному аналізі діяльності підприємства (здійснюється з метою розуміння реального стану функціонування), врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (здійснюється з метою розуміння всіх загроз та переваг підприємства) та визначенні стратегічних пріоритетів підприємницької діяльності (з метою розуміння напрямку розвитку підприємства та розробки ключових орієнтирів стратегічного плану). Значна увага приділяється вивченню наявних та потенційних конкурентів на ринку, а також ризиків, що супроводжують діяльність підприємства. На даному етапі доцільно застосовувати аналітичні та матричні методи стратегічного планування (див. підрозділ 1.3).

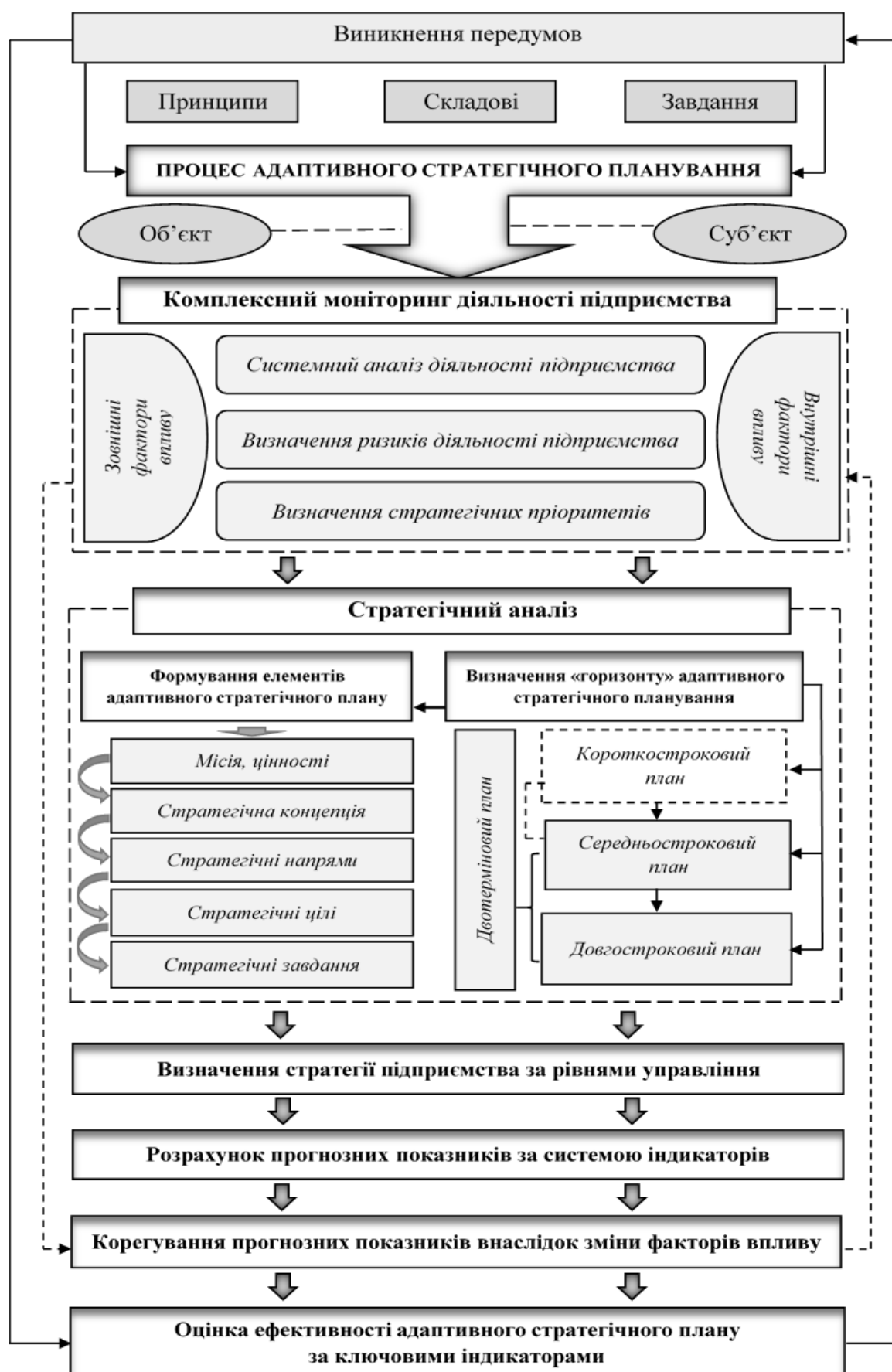


Рис. 3.1. Модель механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту

Джерело: сформовано автором

Розробка будь-якого стратегічного плану супроводжується формуванням та конкретизацією його елементів, що має ключову роль, оскільки адаптивне стратегічне планування діяльності починається з усвідомлення управлінським центром місії, цінностей та стратегічної концепції підприємства. Ці три елементи визначають на основі яких стратегічних заходів буде функціонувати та розвиватися підприємство в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

На основі моніторингу власної діяльності, вивчення конкурентних переваг, особливостей ведення бізнесу та ризиків, що його супроводжують, аналізу ринків збуту, ресурсного забезпечення та організаційної культури, місія підприємства чітко описує визначені виробничі, фінансові, соціальні, маркетингові та інші цілі діяльності. Перед затвердженням місії підприємства керівництво з повним усвідомленням має визначити межі основної діяльності, конкурентні переваги та місце у ринковій ніші.

Цінності характеризують основні принципи ведення бізнес-діяльності. Вони є орієнтирами, що впливають на формування стратегічних напрямів та стратегічних цілей підприємства на будь-якому горизонті планування та визначають межі (правила), яких дотримується весь трудовий персонал. По суті цінності, яких дотримується підприємство, є його «візитівкою» серед суб'єктів ринкових відносин.

Стратегічний план не можливо реалізувати без формулювання концепції. Саме вона охоплює в собі ідеї щодо майбутнього ведення діяльності, взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, взаємодію з контрагентами та відображає всі ці чинники у стратегічних напрямках, цілях та завданнях. Тобто стратегічна концепція відображає бажаний майбутній стан підприємства.

Щоб стратегічна концепція була дієвою, процес її формування має відповідати жорстким вимогам, а саме:

- ✓ змістовно і конкретно характеризувати загальний стратегічний напрям розвитку;

- ✓ конкретизувати бажаний стан та результати діяльності підприємства (відсоток росту прибутку, частка ринку, відсоток підвищення якості продукції чи послуг тощо);

- ✓ стимулювати та надихати кадровий склад підприємства на усіх рівнях.

Результативність стратегічної концепції полягає у визначенні та взаємовпливі її складових: стратегічних напрямків, стратегічних цілей, стратегічних завдань та стратегічних заходів (рис. 3.2).

Напрями розвитку, що відповідають за реалізацію стратегічної концепції та досягнення місії підприємства називаються стратегічними напрямками. У свою чергу вони складаються з стратегічних цілей, які містять пріоритети довгострокової перспективи та повинні стимулювати розширення та удосконалення діяльності своєю амбітністю та мотивованістю. Стратегічні цілі супроводжуються вказанням терміну виконання, оціночними індикаторами та відповідальною особою. Упродовж реалізації стратегічного плану цілі повинні щорічно переглядатися і коректуватися у відповідності до змін та потреб навколишнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства.

Стратегічні цілі передбачають формулювання стратегічних завдань, які забезпечують їх реалізацію. Тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями та завданнями забезпечує реалізацію стратегічних напрямків.

Реалізацію стратегічних завдань покладено на стратегічні заходи. Для виконання завдання може бути обрано декілька заходів, які супроводжуються оцінкою та розрахунком необхідної ресурсної бази для їх реалізації. На даному етапі важливим є момент правильного розподілу фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для кожного сформованого заходу. Виконання стратегічних завдань залежить від наявності переліку резервних та альтернативних заходів визначених у відповідності до можливих ризиків у діяльності.

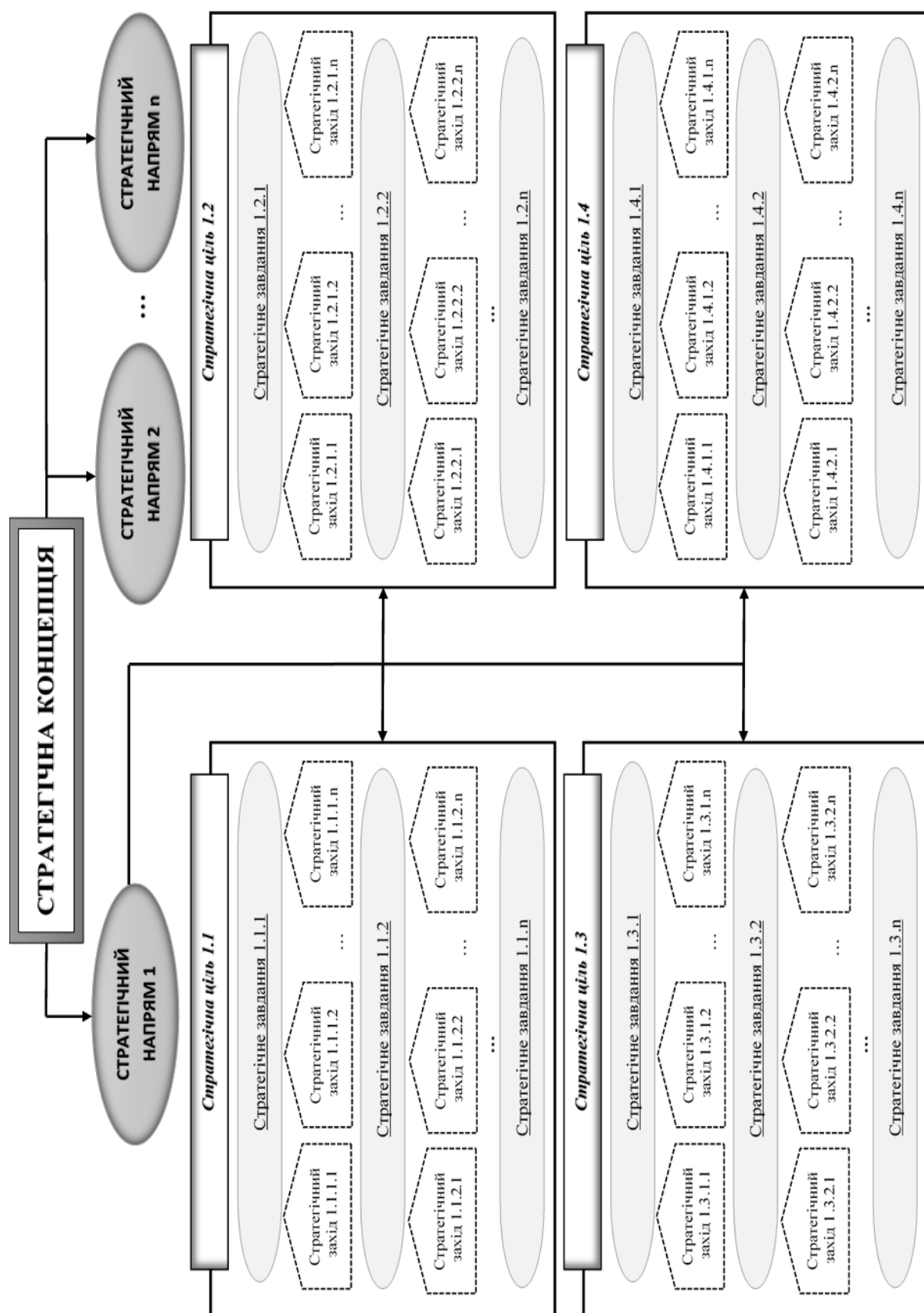


Рис. 3.2. Схема ієрархічного взаємовпливу складових стратегічної концепції

Джерело: сформовано автором на основі [109]

Як бачимо, складові стратегічної концепції значно пов'язані між собою та вимагають від управлінських структур конкретики, чіткості, прозорості та обґрунтування кожної з них у відповідності до стану ресурсного потенціалу підприємства та можливих змін зовнішнього середовища. Раціоналізована стратегічна концепція є основою реалізації стратегічного плану, відображає індивідуальність підприємства та мобілізує і актуалізує всі функціональні підприємницькі сфери.

Гнучкість та адаптивність стратегічної концепції, напрямків та цілей забезпечується шляхом постійного вдосконалення, що надає форму рушія для розвитку підприємства у динамічному середовищі та забезпечує реалізацію стратегічного плану – основи конкурентоспроможності існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Враховуючи сформовані елементи стратегічного плану здійснюється визначення тривалості реалізації стратегічного плану, тобто «горизонту» планування. Зазвичай він супроводжується встановленням середньострокового (який включає в себе короткострокове планування) чи довгострокового термінів. У механізмі адаптивного стратегічного планування запропоновано використання ще й двотермінового планування. Оскільки у більшості випадків на початку впровадження стратегічного планування та на витках розвитку підприємства доцільним є використання двотермінових планів, які будуть враховувати особливості один одного та стимулюватимуть управлінців до більш рішучих дій.

Стратегічний план для будь-якого «горизонту» базується на розрахунку прогностичних показників, які доцільно оцінювати у відповідності до системи індикаторів. Враховуючи специфіку транспортної галузі необхідно деталізувати показники у відповідності до приналежності підприємства тому чи іншому виду транспорту та виду діяльності.

За результатами проведеного комплексного моніторингу, сформованих елементів стратегічного плану та визначеного «горизонту» планування здійснюється вибір стратегії діяльності підприємства за рівнями управління.

У випадку наявності декількох напрямків діяльності підприємства, які потребують врахування особливостей їх здійснення, доцільним є обрання для них окремих стратегій. Такий варіант є найбільш прийнятним для великих підприємств, тому окремі напрями діяльності можуть потребувати визначення навіть декількох корпоративних стратегій з метою найбільш повного розкриття стратегічних цілей підприємства.

Оскільки транспортні підприємства відрізняються значною специфікою функціонування від підприємств інших галузей застосування деяких видів стратегій є недоцільним. Тому автором дисертаційного дослідження проаналізовано, систематизовано та сформовано таблицю видів стратегій за рівнями управління, яка враховує характерні особливості підприємств водного транспорту та слугує основою для обрання необхідних дієвих видів стратегій (табл. 3.1).

На сьогодні, будь яка стратегія розвитку підприємства має враховувати глобалізаційні процеси та відповідати цілям сталого розвитку, які займають провідне місце у стратегіях розвитку транспортної галузі та транспортного комплексу на національному рівні. Враховуючи дані вимоги корпоративну стратегію підприємства водного транспорту варто сформулювати як стратегію сталого розвитку. Сталий розвиток може реалізовуватися активним чи пасивним шляхом, відповідно до чого визначається підвид стратегії сталого розвитку, а саме стратегія зростання чи стратегія обмеженого зростання (утримання). До стратегій розвитку зазвичай відносять стратегію скорочення, яка передбачає довгострокову зміну бізнес-охоплення ринку за рахунок закриття чи продажу одного з напрямків діяльності. Проте дана стратегія не може використовуватися транспортними підприємствами, напрям діяльності яких формується за рахунок здійснення перевезень та розвантажувально-навантажувальних робіт. У Додатку Ж (табл. 11) наведена характеристика систематизованих стратегій, що дозволяє управлінському складу оптимізувати процес вибору стратегії у відповідності до результатів поточної діяльності підприємства та змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Види стратегій за рівнями управління для підприємств водного
транспорту

<i>Стратегія відповідного ієрархічного рівня управління підприємством</i>	<i>Вид (підвид) стратегії</i>		<i>Застосування</i>	
			<i>Рекомендовано для використання</i>	<i>Можливі у використанні</i>
1	2		3	4
Корпоративна	Сталого розвитку	Зростання		
		Утримання (Обмежене зростання)		
Конкурентна (бізнес стратегія, ділова)	Концентрований ріст			
	Інтегрований ріст			
	Диверсифікований ріст			
	Захист ринку			
	Модифікації			
	Підтримка виробничого потенціалу			
	Відновлення			
	Стабілізації			
	Лідерства			
Функціональна	Посилення позицій на ринку			
	Розвиток продукту			
	Пряма вертикальна інтеграція			
	Горизонтальна інтеграція			
	Зворотна вертикальна інтеграція			
	Внутрішня диверсифікація			
	Горизонтальна диверсифікація			
	Помірного розширення			
	Глобального розширення			
	Стратегія «збирання врожаю»			
Операційна	Товарно-ринкова (маркетингова)			
	Технологічна (НДПКР)			
	Фінансово-інвестиційна			
	Соціальна			
	Інтеграційна			
	Екологічна			
	Виробнича			

Джерело: систематизовано та сформовано автором

Ефективність обраної стратегії підтверджується аналітичними розрахунками прогнозних показників за комплексною системою індикаторів, які дозволяють незалежно від розміру та масштабів діяльності підприємства оцінювати саме якісну сторону їх функціонування.

Будь-яке прогнозування потребує корегування результатів у відповідності до змін екзогенних та ендогенних факторів на момент прийняття стратегічних рішень. Тому у механізмі адаптивного стратегічного планування передбачене здійснення оцінки ефективності стратегічного плану за ключовими індикаторами. Процеси прогнозування реалізуються за допомогою методів прогнозування та моделювання (див. підрозділ 1.3).

У випадку появи нових передумов здійснення стратегічного планування кінцева оцінка корегується відповідно до поточного стану діяльності підприємства та нових факторів впливу.

Запропонований механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту є сукупністю послідовних дій, яка дозволяє використовувати різний інструментарій стратегічного планування, що постійно удосконалюється та поглиблюється за рахунок глибокого стратегічного аналізу, сценарного підходу, методів прогнозування та моделювання, а також коректується в залежності від стратегічних пріоритетів підприємства, галузевої специфіки, культурних особливостей ведення бізнесу та спрямованості управлінських знань.

З метою реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту автором запропоновано методичний підхід, що включає етапи стратегічного планування, які детально відображають покрокове формування та оцінку стратегічного плану (рис. 3.3).

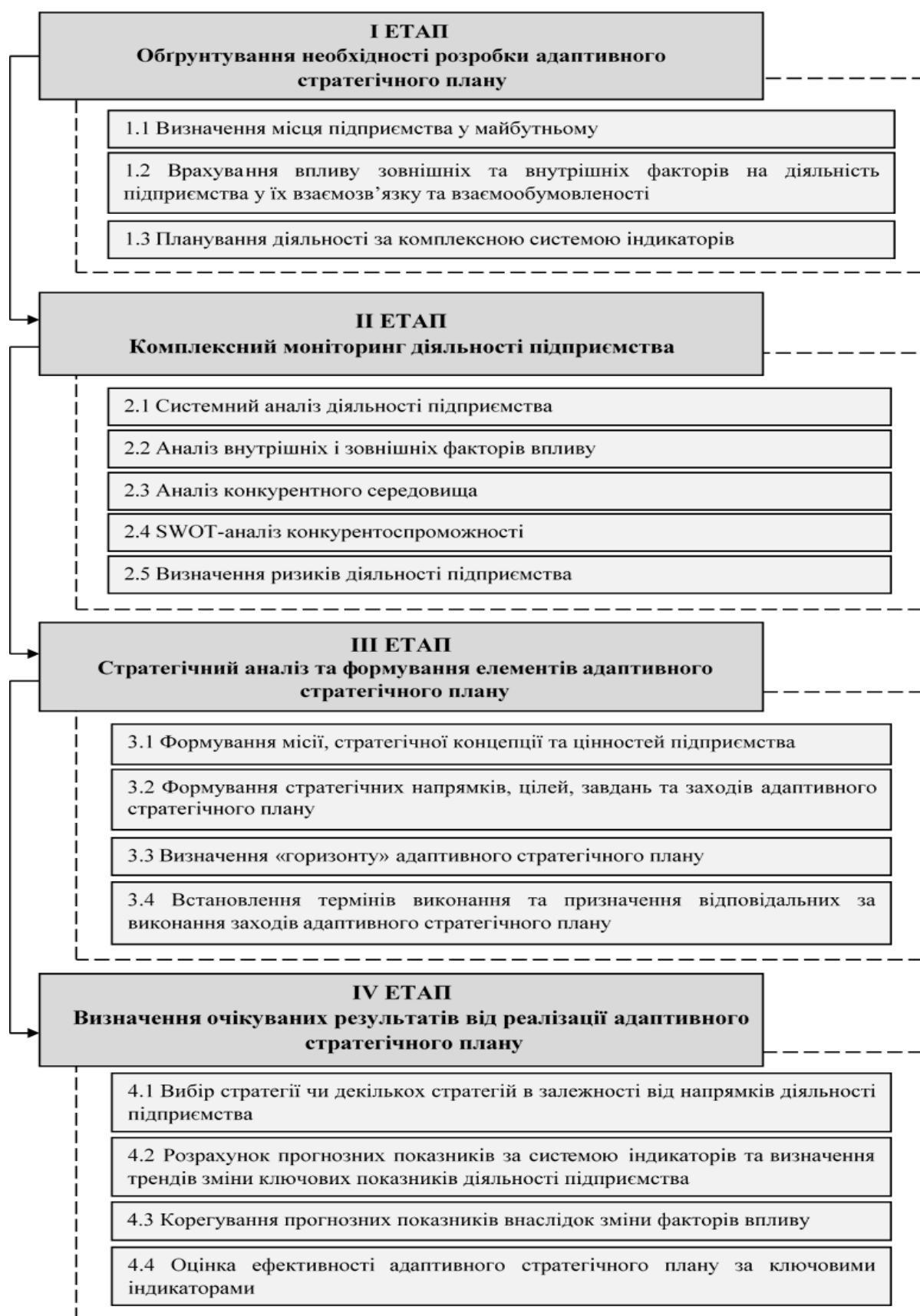


Рис. 3.3. Методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування

Джерело: сформовано автором

Отже, конкурентоспроможність підприємств водного транспорту в умовах ринкової економіки, що склалися в Україні, потребує освоєння та регулярного застосування не просто методів стратегічного планування, а саме механізмів адаптивного стратегічного планування, які враховують зміни навколишнього середовища та потенціал підприємства на постійній аналітичній основі, забезпечуючи утримання та розвиток конкурентних переваг транспортного підприємства. Лише та система управління підприємством, яка відповідає вимогам сучасності, дає потужний стрибок у масштабності, динамічності та ефективності діяльності. Стратегічне планування діяльності підприємств водного транспорту вимагає на сьогодні відмовитися від узагальнення приватного досвіду зарубіжних підприємств, а опрацьовувати власні стратегічні пріоритети, які визначатимуть необхідний стратегічний інструментарій, власні індикатори ефективності та методи контролю.

3.2 Формування системи індикаторів як складової механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту

Кожен з етапів стратегічного планування може ефективно реалізовуватися лише за умови наявності результатів аналітичних розрахунків за комплексною системою індикаторів, яка дозволяє враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Тому формування стратегічних програм здійснюється на основі проведеного комплексного моніторингу діяльності підприємства, який базується на конкретних показниках, що охоплюють специфіку підприємства та дозволять врахувати вплив навколишніх тенденцій на його діяльність. У цьому випадку виникає потреба у формуванні системи індикаторів, за допомогою яких здійснюватиметься

аналіз та моніторинг впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на функціональні процеси підприємства.

Нажаль на сьогодні не існує сформованої системи індикаторів для проведення комплексного моніторингу діяльності підприємств водного транспорту, що є однією з причин відсутності стратегічного планування на даних підприємствах. Тому з метою здійснення якісного та можливого для практичного застосування комплексного моніторингу у дисертаційній роботі сформовано систему індикаторів для його проведення на підприємствах водного транспорту. Запропонована система надає можливість всебічної та ефективної оцінки функціонування підприємства за рахунок балансу між якісними та кількісними показниками, а також надання переваги відносним показникам замість натуральних показників обсягів. Такий підхід забезпечує збереження об'єктивності порівняння підприємницьких успіхів незалежно від розміру підприємства та висвітлює результативність різноманітних сфер діяльності.

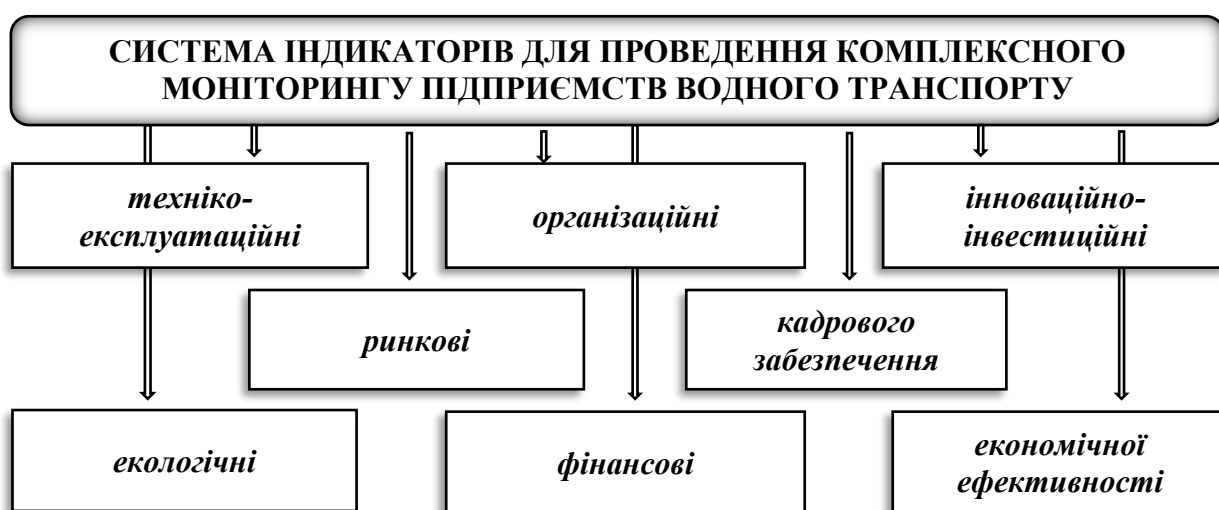


Рис. 3.4. Система індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту

Джерело: авторська розробка

Система індикаторів складається з восьми груп, які включають в себе техніко-експлуатаційні, інноваційно-інвестиційні, ринкові, фінансові, економічної ефективності, організаційні, екологічні показники та показники кадрового забезпечення (рис. 3.4).

Група **техніко-експлуатаційних** показників відіграє провідну роль в системі індикаторів комплексного моніторингу, оскільки середовище, в якому здійснюється рух суден та проводяться навантажувально-розвантажувальні операції, в основному зумовлює техніко-економічні і експлуатаційні особливості, якими водний транспорт відрізняється від інших видів транспорту. Дана група найточніше відображає специфіку операційної діяльності підприємств водного транспорту, дозволяє виявити вузькі місця виробничої діяльності та визначити шляхи покращення технічного забезпечення процесу транспортування, перевантажувальних робіт, оптимізувати використання транспортного флоту тощо. Проте, у практичній діяльності підприємств водного транспорту значна інформативність отримується ще й за такими показниками, як обсяг виконаних робіт буксирами та штовхачами у кілатах (кілат – одиниця вимірювання роботи буксира, яка складається з 1000 приведених до певних умов (віртуальних) тонно-кілометрів, прийнята Братиславськими угодами та використовується у міжнародному Дунайському суднопластві), суднообіг (кількість суден, які пройшли з вантажем або без нього за певний період через канал, порт, пристань з диференціюванням за видами вантажу), рейсообіг (відношення тривалості виконаних рейсів до кількості суден), коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства (відношення фактично використаної виробничої потужності підприємства до максимального її значення), коефіцієнт використання причалів (відношення фактичного використання причалів до потенційно можливого), коефіцієнт використання вантажомісткості (характеризує раціональне заповнення об'єму транспортної одиниці враховуючи габарити та вагу транспортованого вантажу), провізна спроможність флоту за рейс (характеризує максимальний обсяг перевезення вантажу за один рейс), середня шляхова (фактична) швидкість флоту, коефіцієнт використання нормативної (регістрової) швидкості флоту (відношення середньої шляхової (фактичної) швидкості флоту до середньої нормативної (регістрової) швидкості). Тому дані показники мають в обов'язковому порядку бути включені в групу техніко-експлуатаційних показників (рис. 3.5).

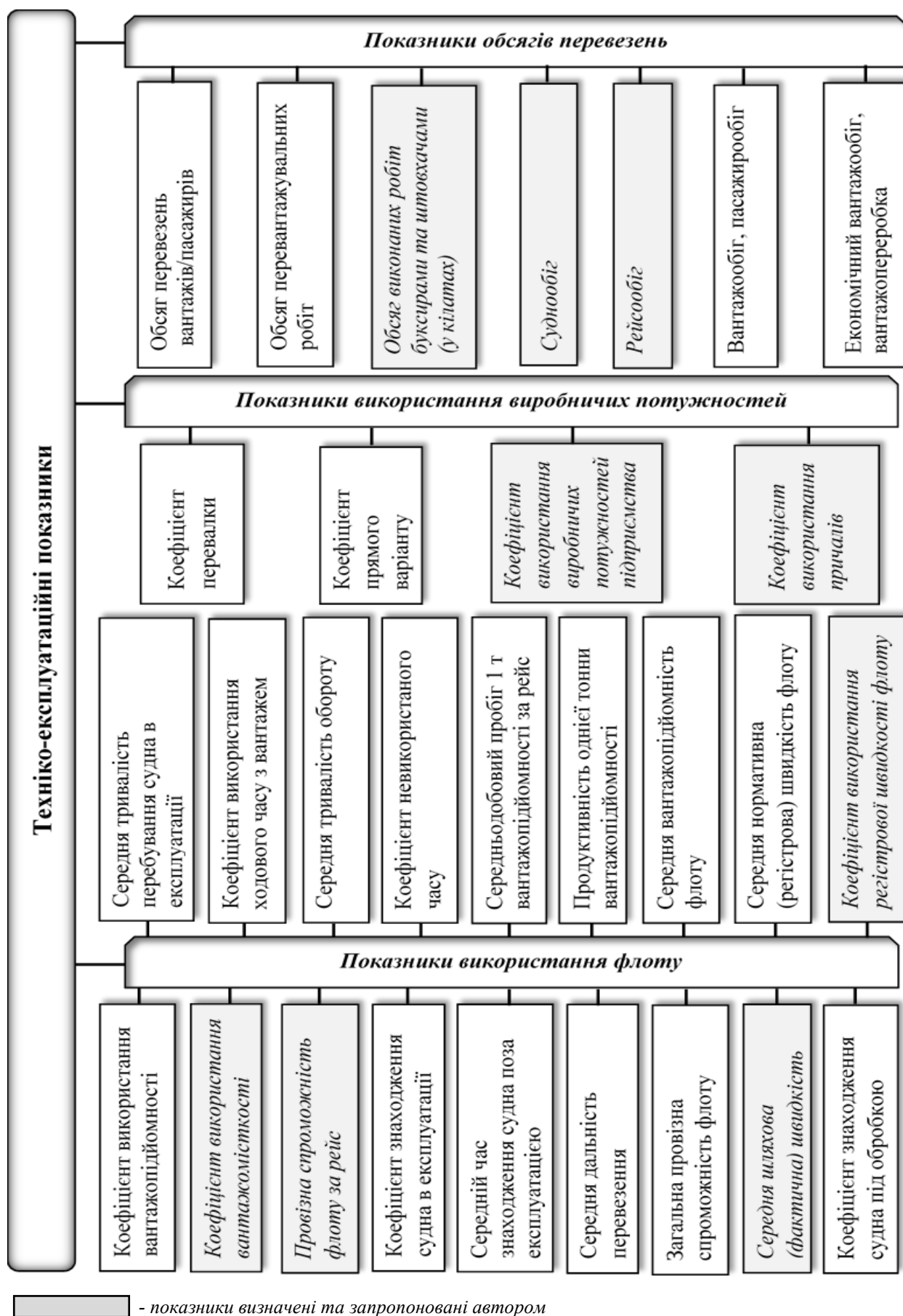


Рис. 3.5. Техніко-експлуатаційні показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

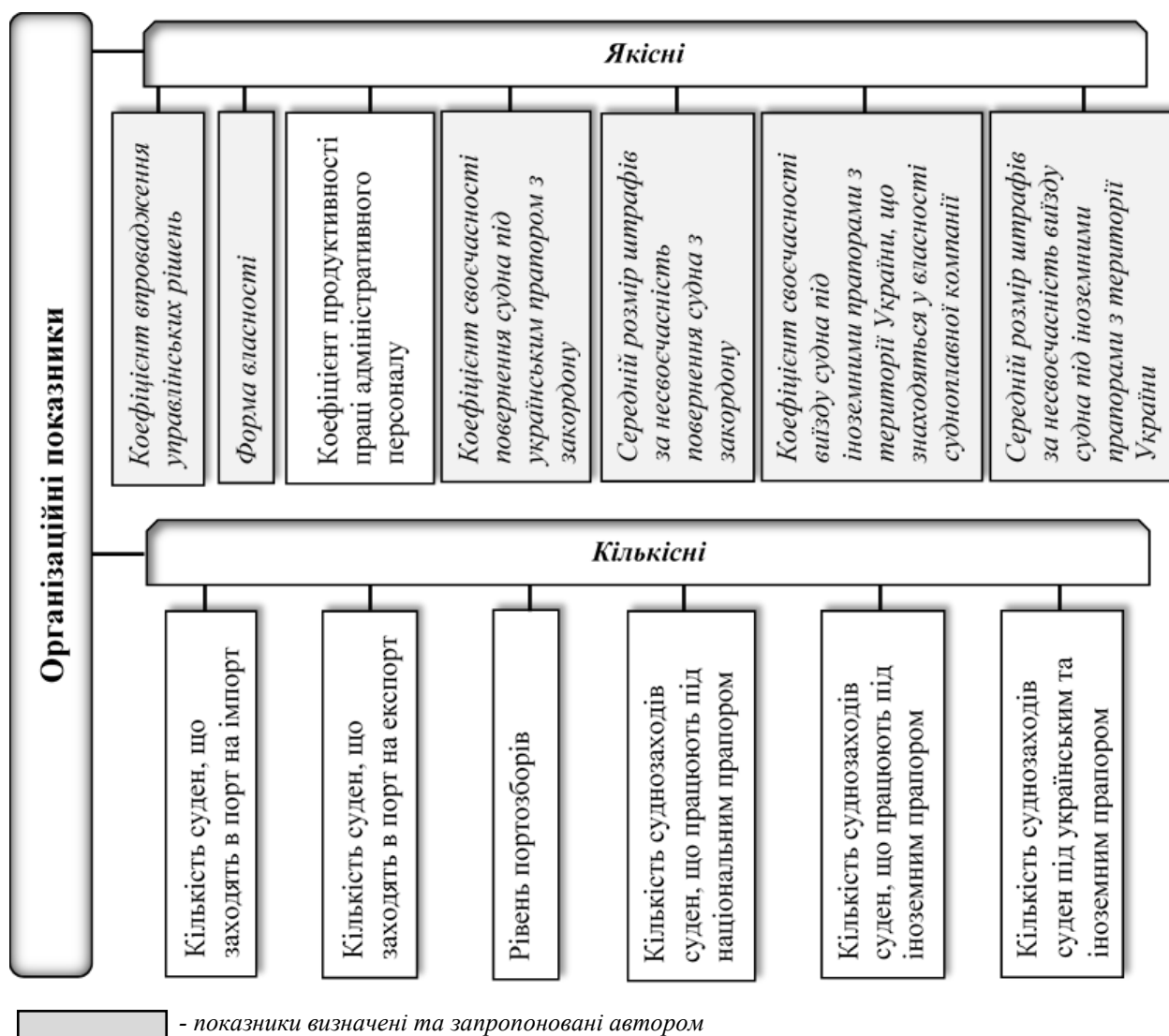


Рис. 3.6. Організаційні показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

Важливе значення в системі індикаторів відводиться **організаційній групі** (рис. 3.6). Дана група покликана враховувати різносторонні засади діяльності підприємств водного транспорту починаючи від форми власності підприємства, ефективності прийнятих управлінських рішень, укріплення трудової дисципліни, продуктивності праці адміністративного персоналу та закінчуючи перспективним плануванням, моніторингом і контролем кількості суден, що заходять в порт на імпорту/експорт, рівнем портозборів (відношення суми усіх портових зборів за обліковий період до кількості суднозаходів), кількості суден, що працюють під національним/іноземним прапором, своєчасності повернення судна під українським прапором з

закордону та своєчасності виїзду судна під іноземними прапорами з території України, розміру штрафів за несвоєчасність повернення судна чи несвоєчасність його виїзду тощо.

Утримання конкурентоздатності вимагає залучення інвестиційних коштів у діяльність підприємства та впровадження інноваційних технологій та продуктів за їх рахунок. Використання інноваційних технологій є визначальним маркером серед підприємств галузі водного транспорту та надає пріоритети у конкурентній боротьбі за споживачів та частку ринку. Майбутнє ефективне функціонування галузі водного транспорту стоїть за інтелектуальними портами та підприємствами, які використовують засоби цифровізації в своїй діяльності. Підвищеної необхідності цифровізація діяльності підприємств набула під час пандемії COVID-19, оскільки наявність інтернет-зв'язку, сучасного програмного забезпечення, електронного документообігу, цифрових застосунків, альтернативних комунікацій зв'язку відіграє надважливу роль у форс-мажорних обставинах. Тому, наступною складовою у системі індикаторів є **інноваційно-інвестиційна** група (рис. 3.7).

Оскільки підприємства водного транспорту є значно фондомісткими, то основна частка інвестиційних коштів направляється на основні засоби. Це передбачає першочергове проведення аналізу стану та руху основних засобів в даній групі. Проте необхідним є врахування таких показників, як обсяг інвестицій, сума витрат на інновації, частка інноваційних витрат в інвестиціях, інноваційні витрати на одного робітника, коефіцієнт росту витрат на інноваційну діяльність (відношення витрат на інноваційну діяльність у звітному та минулому роках), сума витрат на цифровізацію, коефіцієнт цифровізації (відношення суми витрат на цифровізацію до загальної величини капітальних витрат), коефіцієнт росту витрат на цифровізацію (відношення витрат на цифровізацію у звітному та минулому роках).

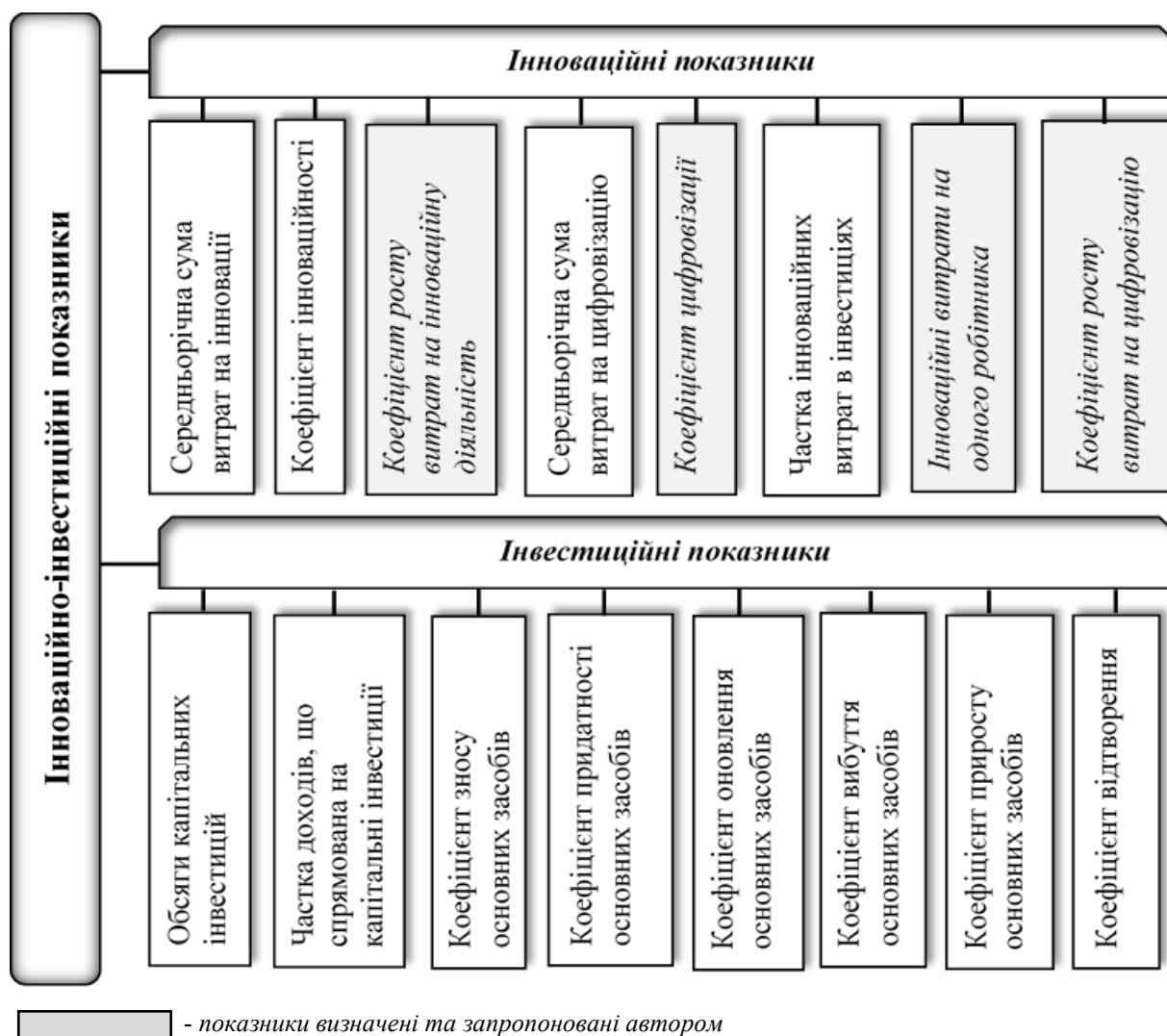


Рис. 3.7. Інноваційно-інвестиційні показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

Рациональне планування діяльності підприємства неможливе без проведення маркетингових досліджень існуючих та потенційних ринків збуту та споживачів. Водночас маркетингова служба у значній мірі визначає ефективність діяльності підприємства. Працівники даної служби забезпечують організаційну і комерційну складову діяльності підприємства, що стосується забезпечення виробничого процесу та моніторингу вигідних умов його реалізації, збереження якості та швидкості надання послуг за умови забезпечення прибутковості підприємства. Тому врахування групи **ринкових показників** є також необхідним в системі індикаторів проведення комплексного моніторингу (рис. 3.8).

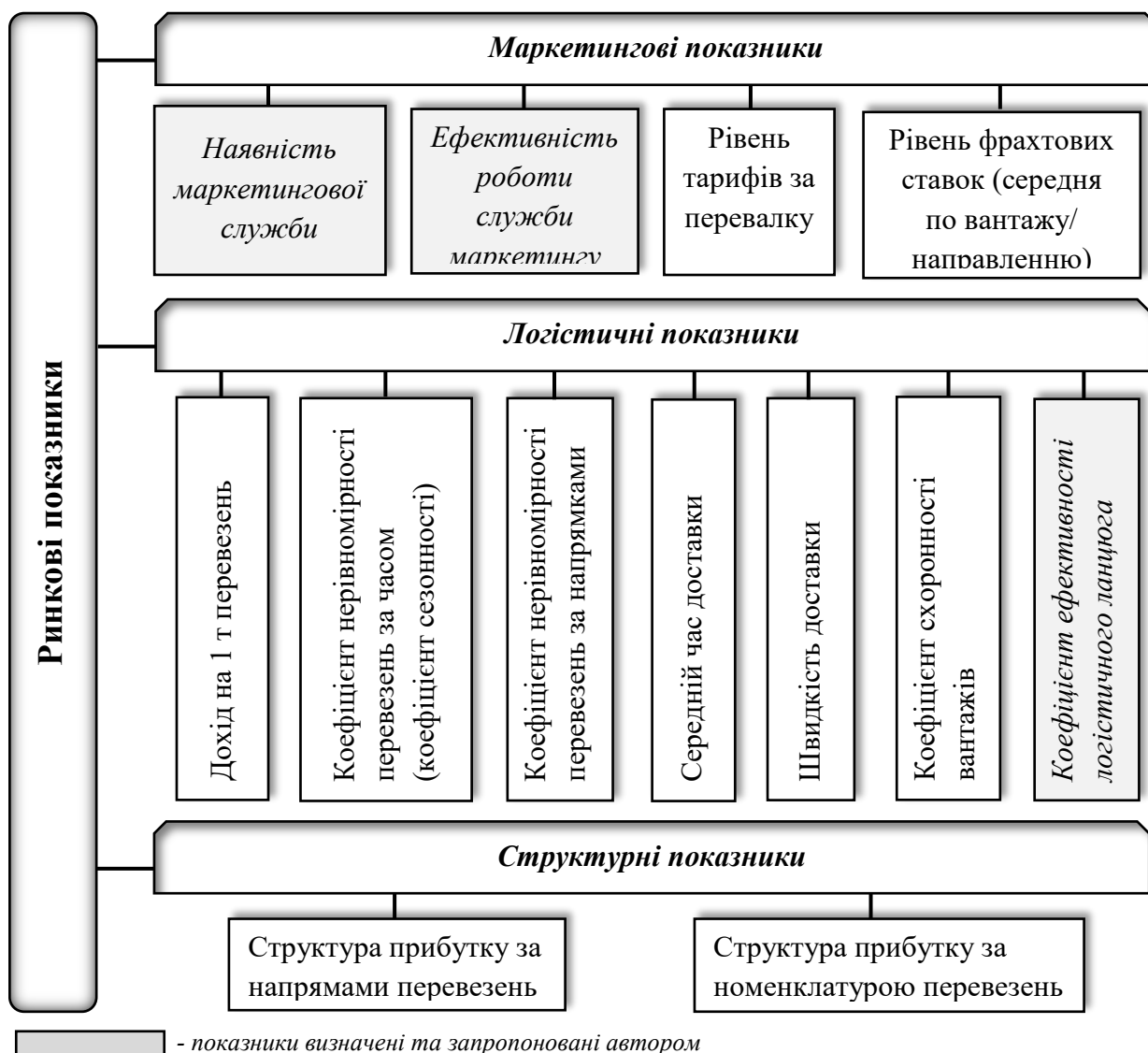


Рис. 3.8. Ринкові показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

До даної групи доцільно віднести наявність маркетингової служби на підприємстві та ефективність її діяльності, рівні тарифів та фрахтових ставок, дохід від 1 тонни перевезень, врахування структури прибутку за напрямками та за номенклатурою перевезень, нерівномірність перевезень за напрямками та за часом, швидкість та середній час доставки, схоронність вантажів (відношення фактичного убутку вантажу до нормативного природного убутку), коефіцієнт ефективності логістичного ланцюга (відношення оптимальної кількості елементів логістичного ланцюга на обраному напрямку перевезення до фактичної кількості залучених елементів).

Важливою умовою для проведення комплексного моніторингу є врахування таких показників, вагомість яких в стратегічному планування знижується, але які часто є ключовими. До такої групи відносяться **показники кадрового забезпечення** (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Показники кадрового забезпечення в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

Управління кадровим забезпеченням підприємства водного транспорту, як ключового фактору соціально-економічного розвитку підприємства, об'єктивно потребує глибокого, системного дослідження не лише на рівні руху кадрового складу та величини фонду заробітної плати і його розподілу, а й у функціональних сферах мотиваційного, організаційно-інформаційного, освітньо-інноваційного забезпечення (наприклад, участь підприємства в освітньому процесі, сприяння у використанні дуальної освіти, навчання та забезпечення працівників цифровими технологічними розробками).

Група фінансових показників є однією, без яких не проводиться жоден вид комплексного аналізу (рис. 3.10). Розуміння наявності власних ресурсів для функціонування, ступеню використання позичкового капіталу, ліквідності та платоспроможності підприємства, залежності від зовнішніх

джерел фінансування, маневреність власних коштів надає широкий спектр інформації для формування стратегічних планів та лягає в основу проведення комплексного моніторингу діяльності підприємства. Трактують результати фінансових показників підприємств водного транспорту відповідно до існуючих нормативів повинно враховувати галузеву специфіку, яка є відмінною від інших галузей господарства, в силу значної фондомісткості.



Рис. 3.10. Фінансові показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

Основним інструментом для проведення оцінки стану забруднення навколишнього середовища та мінімізації даного впливу підприємствами водного транспорту під час формування стратегічних планів є **екологічні показники** (рис. 3.11). Обрані та проаналізовані належним чином екологічні показники відображають основні тенденції, причини та наслідки поточного екологічного стану та ефективність екологічної політики підприємства. Віковий склад флоту, його розбивка за видами палива, що використовується, скиди баластних вод, непередбачувані викиди наливних вантажів при перевезенні, перевищення нормативів викидів у навколишнє середовище – це незначна група показників, що має контролюватися підприємством та яка потребує приділення значного уваги щодо мінімізації негативного впливу. Шкода, яка завдається екосистемам підприємствами водного транспорту

здебільшого відбувається в результаті прагнення збільшення прибутковості, проте їх руйнування в довгостроковій перспективі зашкоджує світовій економіці та спільноті. Стратегічне планування орієнтоване на довготривалу перспективу в обов'язковому порядку має враховувати екологічні показники при комплексному моніторингу та формувати екологічну свідомість і відповідальність як управлінського, так і виробничого персоналу.

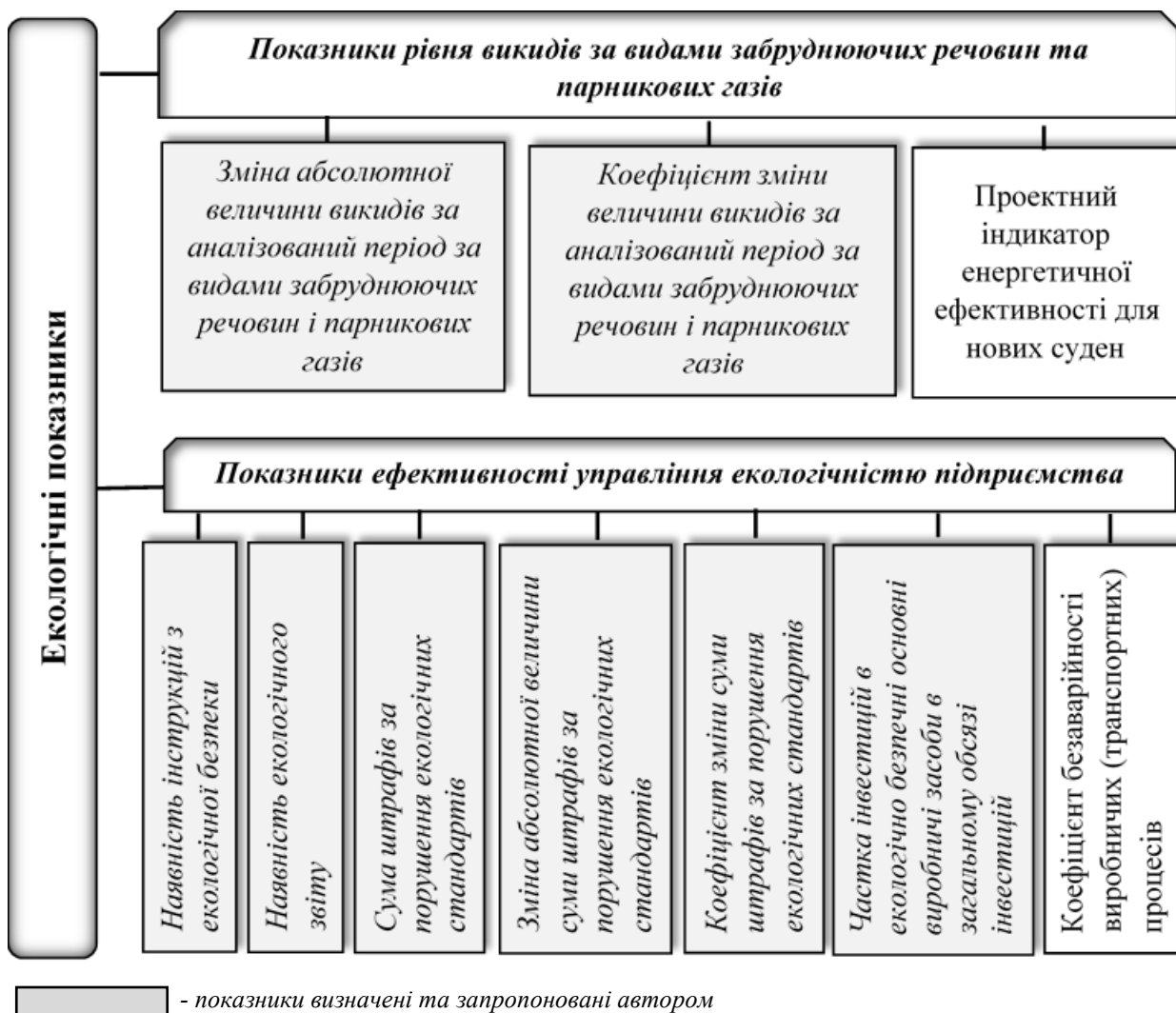


Рис. 3.11. Екологічні показники в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

У дисертаційній роботі пропонується розподілити екологічні показники на дві групи. Першою є група показників рівня викидів за видами забруднюючих речовин та парникових газів, відповідно до якої визначається абсолютна та відносна зміна викидів, а також проектний індикатор

енергетичної ефективності для нових суден, що показує відношення кількості виробленого парникового газу CO₂ до величини транспортної роботи судна за визначений проміжок часу (рейс, рік тощо) [169]. Другою групою є показники ефективності управління екологічністю підприємства, до якої відносяться наявність інструкцій з екологічної безпеки та екологічних звітів, величина та зміна штрафів за порушення екологічних стандартів, частка інвестицій в екологічно безпечні основні виробничі засоби в загальному обсязі інвестицій та коефіцієнт безаварійності виробничих (транспортних) процесів.

Завершальною та узагальнюючою групою в системі індикаторів проведення моніторингу є **показники економічної ефективності** (рис. 3.12), які комплексно відображають поточний стан діяльності підприємства, враховуючи результати роботи всіх функціональних служб підприємства. Найбільш інформативними для даної групи є показники величини прибутку/збитку, EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації), рівень продуктивності праці персоналу, фондівіддачі, рентабельності, доходності тощо.



Рис. 3.12. Показники економічної ефективності в системі індикаторів

Джерело: сформовано автором

Розроблена система індикаторів для проведення комплексного моніторингу всебічно та всеціло охоплює показники восьми найголовніших сфер діяльності, які забезпечують аналіз в системі стратегічного планування за показниками, які реально використовуються в практичній діяльності підприємств водного транспорту та відображають специфіку галузі. Отримання результатів за даною системою дозволить розробляти дієві стратегічні плани та програми, які будуть ґрунтовані на реальних та актуальних показниках діяльності підприємства. Варто зазначити, що запропонована система індикаторів може бути скоректована з урахуванням особливостей конкретного підприємства та його першочергових стратегічних завдань.

Детальна характеристика та специфіка розрахунку розглянутих та запропонованих показників відповідно до кожної з груп, що включаються в систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту наведена в Додатку Е.

За допомогою програми Microsoft Office Excel було оброблено та взаємозв'язано індикатори запропонованої автором системи, що слугує для підприємства основою для розрахунку прогнозних значень, їх корегування та адаптації при зміні певних факторів в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періоді.

3.3 Практична реалізація механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту

Апробацію запропонованого механізму адаптивного стратегічного планування здійснено на прикладі ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». Розташування пароплавства у вигідному економіко-географічному регіоні, що характеризується прикордонним та приморським положенням, а також виходом до міжнародної транспортної магістралі – річки Дунаю, надає переваги у використанні існуючих та формуванні

потенційних транспортно-розподільчих і міжнародно-транспортних функцій. Дунай є головною водною артерією Європи з великим транспортним потенціалом, який поєднує економіки 19 країн басейну. Наближеність до використання такого масштабного потенціалу вимагає застосування саме механізму адаптивного стратегічного планування. Як вже зазначалося вище, реалізація механізму здійснюється в чотири етапи, та передбачає формування стратегічного плану підприємства на 2024-2028 рр.

I етап «Обґрунтування необхідності розробки стратегічного плану». Значний невикористаний потенціал Дунайського регіону надає широкі можливості для майбутнього розвитку ПрАТ «УДП» та одночасно вимагає чіткого бачення місця та ролі пароплавства в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Основними орієнтирами у визначені напрямів майбутнього розвитку ПрАТ «УДП» є залучення довгострокових інвестиційних коштів для удосконалення річкової логістики, комплексна модернізація пароплавства, цифровізація виробничої та управлінської діяльності, запровадження міжнародних стандартів управління, сприяння набуттю передових навичок кадрового складу, створення програм залучення молодих спеціалістів, ведення діяльності з врахуванням цілей сталого розвитку та розширення заходів зі зменшення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище. Тому, умовою для подальшого розвитку ПрАТ «УДП» на річці Дунай, яка є важливою складовою продовольчої безпеки та економічної інтеграції України з ЄС, є здійснення діяльності на основі стратегічного планування.

II етап «Комплексний моніторинг діяльності підприємства». Аналітичний огляд стану діяльності ПрАТ «УДП» за останні шість років, що проведений у другому розділі дисертаційної роботи, вказав на наявність проблем, пов'язаних зі значними коливаннями чистого прибутку, обсягів перевезень, застарілістю рухомого складу, відсутністю зовнішніх джерел фінансування тощо.

Дестабілізація функціонування пароплавства за останні роки в значній мірі спричинена негативними наслідками пандемії Covid-19. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища все частіше носить раптовий негативний характер та вимагає впровадження швидких адаптаційних заходів. Детальний розгляд факторів впливу на діяльність ПрАТ «УДП» наведено у таблиці 4 Додатку Ж.

Розглядаючи конкурентне середовище ПрАТ «УДП» доцільно акцентувати увагу саме на характеристиках вантажного річкового флоту, оскільки це є основним джерелом надходження прибутків для підприємства.

Станом на 2021 р. одним з основних конкурентів для пароплавства є SC TTS (Transport Trade Services) SA, що знаходиться в Бухаресті, Румунія. SC TTS є холдинговою компанією, до складу якої входить найбільше і одне з найстаріших на Дунаї румунське пароплавство NAVROM S.A. (Галац), з річним обсягом перевезень близько 10 млн т. Істотну частку даної компанії складають перевезення в каботажі, оскільки берегова лінія Румунії складає третину берега Дунаю. NAVROM S.A. володіє 33 буксирами-штовхачами потужністю від 800 до 3500 к.с., а також 435 суднами несамохідного флоту різних типів вантажопідйомністю від 1000 мт до 3000 мт [224]. Дане підприємство складає конкуренцію на всіх напрямках перевезень, намагається отримати частину вантажопотоку залізорудної сировини (руда, котуни) Ізмаїла на Смедерево для HBIS Group Iron & Steel Belgrade.

Другим ключовим конкурентом є компанія First DDSG Logistics Holding GmbH, що розташована у Відні, Австрія. Вона має у своєму розпорядженні 214 суден загальною провізною здатністю 300 тис. т. Флот характеризується наявністю штовхачів з потужністю двигунів до 5100 к.с. та можливістю проводити на Дунаї каравани до 12 барж. Загальна вантажопідйомність каравану становить близько 20500 т або 25300 м³ [223]. Конкуренцію, в основному, становить на перевезеннях залізорудної сировини (руда, котуни) в експортному напрямку. Також цій компанії в повному обсязі відійшов вантажопотік окатишів Полтавського ГЗК з Ізмаїлу на Лінц після

того, як вона була придбана власником вантажопотоку – компанією FERREXPO.

Пароплавства NAVROM S.A. та First DDSG Logistics Holding GmbH працюють на всій довжині р. Дунай, а також на Рейні і Майні через систему каналів Рейн-Майн-Дунай, здійснюють перевезення будь-яких видів вантажів, включаючи нафтоналивні.

Крім вищевказаних компаній, на Дунаї працює більше двох десятків менших судновласників з придунайських країн, враховуючи українські приватні компанії, які володіють різною кількістю і типом флоту – від 2-3 дрібних самохідних суден до декількох караванів.

Також на дунайському ринку активно працюють голландські і німецькі рейнські судновласники, але, зазвичай, їх флот – це поодинокі самохідні судна вантажопідйомністю 800-1000 мт. Такі судновласники складають конкуренцію під час перевезення дрібних партій вантажів, особливо вгору по Дунаю, оскільки для них цей напрям є шляхом до базового порту, і вони можуть пропонувати більш низькі ставки фрахту.

До переліку основних конкурентів ПрАТ «УДП» доречно віднести ще й Болгарське річкове пароплавство АТ «БРП», Югославське річкове пароплавство АТ «ЮРБ» (Сербія), річкове пароплавство «Дунавські-Ллойд» (Хорватія), МАХАРТ – судноплавне угорське АТ Magyar Hajózási Részvénytársaság (МАНАРТ), АТ «Словацьке Дунайське пароплавство» та порт Slovenská plavba a prístavy a.s. (SPaP a.s.). Варто зазначити, що дрібні судновласники часто демпінгують за рахунок нижчої собівартості перевезень.

Незважаючи на конкурентне середовище, що представлене значною кількістю підприємств різної величини, клієнтура ПрАТ «УДП» багато років віддає перевагу саме даному пароплавству, оскільки рівень сервісу та надійність перевізника переважає над нижчим рівнем фрахтових ставок конкурентів. Зі свого боку ПрАТ «УДП» докладє значних зусиль для збереження надійної клієнтури та задоволення її потреб.

Одним із найбільш розповсюджених та дієвих методів, що дозволяє підприємству реально оцінювати власні слабкі та сильні сторони, визначати потенційні можливості та загрози діяльності є SWOT-аналіз. Результати SWOT-аналізу представлені на рисунку 3.13.



Рис. 3.13. SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «УДП»

Джерело: сформовано автором

Аналіз власних сильних та слабких сторін, визначення можливостей та загроз дає змогу прогнозувати майбутній стан діяльності підприємства та формувати реалістичні стратегічні плани. Проте є ще важливий момент, яким не варто нехтувати при стратегічному плануванні – це ризики.

Функціонування підприємств супроводжується об'єктивними ризиками, які можуть суттєво впливати на показники ефективності виробничої, комерційної, інвестиційної чи інших видів діяльності. Фактор ризику особливо загострюється в періоди економічної нестабільності, значних інфляційних коливань, високих відсоткових кредитних ставок, форс-мажорних обставин тощо. Вміння керівництва в умовах невизначеності адаптувати стратегічні заходи дозволяє уникнути імовірності виникнення збитків та неодержання прогнозованих доходів.

Основні ризики, які можуть знизити позитивну динаміку ключових індикаторів діяльності ПрАТ «УДП» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ризики в діяльності ПрАТ «УДП»

<i>Ризики</i>	<i>Опис ризиків</i>
Навігаційні та погодні	ПрАТ «УДП» має річковий флот, який за своїми характеристиками придатний до експлуатації лише на р. Дунай, що робить компанію залежною в своїй діяльності від гідронавігаційних умов на цій річці. Для Дунаю характерними є сезонні коливання рівнів води, що викликає протягом року тривалі періоди мілководдя та повноводдя, коли пароплавство не може використовувати провізну спроможність флоту на повну потужність, у тому числі через зниження осадки суден. Періодично раз на 5-7 років в особливо холодні зими річка замерзає, що може викликати повну зупинку руху на Дунаї протягом одного-двох місяців. Одним з ключових вантажопотоків ПрАТ «УДП» (до 30%) є зернові вантажі з Сербії та Угорщини. Посуха та неврожай в цих та інших придунайських країнах-експортерах зернових може суттєво скоротити вантажну базу пароплавства.
Загально-економічні	З урахуванням того, що до половини вантажної бази ПрАТ «УДП» складають експортні вантажі з портів України на порти інших придунайських країн, пароплавство в значній мірі залежить від загального стану економіки України та обсягів зовнішньої торгівлі. Значне податкове навантаження та необхідність відрахування до 50% (в окремі роки – 75%) чистого прибутку компанії на дивіденди на державну частку не дозволяє пароплавству власними силами здійснювати оновлення та модернізацію флоту.
Політичні	Постійна ротація керівних державних посад, зміни в законодавстві, необхідність реформування економіки ускладнюють довгострокове планування. Повномасштабне військове вторгнення Росії на територію України, розширення анексованих територій призвели до зупинки вантажопотоків експортного українського вугілля та транзитних російських вантажів.

Джерело: сформовано автором

III етап «Стратегічний аналіз та формування елементів стратегічного плану». З урахуванням проведеного комплексного моніторингу діяльності ПрАТ «УДП» визначено його місію, яка полягає в задоволенні ринкового попиту на вантажні та пасажирські перевезення річкою Дунай, підвищенні ефективності діяльності та якості послуг і глибокої інтеграції в європейську транспортну систему з врахуванням цілей сталого розвитку.

Робота ПрАТ «УДП» орієнтується на забезпечення цінностей щодо ведення та розвитку діяльності як на території України, так і за її межами, щодо персоналу та соціальної відповідальності, щодо відповідності сталого розвитку тощо. Основні з них полягають у наступному:

- ✓ безпека судноплавства та охорона праці;
- ✓ представлення інтересів України в придунайському регіоні;
- ✓ розвиток кадрового потенціалу як основа довгострокового стійкого розвитку компанії;
- ✓ підтримка рівня оплати праці, який відповідає рівню оплати праці в галузі та відповідає кінцевому результату праці;
- ✓ інформаційна відкритість;
- ✓ відповідність ведення діяльності цілям сталого розвитку.

Оскільки ПрАТ «УДП» є одним із лідерів ринку дунайських перевезень, має достатньо потужний річковий флот та команду професіоналів, працює для клієнтів, сприяє об'єднанню європейських народів, інтегрує Україну в ЄС, то стратегічна концепція ПрАТ «УДП» спрямована на збереження конкурентних лідерських позицій на ринку дунайських перевезень та забезпечення приросту обсягу перевезень вантажів річковим флотом щонайменше на 10% на рік.

На основі проведеного аналізу навколишнього середовища, існуючих ризиків, з урахуванням місії, стратегічної концепції та цінностей пароплавства визначено чотири стратегічні напрями розвитку на період 2024-2028 рр., що наведені на рисунку 3.13.



Рис. 3.13. Стратегічні напрями розвитку ПрАТ «УДП»

Джерело: сформовано автором

Визначені напрями покликані реалізувати потенціал пароплавства у сферах прибутковості, підвищення ефективності та якості перевізного процесу, відповідності державній та європейській стратегіям розвитку транспортного комплексу, цілям сталого розвитку, а також підвищення рівня соціальної корпоративної відповідальності. Розглянемо більш детально кожен з них.

Першим стратегічним напрямом ПрАТ «УДП» є забезпечення прибутковості діяльності на середньо- та довгостроковий періоди (рис. 3.14). Реалізація даного напрямку передбачає отримання приросту чистого прибутку щонайменше на 5% на рік як основного джерела коштів на оновлення флоту. У межах даного напрямку необхідно досягнути таких цілей:

1) підвищення ефективності експлуатації флоту пароплавства за рахунок зниження простою завантаженого тоннажу в очікуванні тяги на 5% за рік, збільшення відсотку ходового часу самохідного флоту від загального

бюджету часу в експлуатації на 5% за рік та скорочення непродуктивних простоїв флоту;

2) збільшення роботи рентабельності пароплавства в цілому за рахунок збільшення обсягу чистого доходу на 10% за рік та обмеження росту адміністративних витрат відносно темпу росту чистого доходу;

3) збільшення обсягу чистого прибутку за рахунок списання морально та фізично застарілого майна згідно фінансового плану.

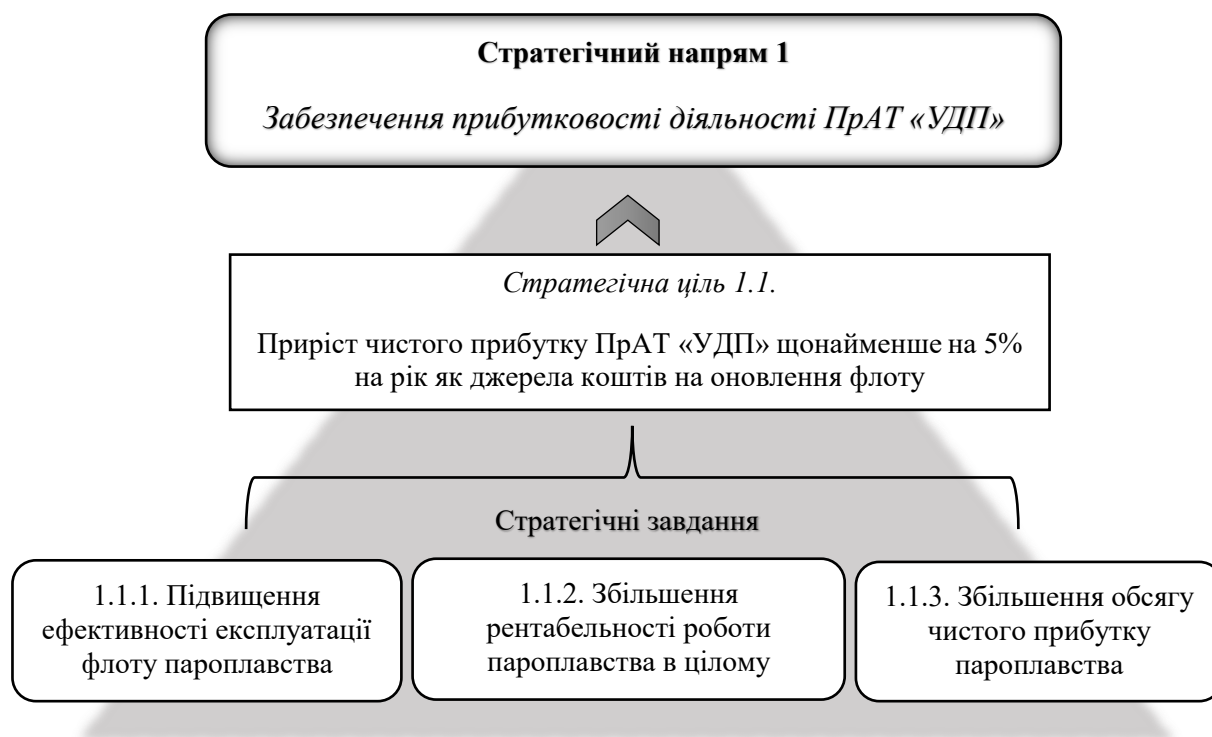


Рис. 3.14. Сутність та складові стратегічного напрямку 1 ПрАТ «УДП»
Джерело: сформовано автором

Розвиток міжнародних перевезень вантажів та пасажирів річковим та морським транспортом визначено другим стратегічним напрямком, в рамках якого очікується збільшення вантажної бази річкового балансового флоту щонайменше на 10% на рік (рис. 3.15). Досягнення такого результату передбачено за рахунок:



Рис. 3.15. Сутність та складові стратегічного напрямку 2 ПрАТ «УДП»
Джерело: сформовано автором

1) здійснення активної фрахтової політики, а саме проведення переговорів з фрахтувальниками, опрацювання всіх заявок на перевезення, які можуть бути цікавими для ПрАТ «УДП», збереження існуючих вантажопотоків та залучення нових у межах провізної здатності річкового флоту, надання якісних послуг з перевезень, а саме забезпечення цілісності та неушкодженості вантажів і своєчасності доставки;

2) забезпечення за ПрАТ «УДП» стратегічного вантажопотоку залізорудної сировини для комбінату НБІС в Смедерево (Сербія) шляхом укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення залізорудної сировини безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем, а також запровадження системи контролю своєчасності та повноти виконання умов укладених договорів;

3) розширення клієнтської бази для перевезень з метою забезпечення зворотного завантаження відбуватиметься на основі укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення добрив з України в Угорщину та Сербію безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем, укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення зерна з Угорщини та Сербії в Румунію безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем, пропрацювання питання рейдової перевалки (п. Усть-Дунайськ), а також зменшення баластних проходів та забезпечення зворотного завантаження флоту.

Третій стратегічний напрям передбачає реалізацію державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого розвитку (рис. 3.16). Для виконання даного напрямку сформовано чотири стратегічні цілі – оновлення та модернізація флоту, розвиток Кілійського СБСРЗ, забезпечення безпеки судноплавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки, впровадження сучасних цифрових систем та обладнання.

У силу значного зносу та вище середнього віку флоту значна увага приділяється завданням оновлення та модернізації флоту, серед них:

1) будівництво барж типу SLG на Кілійському СБСРЗ за рахунок отримання дозволу МІУ на списання з балансу ліхтерів-донорів, підготовки ліхтерів-донорів до стикування та стикування ліхтерів-донорів і спуску барж на воду;

2) реновація з заміною силової енергетичної установки, дизель-генераторів та іншого машинного обладнання на річкових буксирах та самохідних суднах ПрАТ «УДП» шляхом розробки погодження проектної документації з Регістром судноплавства України, вибору постачальника, закупівлі обладнання, заміни обладнання та проведення пуско-налагоджувальних робіт;

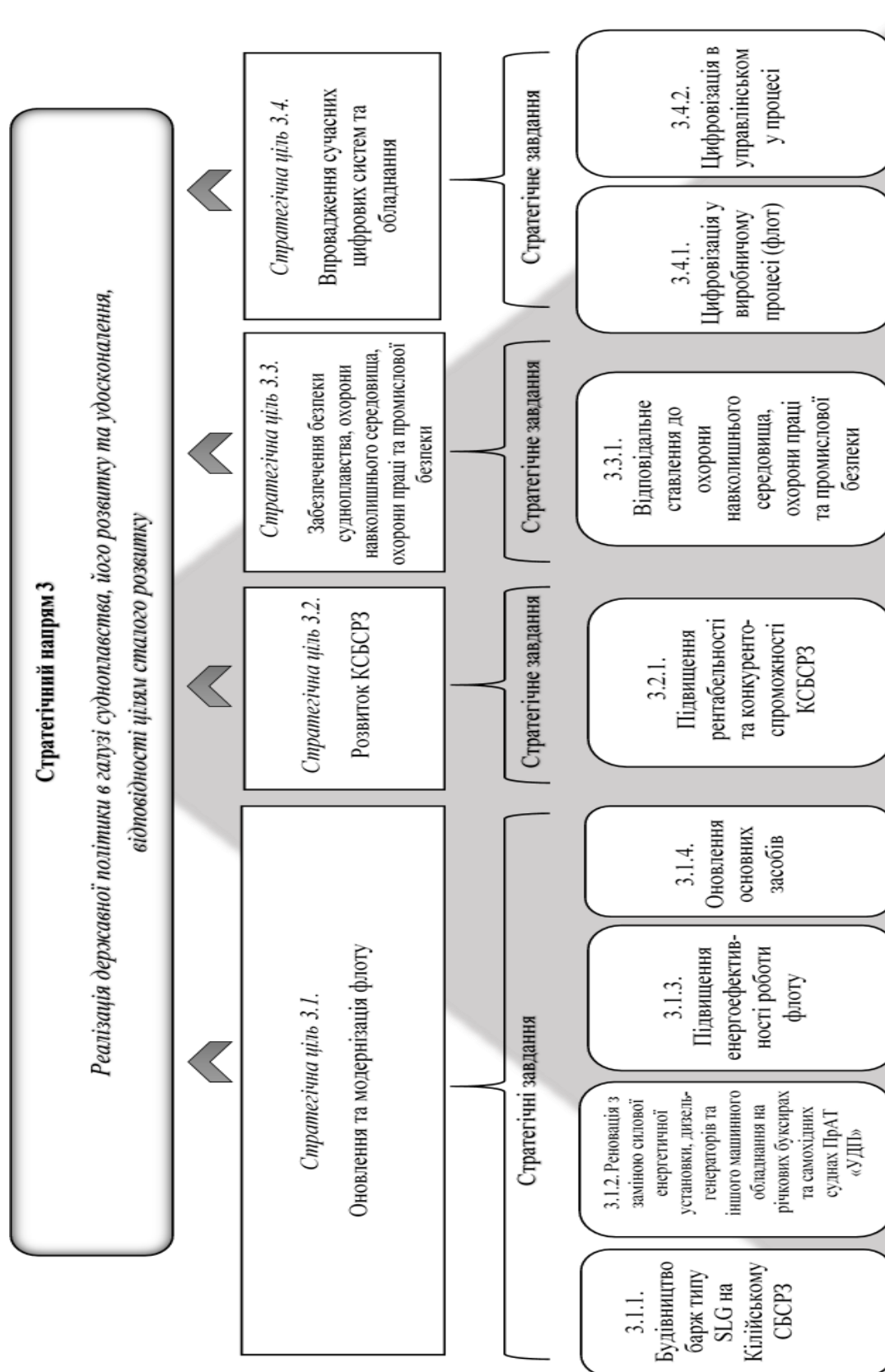


Рис. 3.16. Сутність та складові стратегічного напрямку 3 ПрАТ «УДП»

Джерело: сформовано автором

3) підвищення енергоефективності роботи флоту шляхом економії палива за рахунок заміни дизель-генераторів на річкових буксирах та заміни головних двигунів на річкових буксирах;

4) оновлення основних засобів шляхом списання морально та фізично застарілого майна згідно фінансового плану та введення в експлуатацію після реновації буксирів і самохідних суден.

Підвищення рентабельності та конкурентоспроможності Кілійського СБСРЗ можливо досягнути реалізувавши наступні заходи: завершення реконструкції та виконання капітального ремонту похилої підводної частини суднопідіймальної споруди – сліпу; збільшення технічних можливостей заводу шляхом здійснення підйому для будівництва або ремонту суден вагою до 1500 тонн за рахунок завершення реконструкції сліпу; використання виробничих потужностей КСБСРЗ при оновленні флоту ПрАТ «УДП»; проведення робіт із залучення замовлень на будівництво чи ремонт суден для іноземних та сторонніх компаній за умови 100% передоплати матеріальних (оборотних) засобів.

На сьогоднішній день питання безпеки судноплавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки стоїть на повістці дня в стратегіях різних рівнів. Для ПрАТ «УДП» реалізація даної цілі передбачає виконання наступних заходів: належна експлуатація флоту, безпечне та безаварійне судноплавство; зменшення викидів шкідливих речовин за рахунок зміни дизель-генераторів та головних двигунів на річкових буксирах.

Використання сучасних цифрових систем та обладнання у щоденному функціонуванні підприємства є показником якості та безпеки. Тож реалізація даної цілі передбачає:

1) цифровізацію у виробничому процесі, а саме цифровізацію диспетчерського процесу, виведення інформації з суден в єдиний ситуаційний центр, оснащення суден супутниковим інтернетом, розгортання системи відеонагляду за рухом флоту та збереженням вантажу;

2) цифровізацію в управлінському процесі, що забезпечується через цифровізацію документообігу за єдиним стандартом Міністерства інфраструктури України та підприємств галузі, запровадження єдиної комплексної системи управлінського обліку.

Четвертим стратегічним напрямом є формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства, що здійснюється за допомогою розвитку трудового потенціалу підприємства та оптимізації організаційної структури (рис. 3.17).

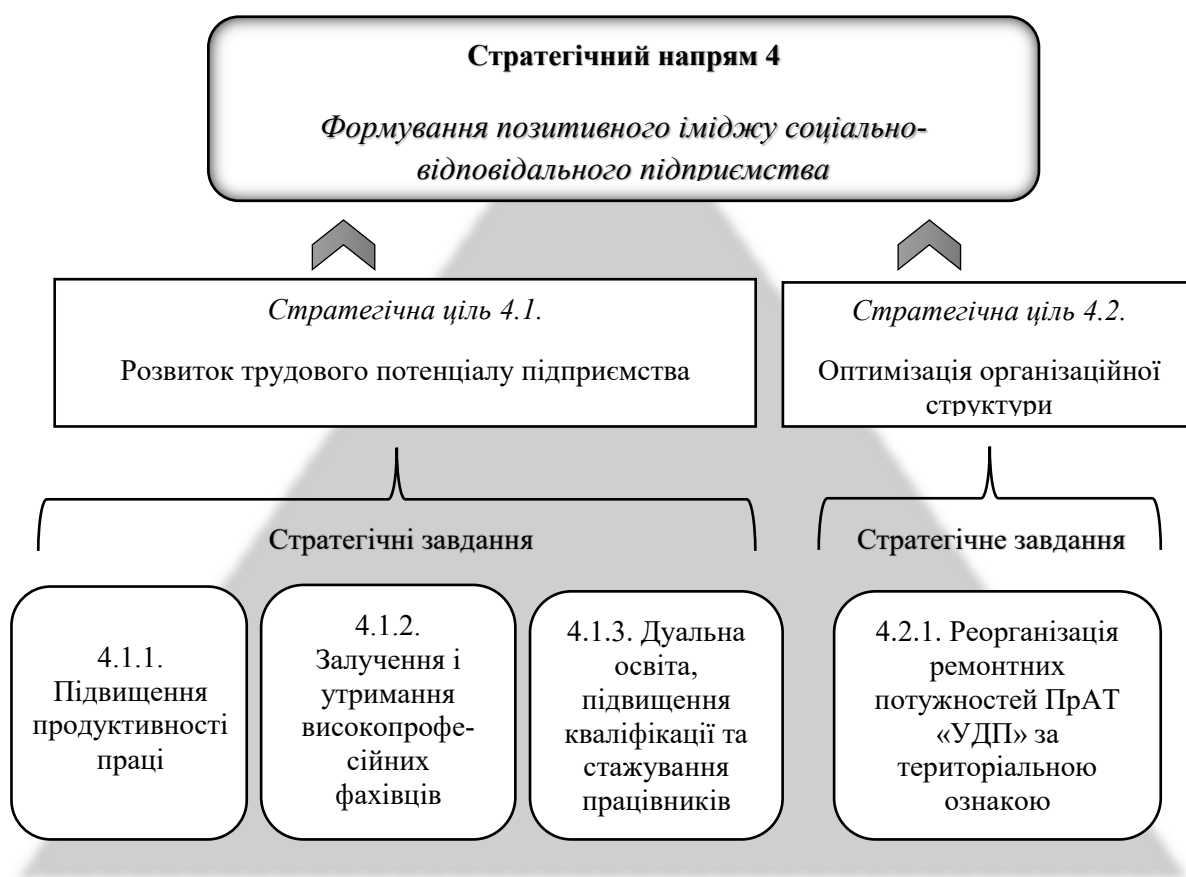


Рис. 3.17. Сутність та складові стратегічного напрям 4 ПрАТ «УДП»

Джерело: сформовано автором

Діяльність підприємства визначається забезпеченістю трудовими ресурсами та потребує постійного розвитку їх потенціалу. Для реалізації даної цілі було сформовано наступні заходи:

1) підвищення продуктивності праці шляхом оптимізації структури управління, підвищення ефективності використання робочого часу, розвитку на підприємстві оптимальних прийомів організації процесів перевезень та підвищення рівня спеціалізації виробництва;

2) залучення і утримання високопрофесійних фахівців за рахунок оптимізації чисельності працівників підприємства, забезпечення гнучкості у використанні трудового потенціалу, в тому числі працівників, зайнятих в управлінні, підвищення соціальної захищеності працівників;

3) сприяння та заохочування до отримання дуальної освіти, підвищення кваліфікації та стажування працівників на основі заключення договорів з закладами вищої освіти з можливістю навчання за дуальною освітою, заключення договорів з закладами підвищення кваліфікації та організації закордонного стажування.

Від організаційної структури підприємства залежить взаємодія та підпорядкованість її елементів, тому періодично виникає потреба в оптимізації як самих елементів, так і їх лінійних, функціональних та міжфункціональних зв'язків. У організаційну структуру ПрАТ «УДП» були внесені зміни, що є нераціональними з погляду автора дисертаційного дослідження. Тому запропоновано здійснити реорганізацію ремонтних потужностей ПрАТ «УДП» за територіальною ознакою, а саме виведення зі складу КСБСРЗ у госпрозрахункові відокремлені структурні підрозділи (ГВСП) з територіальним розташуванням у м. Ізмаїл ГВСП «База технічного обслуговування флоту» (БТОФ) та ГВСП «Підмінний екіпаж», що спростить обслуговування суден за місцем їх основного перебування.

Детальний опис заходів стратегічного планування з вказанням термінів реалізації, відповідальних виконавців та виду підтверджуючого документу про реалізацію чи завершення заходу у відповідності до стратегічних напрямків наведено у таблиці 10 Додатку Ж.

IV етап «Визначення очікуваних результатів від реалізації стратегічного плану». Як вже зазначалося раніше, великим підприємствам

доцільно використовувати одночасно декілька стратегій, які максимально враховуватимуть специфіку конкретного напрямку діяльності, будуть взаємопов'язані та матимуть адаптивні можливості у разі появи прогнозованих чи непередбачуваних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Види стратегій обираються враховуючи власні результати діяльності, аналітичні дані стану транспортного ринку, результати конкурентного аналізу, факторів прямого та опосередкованого впливу, наявності, збільшення чи скорочення споживчого попиту у перевезеннях, потенційних можливостей, ризиків тощо. Тому на основі проведення комплексного моніторингу, стратегічного аналізу, а також з врахуванням видів стратегій, систематизованих за рівнями управління, для підприємств водного транспорту доцільними та рекомендованими для використання ПрАТ «УДП» у середньостроковому періоді є стратегії, що наведені на рисунку 3.18.

Корпоративною стратегією, в межах реалізації стратегії сталого розвитку, для ПрАТ «УДП» є стратегія зростання, яка передбачає збільшення обсягів перевезень та надання інших послуг, підвищення частки присутності на ринку транспортних послуг Дунайського басейну, збільшення провізної спроможності пароплавства та впровадження інноваційних технологій.

Для підвищення ділової активності підприємства та повноцінної реалізації конкурентних переваг запропоновано використовувати стратегії концентрованого росту, модифікації, підтримки виробничого потенціалу та лідерства. Стратегія концентрованого росту дозволить посилити позиції на ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як: спроможність перевезення широкої номенклатури вантажів; охоплення всього Дунайського басейну з можливістю виходу на ринок перевезень (доставки вантажів) р. Рейн та р. Майн; створення власних логістичних ланцюгів; задоволення потреб споживачів у вимогах щодо якості перевезень, а саме термінів доставки, безпеки транспортування, схоронності вантажів. Стратегія модифікації дозволить адаптуватись до змін номенклатури

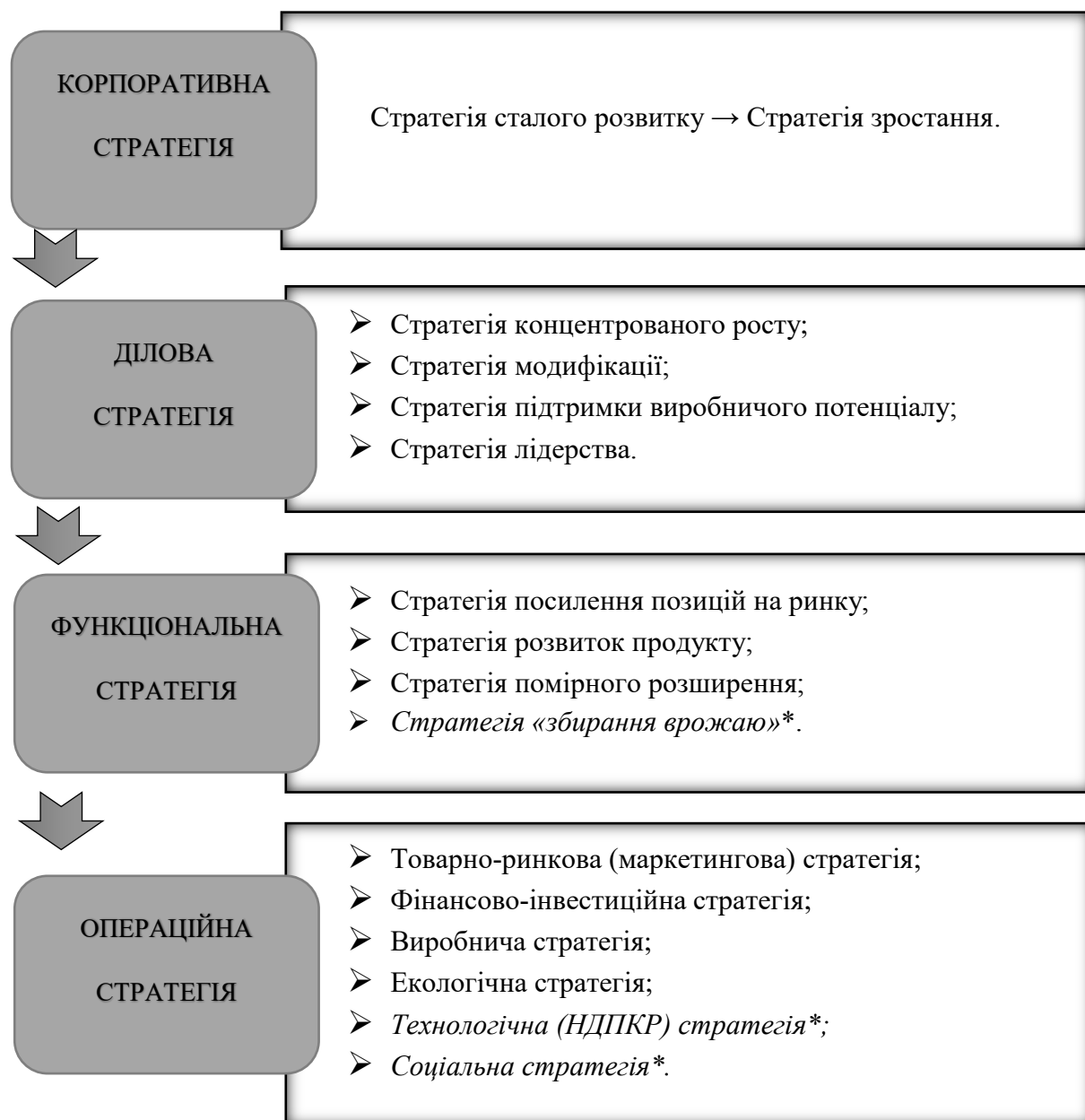
вантажів без простою та додаткових капіталовкладень за рахунок наявного універсального вантажного флоту, спроможного перевозити навалочні вантажі і більшу кількість позицій номенклатури генеральних вантажів, у тому числі контейнери. Стратегія підтримки виробничого потенціалу, базуючись на рахунках аналізу ринку, прогнозних даних, обраних власних бізнес-стратегіях конкретизує та обґрунтовує доцільність обраних напрямів посилення позицій та підтримання власних конкурентних переваг. Стратегія лідерства у витратах реалізується за рахунок зниження собівартості перевезень – зменшення постійних витрат (у т.ч. адміністративних) та змінних (модернізація флоту, заміна головних силових установок, зменшення витрат палива, у т. ч. за рахунок зменшення непродуктивних пробігів, простоїв тощо) та збільшення частки «зворотного завантаження».

Серед функціональних стратегій найбільш доцільними є використання стратегії посилення позицій на ринку (реалізується через збільшення частки ринку за рахунок збільшення обсягів перевезень, власного тоннажу, рівня якості та безпеки перевезень), стратегії розвитку продукту/послуги (шляхом впровадження нових логістичних ланцюгів, освоєння нової номенклатури вантажів, а саме контейнерних та РО-РО перевезень, режимних вантажів), стратегію помірною розширення (за рахунок збільшення масштабів активності діяльності у рамках визначених цілей та завдань).

Серед можливих у використанні, на даному рівні, необхідно відзначити стратегію «збирання врожаю», яку доцільно застосовувати у випадку виникнення можливостей отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Для ПрАТ «УДП» це можливо у випадку різкої зміни, переорієнтуванні логістичних потоків та, відповідно, непропорційно високому фрахтовому ринку. Зазвичай, це пов'язано з форс мажорними обставинами (стихійні лиха, аварії, страйк, військові події), що спричиняють можливість отримання додаткових обсягів для перевезень.

Забезпечення виконання операційної стратегії, що реалізується в межах загальної політики ПрАТ «УДП» і запланованого ресурсного використання

його окремими функціональним підрозділами, варто здійснювати з використанням товарно-ринкової (маркетингової), фінансово-інвестиційної, виробничої та екологічної стратегій. Важливою складовою є реалізація саме екологічної стратегії, яка враховує модернізацію флоту, зменшення шкідливих викидів, впровадження екологічно безпечних технологій у діяльність пароплавства.



* стратегія можлива для використання.

Рис. 3.18. Види стратегій за рівнями управління для ПрАТ «УДП»

Джерело: сформовано автором

У разі виникнення можливостей ПрАТ «УДП» доречно звернути увагу на технологічну (НДПКР) стратегію, оскільки наявність власного проектно-конструкторського бюро дозволяє проводити оновлення, модернізацію флоту з урахуванням особливостей функціонування та техніко-експлуатаційних, навігаційних, ринкових чи екологічних потреб, та соціальну стратегію з метою задоволення соціальних потреб ринку, підвищення соціальних стандартів, створення сприятливого психологічного мікроклімату, у тому числі за рахунок конкурентоспроможної заробітної плати з відповідним підвищенням кваліфікації робітників, впровадження сучасного HR менеджменту тощо.

Наступним кроком реалізації четвертого етапу є визначення майбутніх тенденцій діяльності ПрАТ «УДП» базуючись на значенні ліній трендів. Визначення трендів зміни ключових показників діяльності підприємства здійснюється в більшій мірі не з метою прогнозування величини індикаторів, а саме щоб зрозуміти основну тенденцію майбутніх змін (зростання чи скорочення) на основі минулих результатів діяльності і у разі відсутності впровадження нових рішучих заходів щодо розвитку підприємства. Таким чином, побудова тренду є одним з інструментів стратегічного планування, який описує загальну та усереднену зміну показника враховуючи виражені тенденції його коливання.

При побудові рівнянь трендів задля підвищення ефективності та якості прогнозування було використано індивідуальний підхід в залежності від виду показника (індикатора) та врахування його даних за максимально можливий період.

У залежності від вихідних даних в якості рівнянь тренду, було розглянуто чотири типи трендів, а саме [86; 113]:

1) лінійний тренд:

$$x_t = b_0 + b_1 t \quad (3.1)$$

2) експоненційний тренд:

$$x_t = \alpha \cdot \beta^t \quad (3.2)$$

3) логарифмічний тренд:

$$x_t = b_0 + b_1 \ln t \quad (3.3)$$

4) поліноміальний тренд 2-го степеня:

$$x_t = b_0 + b_1 t + b_2 t^2 \quad (3.4)$$

де, t – номер періоду часу (року), $t = 1, 2, \dots, n$;

x_t – значення досліджуваного показника.

У процесі побудови було визначено, що найбільш доцільним видом тренду для натуральних показників є поліноміальний тренд 2-го степеню, а для вартісних показників та коефіцієнтів – логарифмічний тренд. Адекватність побудованих трендів визначалася за допомогою величини дисперсії похибки (σ_e^2) та коефіцієнта детермінації (R^2).

Коефіцієнт детермінації використовується для пояснення мінливості одного фактору через його зв'язок з іншим фактором. Граничні значення мають межі від 0,0 до 1,0 (де значення 1,0 вказує на ідеальну відповідність та високу надійність майбутніх прогнозів) [86; 113].

$$R^2 = 1 - \frac{\sigma_e^2}{\sigma_{x_t}^2} \quad (3.5)$$

Величина дисперсії похибки характеризує ступінь розсіювання окремих значень похибки відносно математичного очікування. Чим менша дисперсія, тим точніше виконано вимірювання [86; 113].

$$\sigma_e^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{t_i} - \hat{x}_{t_i})^2}{n} \quad (3.6)$$

За необхідністю, у випадку суттєвих розбіжностей між показниками, доцільно використовувати методи вирівнювання часового ряду, найбільш оптимальним з яких є експоненційне згладжування, в основі якого лежить розрахунок експоненційних середніх. Однією з переваг даного методу є розгляд прогнозу на один крок вперед. Новий прогноз отримується в результаті корекції попереднього прогнозу з врахуванням його помилки. У цьому полягає суть адаптації як процесу уточнення наступної точки прогнозу на основі поточної інформації про його попереднє значення. Така методика доцільна при короткостроковому прогнозуванні оскільки забезпечується виконання вимог якнайшвидшого відображення змін, і в той же час якнайкраще «очищується» ряд від випадкових коливань. Тому експоненційне згладжування називають адаптивною моделлю експоненційного типу.

Експоненційне згладжування є найпростішим варіантом самонавчальної моделі. Обчислення прості і виконуються ітеративно [111], що важливо в умовах практичного використання адаптивного стратегічного планування на підприємстві.

Результати побудованих трендів обраних ключових показників у відповідності до системи індикаторів в повному обсязі наведені у Додатку Ж (рис. 1-15), Розглянемо детальніше окремі з них.

Серед техніко-експлуатаційних показників ключовими виділено обсяг перевезень вантажів та вантажообіг. Прогнозні тенденції їх розвитку характеризуються поступовим зростанням. Щодо тенденцій змін вантажообігу, то за умови відсутності негативних факторів впливу очікується щорічне стабільне зростання, незважаючи на переважно спадаючі значення обсягів за аналізований період (рис. 3.19).

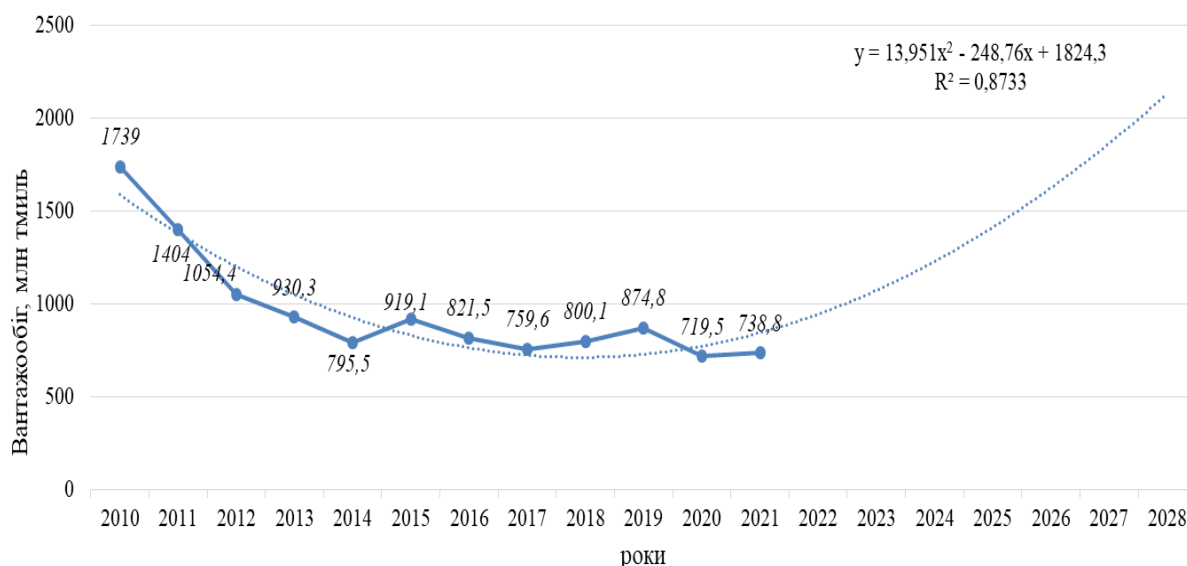


Рис. 3.19. Прогноз тенденції зміни вантажообігу ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

Ключовим індикатором організаційної групи виділено продуктивність праці адміністративного персоналу тенденції змін якого наведені на рисунку 3.20. Як бачимо, логарифмічний тренд прогнозує підвищення показника продуктивності праці за умови збільшення обсягів транспортно-виробничого процесу та незначної зміни в кількості трудових ресурсів.

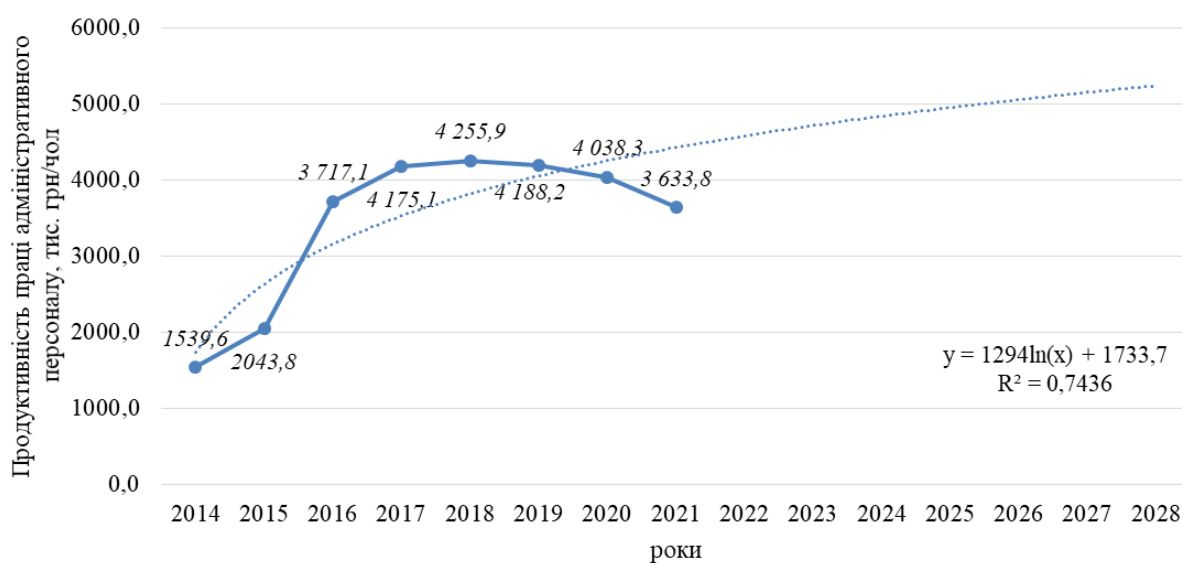


Рис. 3.20. Прогноз тенденції зміни продуктивності праці адміністративного персоналу ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

З поміж кадрових показників як найбільш інформативні варто виділити коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства та співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати. Спадаючі тенденції майбутніх змін для обох індикаторів вказують на необхідність оновлення трудових ресурсів, які б могли відповідати ринковим вимогам кваліфікованих кадрів на транспортному ринку та, як наслідок, підвищувати продуктивність власної роботи (рис. 3.21).

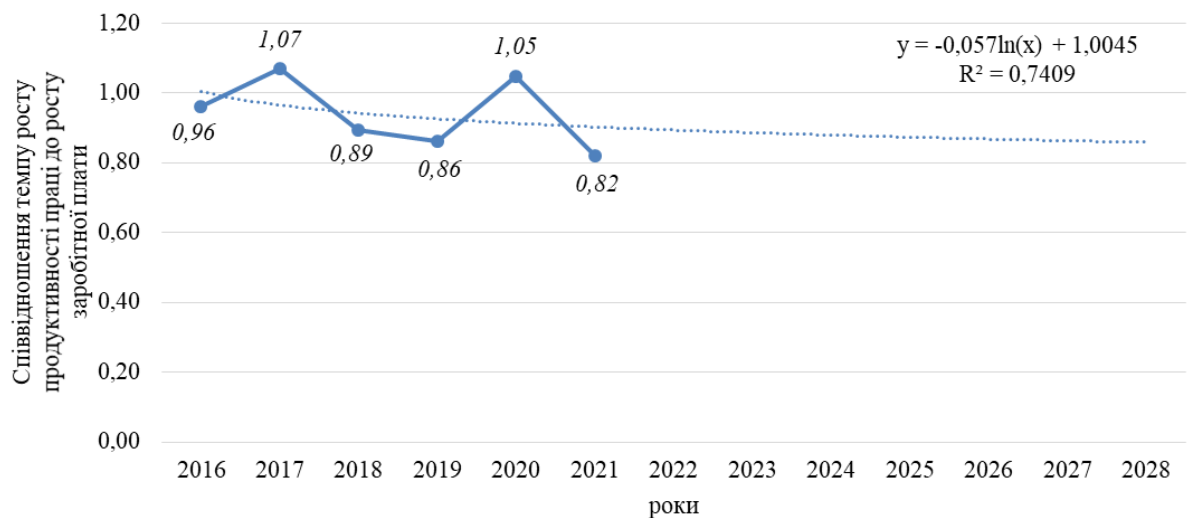


Рис. 3.21. Прогноз тенденції зміни співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

Група інноваційно-інвестиційних показників представлена середньорічною сумою витрат на інновації та коефіцієнтом відтворення. Зростаюча тенденція коефіцієнту відтворення свідчить про подальшу затримку введення в експлуатацію основних засобів та нераціональне використання капітальних вкладень. Величина витрат на інноваційну складову в значній мірі залежить від збільшення величини прибутку та можливості управлінсько-адміністративного персоналу залучати інвесторів для розвитку діяльності ПрАТ «УДП». Спадаюча прогнозна тенденція (рис. 3.22) вказує на необхідність прискорення даних процесів, як умови підвищення ефективності діяльності пароплавства.

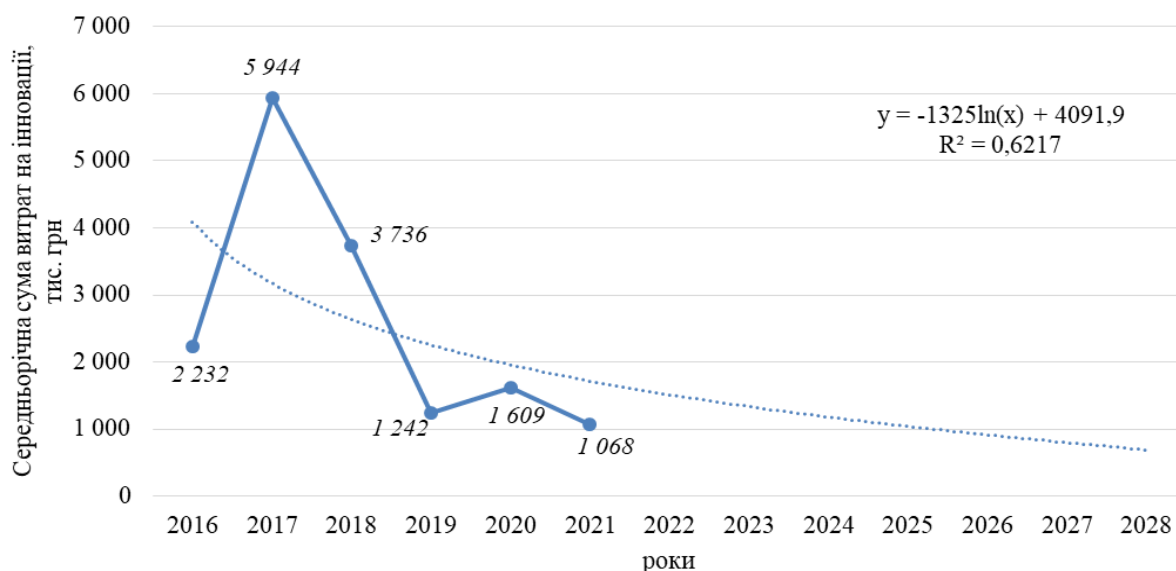


Рис. 3.22. Прогноз тенденції зміни середньорічної суми витрат на інновації ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

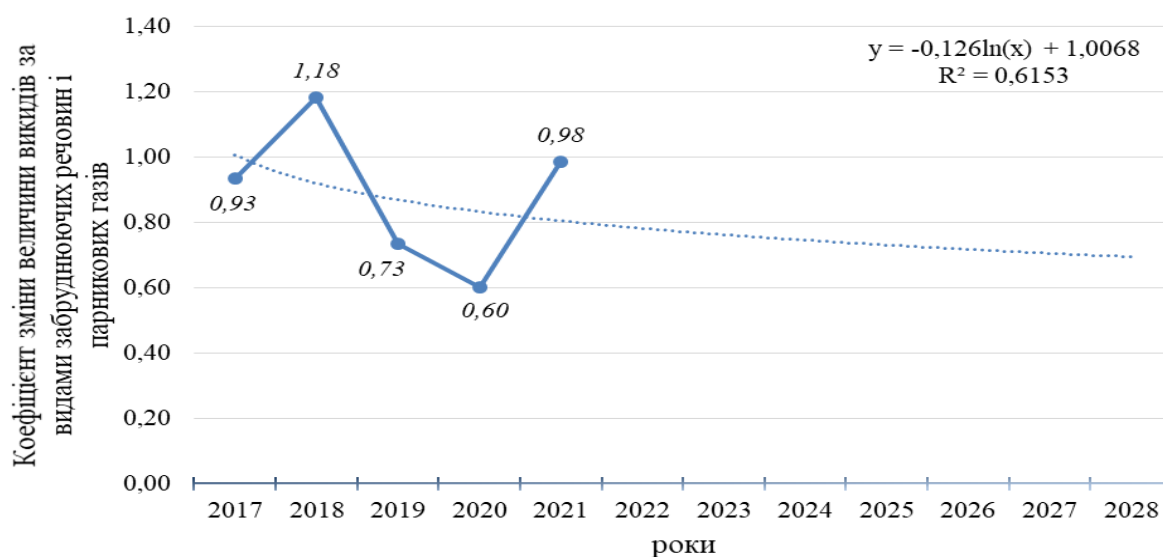


Рис. 3.23. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів є найбільш значущим показником

в екологічній групі. Незважаючи на відносно невеликий аналізований період логарифмічний тренд вказує на можливість поступового подальшого зменшення забруднюючих речовин та парникових газів, що є важливим напрямом діяльності ПрАТ «УДП» (рис. 3.23), яке передбачене цілями сталого розвитку для транспортних підприємств.

У фінансовій групі ключовими обрано показники коефіцієнту платоспроможності, коефіцієнту автономії та коефіцієнту фінансової стійкості, які мають спадну лінію прогнозного тренду. Така тенденція спровокована значними коливаннями прибуткової та збиткової діяльності ПрАТ «УДП», що свідчить про нестабільність в наявності власних джерел фінансування та грошових коштів, що в свою чергу спричиняє проблеми в залученні зовнішніх джерел фінансування та погашення поточних зобов'язань (рис. 3.24).

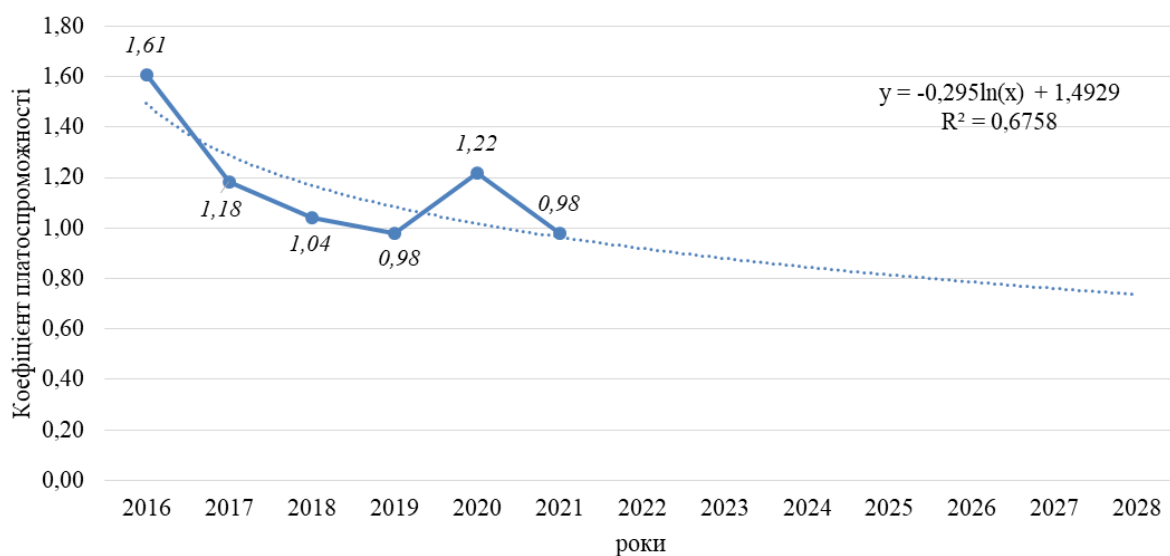


Рис. 3.24. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту платоспроможності ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

Група індикаторів економічної ефективності включає чотири ключові показники, а саме обсяг доходу, витрат, чистого прибутку (збитку) та коефіцієнт рентабельності, кожен з яких характеризується тенденцією помірного зростання. У силу кардинальної курсової різниці валют, за

аналізований період було здійснено перерахунок показників економічної ефективності по відношенню до курсу дол. США з метою співставності результатів діяльності пароплавства та підвищення правдивості прогнозних даних. Оскільки за період з 2010 р. по 2021 р. діяльність ПрАТ «УДП» шість разів зазнавала збитковості, лінія прогнозного логарифмічного тренду має досить повільне зростання та станом на 2028 р. ледве досягає рівня прибутковості у розмірі 1700 тис. дол. США (рис. 3.25).

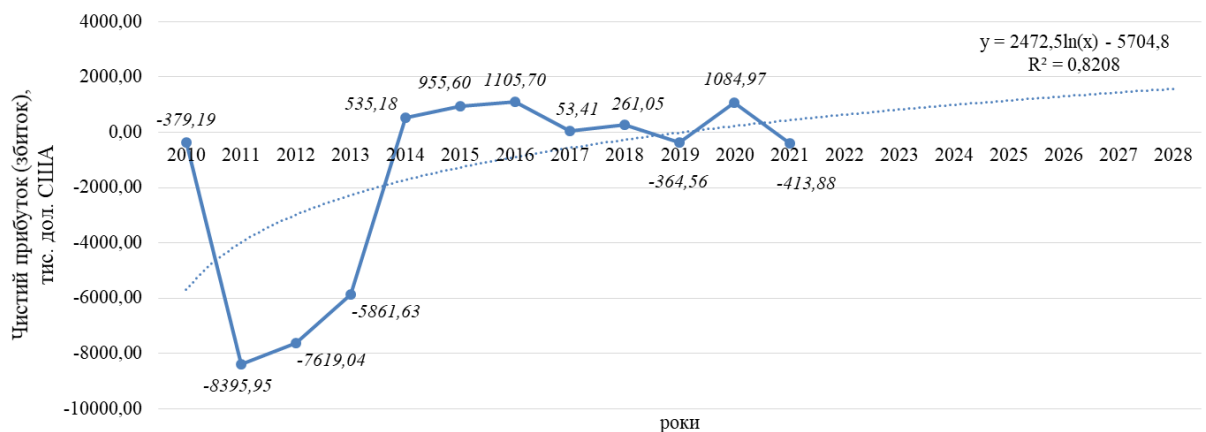


Рис. 3.25. Прогноз тенденції зміни чистого прибутку (збитку) ПрАТ «УДП» до 2028 р.

Джерело: побудовано автором

Розрахунки прогнозованих значень ліній поліноміального (2-го степеню) та логарифмічного трендів підтверджують необхідність та доцільність впровадження стратегічних заходів, які кардинально змінять тенденції, що склалися, та сприятимуть швидкому відновленню ефективності функціонування ПрАТ «УДП».

З урахуванням рекомендованих стратегій, запропонованих стратегічних заходів, розрахованих прогнозних трендів, результатів експертного опитування управлінсько-адміністративного складу ПрАТ «УДП» та нормативних значень показників, які враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту, було розраховано прогнозні показники діяльності пароплавства на період 2024-2028 рр. за ключовими індикаторами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники діяльності ПрАТ «УДП» за ключовими
індикаторами на період 2024-2028 рр.

Група показників	Індикатор, од виміру	Роки					
		у середньому за 2016-2021 (звіт)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)	2027 (план)	2028 (план)
Техніко-експлуатаційні	Обсяг перевезень вантажів, тис. т	1436,77	1724,12	1896,53	2086,18	2294,8	2524,28
	Вантажообіг, млн т миль	785,72	942,86	1037,14	1140,86	1254,94	1380,44
Організаційні	Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу	4001,4	5201,82	5461,91	5735,01	6021,76	6322,84
Інноваційно-інвестиційні	Середньорічна сума витрат на інновації, тис. грн	2638,50	3166,2	3799,44	4559,32	5471,19	6565,43
	Коефіцієнт відтворення	1,33	1,23	1,20	1,15	1,10	1,00
Фінансові	Коефіцієнт платоспроможності	1,86	1,9	1,92	1,95	1,97	2
	Коефіцієнт автономії	0,45	0,55	0,65	0,75	0,85	0,9
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7
Кадрові	Коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства	0,97	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99
	Співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати	0,94	1	1,02	1,04	1,06	1,08
Екологічні	Коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів	0,88	0,8	0,75	0,7	0,65	0,6
Економічної ефективності	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8257,3	53378,4	77369,3	103199,4	130979,8	160827,8
	Дохід, тис. грн	861135,2	1119475,7	1175449,5	1234221,9	1295933,1	1360729,7
	Витрати, тис. грн	852877,8	1066097,3	1098080,2	1131022,6	1164953,3	1199901,9
	Коефіцієнт рентабельності (збитковості)	0,01	0,05	0,07	0,09	0,11	0,13

Джерело: розраховано автором

У разі швидкого виходу підприємства до рівня нормативних значень показників та досягнення запланованих значень, доречним є корегування прогнозних даних, враховуючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища та можливостей підприємства. За відсутності нагальної потреби, як правило, щорічне корегування проводиться з метою максимальної адаптивності функціонування ПрАТ «УДП».

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності стратегічного плану ПрАТ «УДП» за ключовими індикаторами

Група показників	Індикатор, од виміру	Прогноз зміни індикаторів у 2028 р. порівняно з середнім значенням за 2016-2021 рр.	
		+ -	%
Техніко-експлуатаційні	Обсяг перевезень вантажів, тис. т	1087,52	175,69
	Вантажообіг, млн т миль	594,72	175,69
Організаційні	Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу	2321,44	158,02
Інноваційно-інвестиційні	Середньорічна сума витрат на інновації, тис. грн	3926,93	248,83
	Коефіцієнт відтворення	-0,33 п	
Фінансові	Коефіцієнт платоспроможності	0,14 п	
	Коефіцієнт автономії	0,46 п	
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25 п	
Кадрові	Коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства	0,02 п	
	Співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати	0,14 п	
Екологічні	Коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів	-0,28 п	
Економічної ефективності	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	152570,50	1947,70
	Дохід, тис. грн	499594,56	158,02
	Витрати, тис. грн	347024,06	140,69
	Коефіцієнт рентабельності	0,12 п	

Джерело: розраховано автором

Оцінка ефективності стратегічного плану за ключовими індикаторами наведена у таблиці 3.4. Проведені розрахунки вказують мінімально можливі

результати покращення діяльності. По закінченню реалізації середньострокового стратегічного плану очікується підвищення доходу на 58% при зростанні витрат на 40,69%, зміна чистого прибутку у дев'ятнадцять разів, досягнення рівня рентабельності – 12%, нарощення обсягів перевезень та вантажообігу майже на 76%, збільшення середньорічної суми витрат на інновації у 2,5 рази, зростання продуктивності праці адміністративного персоналу на 58,02%, покращення фінансових коефіцієнтів до рівня нормативних значень.

Всі етапи формування адаптивного стратегічного плану знайшли своє відображення у «Проекті Стратегічного плану ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр.», що наведений у Додатку Ж.

На основі запропонованого у дисертаційній роботі «Проекту Стратегічного плану ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр.» пароплавство може корегувати короткострокові та формувати довгострокові плани враховуючи зміни середовища функціонування, потенційні можливості та бажане місце на ринку транспортних послуг.

Висновки до розділу 3

Одним із головних інструментів адаптивного стратегічного планування є механізм його реалізації. Тому в дисертаційній роботі сформовано механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, який взаємопов'язує наступні елементи: об'єкт та суб'єкт планування, завдання, принципи та пріоритети адаптивного стратегічного планування, комплексний моніторинг діяльності підприємства, стратегічний аналіз з визначенням елементів адаптивного стратегічного плану та «горизонту» планування, вибір стратегії підприємства за рівнями управління, розрахунок та корегування прогностичних показників функціонування підприємства та

оцінку ефективності адаптивного стратегічного плану. Запропонований механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту створює передумови для дієвого та результативного впровадження стратегічних планів коротко-, середньо- та довготермінового періодів.

Покрокове формування та оцінка адаптивного стратегічного плану здійснюється на основі розробленого методичного підходу, що включає послідовні етапи реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, які передбачають обґрунтування необхідності розробки адаптивного стратегічного плану; комплексний моніторинг діяльності підприємства; стратегічний аналіз та формування елементів адаптивного стратегічного плану; визначення очікуваних результатів від реалізації адаптивного стратегічного плану. Дотримання послідовності виконання етапів спрощує практичне впровадження механізму адаптивного стратегічного планування на підприємствах.

На основі проведених досліджень сутності видів стратегій встановлено, що для підприємств водного транспорту доцільно використовувати лише ті, що можуть враховувати специфічні ознаки діяльності. Тому в дисертаційному дослідженні систематизовано та сформовано таблицю видів стратегій за рівнями управління, які поділені на рекомендовані та можливі для використання на корпоративному, діловому (конкурентному), функціональному та операційному рівнях та доцільні до застосовування на підприємствах водного транспорту.

Удосконалено систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту шляхом доповнення показників, які використовуються у практичній діяльності підприємств водного транспорту. Система індикаторів складається з восьми груп: техніко-експлуатаційна, інноваційно-інвестиційна, ринкова, фінансова, економічної ефективності, організаційна, екологічна та кадрового забезпечення, та дозволяє здійснювати всебічну і ефективну оцінку функціонування

підприємства за рахунок балансу між якісними та кількісними показниками, а також надає перевагу відносним показникам перед натуральними. Такий підхід забезпечує збереження об'єктивності порівняння підприємницьких успіхів незалежно від розміру підприємства та висвітлює результативність різноманітних сфер діяльності.

Обробку та взаємозв'язок індикаторів системи здійснено за допомогою програми Microsoft Office Excel, що є для підприємства засобом розрахунку прогнозних значень, їх корегування та адаптації при зміні певних факторів у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періоді, а також автоматизує побудову прогнозних трендів за необхідним індикатором діяльності. Застосування даної програми також не вимагає від підприємства додаткових витрат на програмне забезпечення.

Апробацію механізму адаптивного стратегічного планування здійснено на прикладі ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». У процесі реалізації методичного підходу запропоновано Проект Стратегічного плану для ПрАТ «УДП» на середньостроковий період, який при необхідності можливо розширити до довгострокового. Проект Стратегічного плану містить конкретні рекомендації щодо стратегічних напрямків, цілей, завдань та заходів, які деталізуються періодом реалізації, виконавцями та контрольними документами. Результати аналізу навколишнього середовища, конкурентів, існуючих ризиків, урахування місії, стратегічної концепції та цінностей пароплавства дозволило визначити чотири стратегічні напрями розвитку на період 2024-2028 рр., а саме: забезпечення прибутковості діяльності; розвиток міжнародних перевезень пасажирів та вантажів річковим та морським транспортом; реалізація державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого розвитку; формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства.

Виконання визначених стратегічних напрямів буде здійснено в межах реалізації наступних видів стратегій: корпоративної стратегії – стратегії

сталого розвитку, а саме стратегії зростання; ділових (конкурентних) стратегій – концентрованого росту, модифікації, підтримки виробничого потенціалу, лідерства; функціональних стратегій – посилення позицій на ринку, розвитку продукту, помірною розширення, а за потреби і стратегії «збирання врожаю»; операційних стратегій – товарно-ринкової (маркетингової), фінансово-інвестиційної, виробничої, екологічної і за необхідності технологічної та соціальної.

Визначення майбутніх тенденцій діяльності ПрАТ «УДП» було здійснено шляхом побудови ліній прогнозних трендів за ключовими індикаторами діяльності. При побудові рівняння трендів задля підвищення ефективності та якості прогнозування було використано індивідуальний підхід в залежності від виду індикатора та врахування його даних за максимально можливий період. Встановлено, що найбільш доцільним видом тренду для натуральних показників (обсяг перевезень вантажів, вантажообіг) є поліноміальний тренд 2-го степеню, а для вартісних показників (середньорічна сума витрат на інновації, продуктивність праці адміністративного персоналу, обсяг доходу, чистого прибутку (збитку), витрат) та коефіцієнтів (коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства, співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати, коефіцієнт відтворення, коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт рентабельності) – логарифмічний тренд. Адекватність побудованих трендів підтверджується достатнім значенням коефіцієнту детермінації. За потреби доцільно використовувати експоненційне згладжування (адаптивну модель експоненційного типу), що дозволяє якнайшвидше відображати змін та якнайкраще «очищує» часовий ряд від випадкових коливань.

Розраховано прогнозні показники діяльності пароплавства на період 2024-2028 рр. за ключовими індикаторами з урахуванням рекомендованих

стратегій, запропонованих стратегічних заходів, розрахованих прогностичних трендів, результатів експертного опитування управлінсько-адміністративного складу ПрАТ «УДП» та нормативних значень показників, які враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту. Оцінка ефективності стратегічного плану свідчить про доцільність впровадження розробленого Проекту Стратегічного плану, що підтверджується підвищенням доходу на 58% при зростанні витрат на 40,69%, позитивною зміною чистого прибутку у дев'ятнадцять разів, досягнення рівня рентабельності у 12%, нарощення обсягів перевезень та вантажообігу майже на 76%.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [92, 95, 97, 98, 101, 103].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано теоретико-методичні та науково-практичні підходи до розв'язання наукової проблеми застосування адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту. Основні науково-практичні висновки полягають у такому:

1. Функціонування підприємства в умовах кардинальних змін бізнес-процесів, динамічності зовнішніх факторів потребує використання управлінських методик і технологій саме стратегічного спрямування. Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, яке в свою чергу є одним з видів управління в загальній системі управління підприємством. Окрім стратегічного планування елементами стратегічного управління є стратегічні компетенції, стратегічний аналіз, реалізація стратегії та стратегічний контроль.

Сформульоване авторське визначення категорії стратегічне управління, як комплексного процесу, основою якого є стратегічне планування, що ґрунтується на стратегічному аналізі з врахуванням стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної стратегії на конкретний момент часу.

Стратегічне планування вимагає врахування взаємозв'язку та взаємозалежності наступних елементів: діагностика ринку, на якому працює підприємство; визначення стратегічних пріоритетів; аналіз стратегічних ресурсів (активів); розробка стратегій за рівнями управління; розробка напрямів інвестування.

2. Функціонування підприємств транспортної галузі, потребує впровадження нових підходів до системи управління, а саме використання адаптивного стратегічного планування, яке є одним із ключових шляхів економічної стабілізації підприємства, рушієм прискореного інноваційного

розвитку та стимулятором у набутті якісно нових, актуальних на визначений момент часу компетенцій підприємства. Встановлено аспекти використання поняття «стратегічне планування»: як функція, як процес, як вид діяльності, як інструмент управління, як основа стратегічного управління, як реакція на зміни.

Сформульоване власне бачення сутності дефініції «адаптивне стратегічне планування» під яким розуміється багатоаспектний процес, що базується на комплексному моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень, та здійснюється з метою забезпечення адаптації підприємства в умовах сучасних викликів.

3. Аналіз інструментарію стратегічного планування дозволив визначити існуючі інструменти та методи адаптивного стратегічного планування, які були систематизовані у відповідності до трьох груп: аналітичні методи, матричні методи, методи прогнозування та моделювання. Обґрунтовано, що наявний інструментарій не враховує вітчизняну і галузеву специфіку підприємницької діяльності, як наслідок очікуваний ефект від стратегічного планування відсутній. Досягнення бажаного результату можливе за рахунок модифікації та комбінації моделей стратегічного планування, їх системного використання на базі механізму, який координуватиме процес адаптивного стратегічного планування підприємства.

4. Аналіз стану розвитку світового морегосподарського комплексу вказує на незначні тенденції зростання, переважно через наслідки пандемії Covid-19. Зниження обсягів світової морської торгівлі на 3,8% у 2020 р. (до

10,6 млрд т) змінилося ростом на 3,2% у 2021 р. (до 11 млрд т). Лідируючі позиції у морських вантажних перевезень залишилися за Азією.

Діагностика тенденцій розвитку галузі водного транспорту України за період 2016-2021 рр. свідчить про суттєве скорочення морських перевезень вантажів за видами, яке загалом складає 38,94%. Пасажирські перевезення у міжнародному сполученні характеризуються різким спадом та припиненням їх здійснення у 2020-2021 рр., а в каботажному сполученні відбувається зростання кількості перевезених пасажирів у період 2016-2021 рр. з 11 тис. пас. до 106 тис. пас. Сучасний стан техніко-економічних показників водотранспортної галузі характеризується застарілим та неконкурентоздатним рухомим складом, відсутністю інвестиційних коштів (0,64% від загальної суми виділеної на транспортну галузь), швидким зростанням витрат (45,75%), значним відсотком збиткових підприємств (більше 40%). Рівень фінансових результатів діяльності підприємств водного транспорту протягом аналізованого періоду характеризується незначною тенденцією до зростання, проте має низькі значення.

5. При оцінці особливостей розвитку Придунайського регіону, як одного з найважливіших міжнародних шляхів між Європою та Азією, що забезпечує реалізацію українського потенціалу дунайського судноплавства в межах морського та річкового сполучення, встановлено, що вантажообіг портів держав-членів Дунайської Комісії у 2021 р. зріс на 14,1% порівняно з попереднім періодом. Зменшення вантажообігу мали порти Угорщини (-15,23%), Німеччини (-14,58%) та Хорватії (-26,47%). Пасажирські перевезення з березня 2020 р. в Дунайському регіоні були зупинені у зв'язку з пандемією Covid-19. Українські порти Дунайського регіону, а саме ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», до 2019 р. займали п'яте місце серед десяти портів держав-членів Дунайської Комісії, але в наступні два роки вони поступилися портам Угорщини.

У Дунайському регіоні окрім портів доцільно виділити провідну транспортну судноплавну компанію – ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», стабільність функціонування та стратегічний розвиток якої здійснює безпосередній вплив на існування даного регіону. Загальні тенденції скорочення обсягів перевезень вантажів та пасажирів відобразилися і на діяльності ПрАТ «УДП». Основні напрямки перевезень по річці Дунай станом на 2021 р. не змінилися (експортувався вантаж у Болгарію, Угорщину, Хорватію, Румунію, Сербію), але загальний обсяг зазнав зменшення на 2,2% порівняно з попереднім періодом. Результати проведеного коефіцієнтного аналізу ефективності функціонування ПрАТ «УДП» свідчать про значні щорічні коливання показників ефективності діяльності, фінансової стійкості та ліквідності, що спричиняє відсутність стабільного зростання. Чітко простежується негативний вплив наслідків пандемії та не готовність підприємства протистояти несподіваним факторам впливу зовнішнього середовища, що знайшло вираження у збитку діяльності за 2019 р. та 2021 р. ПрАТ «УДП» потребує прийняття важливого рішення щодо утримання та примноження позитивної динаміки, яка можлива за рахунок розробки та впровадження механізму адаптивного стратегічного планування.

6. Відсутність навичок стратегічного планування та механізмів його реалізації у топ-менеджменту підприємства не дозволяє в повній мірі впроваджувати у діяльність підприємства стратегії розвитку транспортної галузі, які затверджуються на державному рівні, враховують стратегії розвитку транспортного комплексу Європейського Союзу та стратегічні програми міжнародних угруповань. Стратегічні програми та механізми їх реалізації залишаються в більшості випадків на рівні рекомендацій та не впроваджуються в діяльність транспортних підприємств на постійній основі. Відсутність механізму стратегічного планування для транспортних підприємств (зокрема підприємств водного транспорту) вимагає його розробки та використання. Він має охоплювати специфіку діяльності

підприємства водного транспорту, характеризуватися безперервністю процесу пристосування до мінливих умов бізнес-середовища, забезпечувати гнучку і швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури, тобто бути максимально адаптивним.

7. Сформований механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, який є складовою частиною системи управління діяльністю підприємств водного транспорту, включає об'єкт, суб'єкт, принципи та завдання процесу адаптивного стратегічного планування і побудований на основі взаємозв'язку комплексного моніторингу діяльності підприємства на основі системного аналізу; визначення пріоритетів адаптивного стратегічного планування; стратегічного аналізу, який передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану відповідно до «горизонту» стратегічного планування; вибору стратегії підприємства за рівнями управління; розрахунку прогностичних показників за сформованою системою індикаторів та їх адаптивного корегування внаслідок зміни внутрішніх і зовнішніх факторів впливу; оцінки ефективності адаптивного стратегічного плану за ключовими індикаторами, що дозволить швидко реагувати на сучасні виклики та своєчасно ухвалювати й реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Практична реалізація механізму адаптивного стратегічного планування здійснюється на основі запропонованого автором методичного підходу, що включає послідовні етапи: обґрунтування необхідності розробки адаптивного стратегічного плану; комплексний моніторинг діяльності підприємства; стратегічний аналіз та формування елементів адаптивного стратегічного плану; визначення очікуваних результатів від реалізації адаптивного стратегічного плану.

Застосування механізму передбачає обрання видів стратегій за рівнями управління, які поділені на рекомендовані та можливі для використання на корпоративному, діловому (конкурентному), функціональному та операційному рівнях та доцільні до застосування на

підприємствах водного транспорту, оскільки враховують специфічні ознаки їх діяльності.

8. Задля створення ефективної системи діагностики діяльності підприємства було удосконалено систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту шляхом доповнення показників, які використовуються у практичній діяльності підприємств водного транспорту. Система індикаторів складається з восьми груп: техніко-експлуатаційна, інноваційно-інвестиційна, ринкова, фінансова, економічної ефективності, організаційна, екологічна та кадрового забезпечення, та дозволяє здійснювати всебічну і ефективну оцінку функціонування підприємства за рахунок балансу між якісними та кількісними показниками, а також надає перевагу відносним показникам перед натуральними. Такий підхід забезпечує збереження об'єктивності порівняння підприємницьких успіхів незалежно від розміру підприємства та висвітлює результативність різноманітних сфер діяльності. Обробку та взаємозв'язок індикаторів системи здійснено за допомогою програми Microsoft Office Excel, що є для підприємства засобом розрахунку прогнозних значень, їх корегування та адаптації при зміні певних факторів у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періоді, а також автоматизує побудову прогнозних трендів за необхідним індикатором діяльності.

9. Сформований механізм адаптивного стратегічного планування апробовано на прикладі ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». Реалізація методичного підходу дозволила сформулювати Проект Стратегічного плану для ПрАТ «УДП» на середньостроковий період, який містить конкретні рекомендації щодо стратегічних напрямків, цілей, завдань та заходів, які деталізуються періодом реалізації, виконавцями та контрольними документами. У межах розробленого Проекту визначено чотири стратегічні напрями розвитку ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр., а саме: забезпечення прибутковості діяльності; розвиток міжнародних перевезень

пасажирів та вантажів річковим та морським транспортом; реалізація державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого розвитку; формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства. Виконання визначених стратегічних напрямів буде здійснено в межах реалізації наступних видів стратегій: корпоративної стратегії – стратегії сталого розвитку, а саме стратегії зростання; ділових (конкурентних) стратегій – концентрованого росту, модифікації, підтримки виробничого потенціалу, лідерства; функціональних стратегій – посилення позицій на ринку, розвитку продукту, помірною розширення, а за потреби і стратегії «збирання врожаю»; операційних стратегій – товарно-ринкової (маркетингової), фінансово-інвестиційної, виробничої, екологічної і за необхідності технологічної та соціальної.

Розраховано прогностні показники діяльності пароплавства на період 2024-2028 рр. за ключовими індикаторами з урахуванням рекомендованих стратегій, запропонованих стратегічних заходів, розрахованих прогностичних трендів, результатів експертного опитування управлінсько-адміністративного складу ПрАТ «УДП» та нормативних значень показників, які враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту. Оцінка ефективності стратегічного плану свідчить про доцільність впровадження розробленого Проекту Стратегічного плану, що підтверджується підвищенням доходу на 58% при зростанні витрат на 40,69%, позитивною зміною чистого прибутку у дев'ятнадцять разів, досягнення рівня рентабельності у 12%, нарощення обсягів перевезень та вантажообігу майже на 76%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичні матеріали до проєкту «Стратегії розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року». 2021. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33077.html>.
2. Андрійчук Ю. А. Адаптивне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / НУ «Львівська політехніка». Львів, 2015. 249 с.
3. Андрійчук Ю. А. Адаптивне планування як об'єктивна необхідність розвитку інноваційної діяльності у конкурентному ринковому середовищі. URL: <http://195.22.112.37/bitstream/ntb/16743/1/6-Andriychuk-13-14.pdf>.
4. Бабина О. Є., Боняр С. М., Горбань А. В., Карпенко О. О., Семенчук Т. Б. Потенціал транспортних підприємств: сутність, чинники формування та перспективи розвитку : монографія. К. : ДУІТ, 2019. 111 с.
5. Бабина О. Є., Боняр С. М., Карпенко О. О., Семенчук Т. Б. Методологічні основи розвитку транспортних підприємств в контексті сучасної парадигми : монографія. К. : ДУІТ, 2019. 120 с.
6. Баранніков М. О., Макалюк І. В. Адаптивне планування та його значення для підприємств в умовах нестабільності середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: III Міжнародна науково-практична конференція. 2022. С. 158. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271605>.
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
8. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів, 2008. 138 с.

9. Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 22 с.
10. Блиндюк Р. В. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №40. С. 221-224.
11. Блонська В. І., Городинський Р. Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства. *Науковий вісник*. 2008. Вип. 18.1. С. 237-242.
12. Боняр С. М., Будник В. А. Стратегічне планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розбудови мережі портових хабів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2023. Вип. 53. С. 17-26. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-17-26
13. Боняр С. М., Харчук О. Г. Діджиталізація процесів транспортного підприємства як основа його стратегічного планування. *Економічний вісник*. Дніпро: ДНУ «Дніпровська політехніка». 2023. №1. С. 133-138.
14. Боняр С. М., Харчук О. Г. Розвиток та імперативи CRM-систем в управлінні транспортним підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 15 (30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-08).
15. Боришкевич І. І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6259>.
16. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк : Волин. ін-т економіки та менедж., 2014. №10. Т. 1. С. 40-51.

17. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С. 292-301.

18. Бурик М. М. Аналіз стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 143-148. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17-18.143

19. Вагнер І.М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту. *Financial and credit activity: problems of the theory and practice*. 2012. №1/12. URL: file:///C:/Users/Family/Downloads/a_v_k,+%D0%92%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D1%80.pdf.

20. Вишнеvsька К. В. Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25). С. 125-130.

21. Власенко Д. О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №1. С. 32-35

22. Возненко Н. І. Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму адаптивного управління логістичною системою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 206-214.

23. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С.88-92.

24. Воркут Т. А., Павлюк Д. О., Білоног О. Є., Цимбал Н. М. Стратегічне управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 10. С. 390-396.

25. Вороніна А. В., Зєніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 294-299.
26. Воскресенська О. Є., Савчук О. А. Розширення інструментарію стратегічного планування. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 4. С. 55-60.
27. Габ О. Реалізація стратегії інноваційного розвитку вітчизняних морських портів. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 2. С. 102-110.
28. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>.
29. Гедройц Г. Ю., Маслак О. І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=545>.
30. Годлевська О. А. Характеристика стратегічних інструментів соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 46-50.
31. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>.
32. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Адаптивний характер стратегічного управління та проектна діяльність. *Управління проектами: стан та перспективи* : Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв : Видавець Торубара В.В. 2020. С. 21-22.
33. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Випу. № 20. С.60-69.
34. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків, 2009. 327 с.
35. Демчук Н. І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. *Економіка АПК*. 2009. №13. С. 42-48.

36. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
37. Добровільний Національний огляд «Цілі сталого розвитку Україна». Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. 2020. 117 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6d-b65b-cb542c3d5b77&title>.
38. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
39. Довбня С. Б., Папуша І. В. Інноваційно-адаптивний етап стратегічного управління: характерні риси та методи. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 09-10 вересня 2022 р.). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 115-117.
40. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2011. 440 с.
41. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32-39.
42. Журавель Ю. В. Інструменти стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/43483/2/2018_Zhuravel_Iu_V-Instrumenty_stratehichnoho_111-113.pdf.
43. Заблодська І. В., Гречана С. І. Дорожня карта як інструмент стратегічного планування розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 44. С. 27-39.
44. Запара Л. А. Сутність та необхідність стратегічного планування. *АгроСвіт*. 2010. № 24. С. 36-39.

45. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 17-21.

46. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110-116.

47. Інформаційно-аналітична довідка щодо стану реалізації Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/mizhregionalne-ta-transkordonne-spivrobitnitstv/realizatsiya-strategiyi-yes-dlya-dunayskogo-regionu-v-ukrayini/informaczijno-analitychna-dovidka-shhodo-stanu-realizacziyi-strategiyi-yevropejskogo-soyuzu-dlya-dunajskogo-regionu/>

48. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 222-231.

49. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 51-54.

50. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми, 2013. 446 с.

51. Качний О. С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/23.pdf.

52. Кобєлева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №1. С. 52-57. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>

53. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98-107.

54. Ковбатюк М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2023. Вип. 53. С. 67-73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73

55. Ковбатюк М. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Зб. наук. праць. Водний транспорт*. К.: КДАВТ, 2016. Вип. 2 (25). С. 101-108.

56. Ковбатюк М. В., Беник Н. Г. Особливості функціонування суднобудівельно-судноремонтних підприємств водного транспорту окремих регіонів України. *Зб. наук. праць. Водний транспорт*. К.: КДАВТ, 2016. Вип. 1 (24). С. 74-82.

57. Ковбатюк М. В. Беник Н. Г. Формування теоретичних основ та прикладного інструментарію механізму адаптації транспортних підприємств до змін зовнішнього середовища: монографія. К.: КВІЦ, 2017. 258 с.

58. Ковбатюк М. В., Стрілок І. І. Обґрунтування системи показників рейтингової оцінки підприємств водного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2013. №9. С. 228-237.

59. Ковбатюк М. В., Стрілок І. І. Формування системи рейтингового оцінювання підприємств транспортної галузі на основі полікритеріального підходу: монографія. К.: КВІЦ, 2016. 228 с.

60. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Взаємозв'язок та відмінності категорій «комплексний моніторинг» та «стратегічний аналіз» в системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 182-191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-182-191>

61. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Класифікація факторів впливу мезорівня на діяльність підприємств водного транспорту. *Проблеми економіки*. Харків, 2013. №1. С. 226-231.
62. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>
63. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. №1 (7). С. 151-162. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>
64. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Прогноз циклічності розвитку галузі водного транспорту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7 (157). С. 505-513.
65. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Удосконалення класифікації факторів впливу мікрорівня на діяльність підприємств водного транспорту. *Схід. Аналітично-інформаційний журнал*. Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. №3 (123). С. 17-23.
66. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Формування інструментарію антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі в умовах циклічності їх розвитку: монографія. К.: КВІЦ, 2015. 280 с.
67. Колосов А. М. Адаптивне економічне управління – стратегічний вибір розвитку менеджменту підприємств. Сучасна Україна в глобальному середовищі: стратегічні орієнтири економічного розвитку : колективна монографія. Дніпропетровськ: Інновація, 2015. С. 248-262.
68. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167-171.
69. Константинова Т. В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 89-97.

70. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ, 2007. 240 с.
71. Корінев В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.
72. Константинова Т. В. Удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019. 224 с.
73. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.
74. Костін Ю. Д., Левицький Ю. А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 60-63.
75. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2012. 211 с.
76. Кравченко О. О. Принципи адаптивного планування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. 2011. С. 79-83. URL: <http://pte.diit.edu.ua/old/article/view/16766/0>
77. Кулакова С. Ю., Притула А. І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка*, 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.
78. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 96-100.
79. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Розробка успішної бізнес-стратегії комерційних підприємств: базові елементи, дороговкази і обмеження.

Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №7. С. 11-14.

80. Кучер В. А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/9742/browse?value=%D0%9A%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%80%2C+%D0%92.%D0%90.&type=author>

81. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 282-285.

82. Лаптева А. О. Місце стратегічного планування в управлінні підприємством. 2019. URL: <file:///C:/Users/Family/Downloads/6553-23332-1-PB.pdf>

83. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1 (248). С. 53-60. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/06/1-2022-1.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6574778>

84. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5045&i=1>. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.9.

85. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2021/3.pdf. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.15.14

86. Лук'яненко Л. Г., Городніченко Ю. О. Сучасні економетричні методи у фінансах: навчальний посібник. К.: Літера ЛТД, 2002. 352 с.

87. Максимов С. Б. Аналіз чинників впливу на діяльність підприємств водного транспорту в умовах воєнного стану. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 8-9 грудня 2022 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2022. С. 411-413.

88. Максимов С. Б. Визначення основних принципів стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту: колективна монографія* / за загальною редакцією В. Чемриш. К.: Міленіум, 2020. С. 253-261.

89. Максимов С. Б. Використання методів наукового аналізу щодо вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 12-14 грудня 2019 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2019. С. 157-159.

90. Максимов С. Б., Загородня Ю. В. Комерційні ризики в системі морських перевезень на прикладі контейнеровозу «Ever Given». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць, 2021. № 4 (77). С. 99-109. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-4-99-109.

91. Максимов С. Б., Загородня Ю. В. «Сухий порт» як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємств морського транспорту. *Теорія і практика сучасної економіки*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 22 жовтня 2020 року). Черкаси: ЧДТУ, 2020. С. 128-130.

92. Максимов С. Б. Ієрархія та взаємозв'язок складових стратегічної концепції в стратегічному плануванні підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*:

III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С. 78-81.

93. Максимов С. Б. Інструменти й методи стратегічного планування на транспортних підприємствах з використанням комплексних систем оціночних показників. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 року). Запоріжжя: АА Тандем. 2020. С. 505-507.

94. Максимов С. Б. Необхідність формування механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Інформаційні технології та цифрова економіка*: III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 19-20 квітня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 141-143.

95. Максимов С. Б. Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2020. Вип. 48. С. 22-30.

96. Максимов С. Б. Підвищення енергоефективності роботи флоту як один із стратегічних напрямів ефективного розвитку та функціонування судноплавної компанії. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 6-7 грудня 2018 року). Запоріжжя: АА Тандем. 2018. С. 145-148.

97. Максимов С. Б. Система індикаторів як складова механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів* (м. Київ, 6–8 червня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 77-79.

98. Максимов С. Б. Стратегічне планування розвитку транспортного підприємства. *Anti-crisis management: state, region, enterprise*: III International

scientific conference (Le Mans, November 22th, 2019). Le Mans, France: Baltija Publishing. 2019. pp. 115-117.

99. Максимов С. Б. Сутність стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2019. Вип. 46. С. 72-81.

100. Максимов С.Б. Сучасні тенденції стратегічного управління транспортних підприємств морегосподарського комплексу. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 року). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов. 2019. С. 389-391.

101. Максимов С.Б., Тарасенко Т.В., Залож В.І. Оцінка енергоефективності в умовах невизначеності обмежувальних факторів у внутрішньому судноплаванні. *Інноваційні підходи розвитку компетентнісних якостей фахівців в умовах професійного становлення: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ізмаїл, 23-24 квітня 2020 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2020. С. 42-45.

102. Максимов С. Б., Тірон-Воробйова Н. Б., Романовська О. Р. Річковий транспорт України: сучасні реалії та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. №30. С. 116-120.

103. Максимов С. Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту. *Бізнес Інформ*, 2022. №2. С. 139-145. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-2-139-145](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145) .

104. Мальцев М. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком морських портів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь. 2019. 263 с.

105. Малюк О. С. Формування системи показників оцінки екологічного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 853-858.

106. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 121-125.
107. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 7-23.
108. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 81-85.
109. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>,
110. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. URL: <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>
111. Моделі в задачах управління. Використання моделі для оптимального прогнозування. URL: https://nmetau.edu.ua/file/12_12.2_lbr_gr_rbr_.pdf
112. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Точка. 2018. 207 с.
113. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 520 с.
114. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>.
115. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 105 с.

116. Нестор О. Ю. Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів. 2017. 272 с.
117. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект*. 2017. XXI. № 5. С. 53-57.
118. Одінцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку : науковий журнал*. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.
119. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
120. Олійник Т. В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 255-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_10_43.
121. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. №1 (78). С. 103-110.
122. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>.
123. Острініна О. П. Формування адаптивної системи стратегічного контролінгу витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 142-147.
124. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/>.
125. Офіційний сайт журналу «Порти України». URL: <https://ports.ua/>.
126. Офіційний сайт ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». URL: <https://udp.one/>.

127. Пальчик М., Назаренко Ю. Стратегічне управління та планування у діяльності українських підприємств. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/727>
128. Панухник О. В., Голич Н. В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ*. Харків : Науково-виробничий журнал. 2020. № 3 (39). С. 17-29.
129. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
130. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія [за заг. ред. Г. М. Тарасюк]. Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 104-202.
131. Петришин Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств. 2008. С. 70-76. URL: <https://oldena.lpnu.ua/handle/ntb/1918>.
132. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 22. С. 72-78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143.
133. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
134. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Х. : ХДУХТ, 2008. 215 с.

135. Повідомлення про оприлюднення звіту про стратегічну екологічну оцінку Проєкту «Стратегії розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року та плану заходів з її реалізації». URL: <https://mtu.gov.ua/news/33077.html>.

136. Пояснювальна записка про фінансово-господарську діяльність ПрАТ «УДП» за 2020 рік та IV кв. 2020 р. 12 с.

137. Пояснювальна записка про фінансово-господарську діяльність ПрАТ «УДП» за 2021 рік та IV кв. 2021 р. 11 с.

138. Регіональні стратегії розвитку на період до 2027 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/>

139. Розпорядження «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2021-%D1%80#Text>

140. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 93-99.

141. Рощина Н. В. Особливості розробки стратегії інноваційного розвитку морських торговельних портів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С.161-165.

142. Руденко М. І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22, Ч. II. С. 1-7.

143. Садловська І. П. Забезпечення раціонального функціонування механізму стратегічного планування транспортної інфраструктури. *Наукові праці*. ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2012. № 2. С. 132-140.
144. Сафонов Ю. М., Побережець О. В. Аналітичне забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28(1). С. 67-77.
145. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>.
146. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2 (30). С. 109-116.
147. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
148. Семенченко А. І. Підхід до розробки адаптивного стратегічного планування й управління в сфері забезпечення національної безпеки. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2007. Т.9. №2. С. 88-100.
149. Семенчук Т. Б., Гусак О. А. Матричні моделі в контексті стратегічного планування транспортного підприємства. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції: Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (м. Одеса, 18 листопада 2021 р.). Одеса: НАНУ, МОНУ та ін. 2021. С. 59-62.
150. Семенчук Т. Б., Пахота Н. В., Шленський О. М. Забезпечення ефективної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72-2. С. 13-17.
151. Семенчук Т. Б. Стратегічне управління як чинник життєздатності організації. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: III Міжнародна науково-практична конференція. Київ: ДУІТ, ХНУР, 2022. С. 97-100.

152. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
153. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
154. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92.
155. Сотнікова Д. В. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1468>.
156. Статистичний збірник «Транспорт України 2020». Державна служба статистики України. Київ. 2021. 115 с.
157. Статистичний збірник «Транспорт України 2021». Державна служба статистики України. Київ. 2022. 113 с.
158. Стоян К. С., Бихало К. Ю. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm.
159. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/>.
160. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / За ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
161. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.
162. Стратегічний план розвитку громади. Друге видання. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого

самоврядування об'єднаних територіальних громад. USAID та Асоціація міст України. Київ, 2016. 100 с.

163. Стратегія ЄС для Дунайського регіону. Європейська Комісія. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/macro-regional-strategies/danube_en.

164. Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року з планом заходів з її реалізації. Звіт про стратегічну екологічну оцінку. Київ, 2021. 190 с.

165. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. Проект. URL: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%B4%D0%BE%202038.pdf>.

166. Строченко Н., Коблянська І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студентів екон. напрямку підгот. ден. та заоч. форм навчання освіт.-кваліфікац. рівня «Бакалавр». Сум. нац. аграр. ун-т. - Суми : Сум. нац. аграр. ун-т, 2015. 271 с.

167. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2019. № 24 (1349). С. 13-17.

168. Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 240 с.

169. Тарасенко Т.В. Підвищення енергоефективності суден з ГРК на коротких морських лініях. *Суднові енергетичні установки*. 2014. Вип. 32. С. 5-11.

170. Тимченко Н. М., Кузьменко О. Ю., Кузьменко В. С. Аналіз сучасного стану функціонування підприємств водного транспорту України та

світу. *Причорноморські економічні студії. Серія економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 64. С. 73-78.

171. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291.

172. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 33-37.

173. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21.

174. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81-87.

175. Фінансова звітність ПрАТ «УДП». URL: <https://udp.one/ua/informaciya1/finansovaya-otchetnost>.

176. Харічков С. К., Аверіхіна Т. В. Сучасні методичні підходи до визначення екологічної конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3. С. 272-279.

177. Харута В., Маруніч В., Харута В., Григоревська М. Стратегічне управління проектами підприємств транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. Вип. (45). С. 57-65. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>.

178. Хірівський Р., Бернацька І., Брух О., Мітюшкіна Х. Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 3-4. С. 17-24.

179. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137.

180. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>.
181. Чулкова О. О. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498>.
182. Чухно І. А. Стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку регіону. *Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика* : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (Київ, 11–12 листопада 2016 р.) : у 2 ч. Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч. 1. С. 100-102.
183. Шарко М. В. Розробка структури стратегічного управління транспортними підприємствами. *Technology audit and production reserves*. 2016. № 2/5(28). С. 57-61.
184. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
185. Швед Л. Р. Стратегічне планування розвитку діяльності підприємства з використанням мультиплікаторів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2015. 26 с.
186. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1 (15). С. 148-152.
187. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
188. Шкляр В. В. Перспективи розвитку транспортної галузі в умовах глобалізації економіки. *Водний транспорт. Зб. наук. праць КДАВТ*. К.: КДАВТ, 2015. №2 (23). С. 164-169.
189. Шкляр В. В., Стрілок І. І. Інноваційні тенденції транспортної інфраструктури крізь призму сталого розвитку. Інституційні засади та маркетингові імперативи сталого розвитку : колективна монографія [ред. Т.

М. Борисова, Г. Л. Монастирський]. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. С. 228-238.

190. Шкуренко О. В., Григоренко А. В. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). С. 1-17. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06).

191. Шкуренко О. В., Чорна Т. О. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2023. Вип. 16 (32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478>.

192. Шкуренко О. В., Корнійко Я. Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. *Економічний Вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4 (80). С. 57-63. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.057>.

193. Шкуренко О. В. Стратегічні імперативи логістичної інфраструктури України в умовах економіки замкненого циклу. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1 (40). С. 137-141. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).137-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).137-141).

194. Щерба Н.С. Застосування методу контент-аналізу до визначення поняття «стратегічна компетенція». URL: <http://eprints.zu.edu.ua/1562/1/13.pdf>.

195. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. №. 2. С. 92-108.

196. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 1. № 6. С. 44-46.

197. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Коцюбенко К. О. Впливові фактори реалізації фінансової стратегії підприємств портової діяльності. *Розвиток*

методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 4 (77). С. 16-31. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-16-31>

198. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Хотєєва Н. В., Скліфос О. С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. № (3(68)). С. 68-85. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2019-3-68-85>.

199. Ярова Н. В, Воркунова О. В, Яровий В. І. Стратегія впровадження системи комплаєнс у діяльність підприємств морського транспорту. *Бізнес Інформ*. Харків, 2023. № 4. С. 173-182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>.

200. Ячменьова В. М., Османова З. О. Система управління підприємства: сутність та складові. *Економіка і управління*. 2010. № 5. С. 65-70.

201. Ackoff, R. L. (1969). A concept of corporate planning. New York: Wiley-Interscience. 158 p.

202. Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*. № 33. pp. 184-200. DOI:10.1016/S0024-6301(00)00028-5

203. Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*. №12. pp. 449-461. DOI:10.1002/smj.4250120605/

204. Ansoff, I. (1979). Strategic management. Palgrave Macmillan London. 236 p.

205. Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*. № 31(3). pp. 455-466.

206. Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(January). pp. 181-192. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:23.0.CO;2-Z.

207. Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*. pp. 353-374. DOI:10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x
208. Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*. № 20(3). pp. 317-339.
209. Chandler, A.D. Jr (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge.
210. Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York, NY: Harper & Row.
211. Eden, C. (1998). Making strategy: The journey of strategic management. London: Sage Publications. 117 p.
212. HANDBOOK OF STATISTICS 2022. (2022). UNCTAD. United Nations Publications. Geneva. 104 p.
213. Heifetz, Ronald A., Marty Linsky & Alexander Grashow (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press. 326 p.
214. Kovbatiuk, M.V. & Shklyar, V.V. (2013). Classification improvement of impact factors on enterprises' activity. *Actual problems of economics*. № 12 (150). pp. 78-85.
215. Kurbanovcih, K. S. (2022). The Importance of Strategic Planning In the Development of Service Enterprises. *European Multidisciplinary Journal of Modern Science*. № 5. pp. 452-458. URL: <https://emjms.academicjournal.io/index.php/emjms/article/view/299>.
216. Lambin, J., Chumpitaz, R. & Schuiling, I. (2007). Market-Driven Management. Second Edition: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan. 2nd Edition. 496 p.
217. Lisetskiy, Yu.M. (2018). An enterprise management system. *Programmnye produkty i sistemy*. № 31. №. 2. pp. 246-252. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer>.

218. Louis, Albrechts & Alessandro, Balducci (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The Planning Review*. № 49:3. pp. 16-27. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/02513625.2013.859001>. DOI: 10.1080/02513625.2013.859001

10.1080/02513625.2013.859001

219. Maksymov, S., Dimoglova, O. & Herhanov, L. (2020). Strategic approaches to the formation of professional image of specialists in the conditions of implementation of the model of water transport companies development. *Scientific Bulletin «Mircea cel Batran» Naval Academy*. № 23(1) Vol. XXIII. pp. 59-165.

220. Maksymov, S., Tarasenko, T. & Zalozh, V. (2019). The Ways to Improve Energy Efficiency and Eco-friendliness of the Specific Danube Inland Vessels. First Stage. *Journal of Physics: Conference Series*; 5th International Scientific Conference "SEA-CONF". № 012019 V. 1297(2019). pp. 1-10.

221. Market Observation for Danube Navigation: Results in 2021. (2022). Prepared by Secretariat of the Danube Commission. Budapest. 39 p.

222. Meskon, M., Albert, M. & Khedoury, F. (1988). Management. New York: Harper & Row.

223. Official website First DDSG Logistics Holding GmbH. URL: <https://www.ddsg-holding.com/>.

224. Official website SC TTS (Transport Trade Services) SA. URL: <https://www.tts-group.ro/>.

225. Official website The Danube Commission. URL: <https://www.danubecommission.org/dc/ru/>.

226. Review of Maritime Transport 2021. (2021). UNCTAD. United Nations. 23 p.

227. Roberto S. Vassolo & Natalia Weisz (2022). Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations. Stanford University Press. 232 p.

228. Saati, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
229. Schendel, D. & Patton, G. (1978). A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy. *Management Science*. INFORMS. Vol. 24, No. 15, pp. 1611-1621.
230. Sebt, M.H., Khalilianpoor, A.H., Bagheri, Q. & Riahi Dehkordi E. (2018). SWOT Analysis on Marine Transport Companies of Iran: a case Study. *AUT Journal of Civil Engineering*. № 2(2). pp. 153-160 DOI: 10.22060/ajce.2018.12319.5167.
231. Semenchuk, T. & Vasiliha S. (2020). Application of management matrix models for strategic planning of enterprise activities. *Technium Social Sciences Journal*. №8. pp. 398-404.
232. Semenchuk, T. (2022) Modern changes in the strategic planning the development of enterprises. Science, development and the latest development trends. Proceedings of the XXXV International Scientific and Practical Conference (September 06 – 09, 2022). Paris, France. pp. 147-148. URL: <https://isg-konf.com/science-development-and-the-latest-development-trends/>.
233. Smith, G., Arnold, D. & Bizzell, B. (1991). *Business strategy and policy*. Houghton Mifflin Co. 380 p.
234. Strategic Plan 2020-2024. (2020). European Commission. 46 p. URL: https://ec.europa.eu/info/system/files/move_sp_2020-2024_en.pdf.
235. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. European Commission, Brussels, 9.12.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0789>.
236. Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*. № 305. pp. 114-381.

237. Thierry, M., Salomon, M., Nunen, J.V. & Wassenhove, L.V. (1995). Strategic issue in product recovery management. *California Management Review*. № 37 (2). pp. 114-135.
238. Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (1993). *Strategic Management. Concepts and Cases*, 7th Edn (Boston, MA).
239. Vasheghani, M., & Abtahi, M. (2022). Strategic planning for multimodal transportation in ports. *Maritime Policy & Management*. pp. 1-23.
240. Warszawski, A. (1996). Strategic planning in construction companies. *Journal of construction engineering and management*. № 122 (2). pp. 133-140.

ДОДАТКИ

Аналітичні методи стратегічного планування

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Особливості використання</i>
1. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ)	Зв'язує обсяги продажу з доходом по етапах життєвого циклу виробу. Можливо прогнозувати обсяги випуску товару по етапах життєвого циклу товару.	Потребує великої інформаційної бази за весь життєвий цикл товару. Надає орієнтовні результати.	Початкові етапи стратегічного планування для товару, який довго знаходиться на ринку
2. Метод кривих досвіду	Зв'язує витрати, обсяг випуску продукції та прибуток, враховуючи структуру собівартості.	Багато укрупнень та припущень, тому результат є орієнтовний.	Етап розробки цілей, задач та розробки варіантів стратегії і управлінських рішень.
3. CVP-метод	Дозволяє розрахувати точку беззбитковості, коефіцієнт запасу та ціни в залежності від рівня прибутку.		
4. SWOT-аналіз	Дозволяє проводити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, одержувати кількісну збалансовану оцінку факторів впливу.	Потребує широкої інформаційної бази. При дефіциті даних метод досить суб'єктивний. Обмежене використання економіко-математичних методів у практиці SWOT-аналізу. Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.	Етап діагностики та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. ABC-аналіз	Базується на виділенні «малої» частки, 20% товару (група А), яка потребує не менш, ніж 80% витрат. Використовується правило Паретто «20/80». Група В – менш, ніж 15%, група С – залишок.	Потребує відповідної інформаційної бази. Наявність приблизної оцінки та розподілу товару по групах.	Етап планування товарного портфелю фірми розробки маркетингового «міксу».

Продовження додатку А

6. PEST-аналіз	Структурує фактори впливу зовнішнього середовища по 4-х групах – політична, економічна, соціальна, технологічна, що дає можливість комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища.	Дає приблизну оцінку впливу, але у поєднанні з бальним методом може бути одержана і кількісна оцінка в цілому та по кожній з 4-х груп.	На етапі аналізу та діагностики зовнішнього середовища.
7. Модель Портера	Визначає 5 сил конкурентної боротьби, що дає можливість проаналізувати їх вплив на рівень конкуренції в конкретній галузі та визначити напрями роботи в одержанні конкурентних переваг на ринку.	Відсутність достовірного інструментарію аналізу. Інтуїтивне обрання однієї з трьох стратегій. При виборі стратегії враховується лише частина факторів прямого впливу та майже не беруться до уваги ряд непрямих факторів, вплив яких міг бути вирішальним в конкурентній боротьбі.	На етапі аналізу впливу зовнішнього середовища, вибору ринку, розширенні діяльності у новому секторі, виборі товарної стратегії, випуску нового товару чи послуги.
8. PIMS – модель (діловий комплексний аналіз)	Встановлює найбільш впливові фактори, які забезпечують комерційний успіх фірми на ринку на базі великого статистичного матеріалу та їх ілюстрації. Дає наглядне враження про процеси, які розглядаються. Ці дані можуть бути орієнтиром для інших підприємців при розробці стратегічної поведінки фірми.	Застосовується для підприємств високорозвинених, відносно стійких ринків і бізнесу.	На етапі розробки стратегії розвитку фірми.

Джерело: сформовано за [26; 131; 167] та доповнено автором

Матричні методи стратегічного планування

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Особливості використання</i>
1.Матриця Бостонської консультативної групи «зростання-частка ринку» (BCG)	Інструмент портфельного аналізу, який за допомогою чотирипольної матриці в координатах «Частка ринку – темпи росту ринку» дає 4 моделі поведінки підприємства в залежності від комбінації 2-х факторів. Суттєво пов'язаний зі структурою життєвого циклу товару.	Потребує широкої бази даних за весь період життєвого циклу товару. Розглядаються тільки 2 фактори та чотири їх комбінації, що звужує сферу прийняття рішень. Важко врахувати тренди розвитку за весь життєвий цикл товару.	Працює тільки для динамічних фірм на конкурентному ринку. Використовується на ранніх етапах стратегічного планування.
2.Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості та вплив фактору на результати діяльності компанії.	Дуже груба диференціація факторів призводить до суб'єктивізму та приблизності оцінки.	На етапі розробки та корегування стратегії. Використовується як для стратегічного, так і поточного планування діяльності фірми в змінних зовнішніх умовах.
3.Матриця загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози (3 позиції) та можливі наслідки (4 позиції).		
4.Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦТ»	Зв'язує конкурентоспроможність фірми (3 позиції) та стадію життєвого циклу товару (4 стадії).	Потребує достовірної інформації по кожній позиції. Суб'єктивізм при оцінюванні позиції.	На етапі розробки товарної політики підприємства при стратегічному та поточному плануванні.
5.Матриця Ансоффа	Розглядає можливі стратегії розвитку фірми у координатах «товар - ринок». Включає чотири альтернативні стратегії підприємства, які застосовуються для збільшення або збереження обсягу продажу товарів (стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, стратегія диверсифікації).	Одностороння орієнтація на зростання. Облік всього двох, хоча і найважливіших чинників (товар-ринок).	На етапі розробки стратегії розвитку підприємства.

Продовження додатку Б

6.Матриця GE/McKinsey	Дев'ятипольна матриця, яка в координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція товару» надає 9 варіантів поведінки менеджера при різних комбінаціях факторів.	Потребує великого масиву інформації. Переважає суб'єктивна оцінка позиції фірми. Складності вибору між варіантами поведінки. Потребує додаткового аналізу.	На етапі вибору стратегії розвитку підприємства. Застосовується для підприємств з великою кількістю бізнес-одиниць.
7.Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)	У основу покладено матрицю, побудовану за двома багатовимірними змінними: конкурентної політики підприємства на ринку та ступінь зрілості ринку.	Алгоритмічність та схематичність може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилок рішень при негнучкому та нетворчому її застосуванні. Не враховуються стратегії, що пропонують істотні, інноваційні зміни життєвого циклу бізнесу і передбачають відповідні зміни.	Використовується для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий та бізнес може досягти своїх цілей, якщо вчасно застосовує відповідну стратегію.
8.Модель (матриця) «продукт-ринок» А. Дж. Стрейнера	Містить класифікацію ринків і продукції. Вона показує рівні ризику та ймовірність успіху за різного поєднання двох факторів продукту та ринку. При цьому враховується стан ринків і товарів, які поділяють на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові. Враховує вплив різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.	Носить ознаки ситуативного аналізу. Відсутність можливостей оцінювання перспективних змін номенклатури товарів та ринків збуту.	Використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. При формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними сферами бізнесу. Використовується при короткостроковому плануванні. У окремих випадках можливе застосування при середньостроковому плануванні.

Закінчення додатку Б

9. Матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»)	Матриця DPM синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника віддаленої перспективи. Модель Shell дає можливість вибрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік.	Сфера використання обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). Неточність результатів порівняння стратегічних зон господарювання, які належать до різних галузей. Суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.	Використовується на будь-якій фазі життєвого циклу попиту. На етапі розробки стратегії системи якісних і кількісних показників, що дає змогу краще обґрунтувати стратегічний вибір.
---	---	---	---

Джерело: сформовано за [26; 131; 167; 210] та доповнено автором

Методи прогнозування та моделювання у стратегічному плануванні

Назва	Сутність	Особливості застосування
Методи моделювання		
1.Метод функціонального моделювання SADT (IDEF0)	Базова методологія графічного опису систем. Використовується для створення функціональної моделі, що відображає структуру і функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що перетворюються цими функціями.	Методологія SADT призначена для представлення систем середньої складності, якими є організації та їх структурні підрозділи, за допомогою побудови моделей. SADT-модель є графічним представленням системи (процесу, сукупності процесів), у якого є один суб'єкт, мета опису і тільки одна точка зору. Мета опису представлена у вигляді набору питань, на які повинна відповісти модель. Точка зору – це позиція, з якої описується система.
2.Метод моделювання процесів IDEF3	Методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується, наприклад, при дослідженні технологічних процесів на підприємствах. За допомогою IDEF3 описуються сценарій і послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має прямий взаємозв'язок з методологією IDEF0 – кожна функція (функціональний блок) може бути представлений у вигляді окремого процесу засобами IDEF3.	
3.Метод моделювання потоків даних DFD	Діаграми потоків даних (DFD) є основним засобом моделювання функціональних вимог проекрованої системи. З їх допомогою ці вимоги розбиваються на функціональні компоненти (процеси) і представляються у вигляді мережі, пов'язаної потоками даних. Головна мета таких засобів – продемонструвати, як кожен процес перетворить свої вхідні дані у вихідні, а також виявити відносини між цими процесами. DFD відображають джерела та споживачів інформації, вид та напрямки передачі інформації, елементи накопичення та процеси перетворення, при цьому використовуються різні засоби відображення елементів (нотації).	Використовують для аналізу та моделювання інформаційних систем з метою мінімізації потоків даних та зменшення їх об'єму, виявлення як дублювання інформації, так і дублювання шляхів її передавання.
4. Метод ARIS	Відноситься до інтегрованих методів моделювання. Дозволяє відображати у єдиній інтегрованій моделі оргструктури, функції, дані та процеси. Використовує багато типів моделей.	Використовується в різних проектах з реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів, ІТ-проектах типу впровадження та експлуатації ERP-систем.

Продовження додатку В

Кількісні методи прогнозування		
5.Метод екстраполяції тренду	Базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє. Тренд може бути вираженням рівнянням прямої, логарифмічної, гіперболічної, показникової функції та параболи другого порядку.	Метод придатний лише для галузей зі стабільною кон'юктурою ринку.
6.Метод згладжування за експонентою	Прогноз попиту базується на середньозваженому значенні обсягу продажу за певну кількість попередніх періодів.	Метод може бути використаний лише для короткострокових прогнозів.
7.Метод кореляційно-регресійного аналізу	Завдання регресійного аналізу – визначення форми залежності та побудова прогнозової моделі, що характеризує залежність основного показника від факторів, які впливають на нього. Завдання кореляційного аналізу полягає у визначенні щільності зв'язку між основним показником та зовнішніми статистично значущими факторами, які впливають на збут. Ряд дослідників об'єднують ці методи в кореляційно-регресійний аналіз, що має певні підстави, враховуючи наявність деяких загальних процедур обчислення, взаємодоповнення під час інтерпретації тощо.	Прогнозування попиту можливе, якщо знайдено статистичну модель, яка характеризує залежність між обсягом продажу та незалежними змінними, що впливають на його величину.
8.Прогноз на основі індикаторів	Індикаторами виступають фактичні і очікувані економічні показники суміжних галузей економіки.	Метод може бути застосований для підприємств, обсяги виробництва яких, з об'єктивних причин приблизно пропорційні.
9.Нормативний метод прогнозування	Основним інструментом є метод горизонтальних матриць рішень, коли проводиться визначення першочерговості виконання пропонувань для досягнення поставлених цілей проектів.	Передбачає розробку прогнозу виходячи з цілей і завдань, які ставить перед собою підприємство в прогнозованому періоді.

Закінчення додатку В

Якісні методи прогнозування		
10.Методи експертних оцінок	У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні (сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки) та колективні (метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі) експертні оцінки, кожен яких має певні особливості у застосуванні.	Включають підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок та статистичні методи обробки одержаних матеріалів.
11.Метод системного аналізу	У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу: 1) виявлення і чітке формулювання проблеми в умовах невизначеності; 2) вибір стратегії дослідження і розробок; 3) точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти); 4) виявлення цілей розвитку і функціонування системи.	Ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх представлення як систем і аналізу цих систем.
12.Інформаційний метод	Передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Недоліки пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.	Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою частиною даного методу прогнозування.
13.Сценарне планування	Засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій. Це метод прогнозування, при якому розглядаються декілька сценаріїв подальшого розвитку подій, що мають приблизно однакову вірогідність. Метод сценарних технологій припускає, що сценаріїв в повному розумінні слова альтернативних повинно бути декілька. Не слід припускати помилки і деякий середній, найменш радикальний сценарій вважати найбільш вірогідним.	Всі альтернативні сценарії повинні поєднувати в собі весь набір зумовлених елементів і різні результати невизначеностей.

Джерело: сформовано за [42; 146; 160] та доповнено автором

Додаток Г

Обсяг морських перевезень за номенклатурою 2016-2021 рр., тис. т

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
ЕКСПОРТ:	30,4	31,1	16,7	28,8	13,3	15,0	49,3
Зернові	5,0	-	3,4	-	-	-	-
Метал	19,9	20,3	13,3	3,0	-	-	-
Хімічні та мінеральні добрива	-	3,8	-	-	-	-	-
Руда	2,7	-	-	-	-	-	-
Інші вантажі	2,7	7,0	-	25,8	13,3	15,0	555,56
ІМПОРТ:	3,8	0,0	0,0	3,0	6,2	3,3	86,84
Овочі, фрукти	-	-	-	-	-	-	-
Нафтопродукти	-	-	-	-	-	-	-
Метал	-	-	-	-	-	-	-
Вантажі у контейнерах	-	-	-	-	-	-	-
Інші вантажі	3,8	-	-	3,0	6,2	3,3	86,84
МІЖ ІНОЗЕМНИМИ ПОРТАМИ:	268,3	241,0	214,3	247,5	219,2	266,2	99,22
Зернові	45,9	37,7	23,1	6,0	28,6	23,5	51,2
Деревина	-	3,6	5,8	2,0	-	-	-
Будівельні	35,6	36,1	17,1	41,4	36,9	3,9	10,96
Метал	38,9	44,4	29,2	17,2	23,0	35,0	89,97
Хімічні та мінеральні добрива	8,8	5,9	2,0	7,0	13,6	10,8	122,73
Овочі, фрукти	2,5	3,7	4,8	1,2	1,1	3,3	132,0
Інші продовольчі вантажі	-	7,1	11,5	11,1	0,0	3,2	-
Інші вантажі	136,7	102,5	120,8	161,6	116,0	186,5	136,43
КАБОТАЖ:	50,0	32,5	30,0	7,5	0,0	5,0	10
Нафтопродукти	50,0	32,5	30,0	-	-	5,0	10
Руда	-	-	-	-	-	-	-
Інші вантажі	-	-	-	7,5	-	-	-
ВСЬОГО:	352,5	304,6	261,0	286,8	238,7	289,5	82,13

Джерело: [156; 157]

Додаток Д

Обсяг річкових перевезень за номенклатурою 2016-2021 рр., тис. т

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>Темп росту 2021/2016, %</i>
ЕКСПОРТ:	676,8	659,4	787,9	786,8	327,3	412,2	60,9
Зернові	10,2	14,8	5,7	1,9	-	12,4	121,57
Будівельні	1,3	1,4	-	-	-	-	-
Вугілля, кокс	169,4	176,0	99,8	38,1	32,4	39,1	23,08
Руда	315,9	322,5	513,3	586,1	135,4	123,9	39,22
Деревина	27,2	-	-	-	-	-	-
Метал	79,1	51,3	46,9	98,4	74,8	102,6	129,71
Хімічні та мінеральні добрива	56,2	71,7	108,3	33,4	58,1	103,3	183,81
Інші продовольчі вантажі	6,4	6,9	12,9	23,1	26,0	23,4	365,63
Інші вантажі	11,1	14,8	1,0	5,8	0,6	7,5	67,57
ІМПОРТ:	0,3	1,4	4,4	11,5	21,1	7,7	2566,67
Зернові	-	-	-	-	1,2	-	-
Метал	-	-	-	-	-	2,0	-
Інші продовольчі вантажі	-	-	-	-	-	-	-
Інші вантажі	0,3	1,4	4,4	11,5	19,9	5,7	1900,0
МІЖ ІНОЗЕМНИМИ ПОРТАМИ:	509,7	405,0	366,8	500,8	751,6	655,8	128,66
Зернові	313,8	280,0	190,5	236,7	480,5	383,7	122,28
Вугілля, кокс	-	-	-	13,9	2,1	0,7	-
Руда	22,3	-	10,1	-	0,0	-	-
Метал	24,5	9,7	21,7	48,5	69,3	66,1	269,8
Хімічні та мінеральні добрива	64,3	53,5	59,9	88,5	116,6	83,3	129,55
Цукор	-	-	14,3	10,1	-	-	-
Інші продовольчі вантажі	77,1	54,8	66,7	88,4	59,0	99,0	128,4
Інші вантажі	7,7	7,0	3,6	14,7	24,1	23,0	298,7
КАБОТАЖ:	-	1,0	-	-	-	-	-
Вугілля, кокс	-	-	-	-	-	-	-
Руда	-	1,0	-	-	-	-	-
Зернові	-	-	-	-	-	-	-
Хімічні та мінеральні добрива	-	-	-	-	-	-	-
Інші продовольчі вантажі	-	-	-	-	-	-	-
ВСЬОГО:	1186,8	1066,8	1159,1	1299,1	1100,0	1075,7	90,64

Джерело: [156; 157]

Таблиця Е.1

Техніко-експлуатаційні показники для проведення стратегічного
аналізу підприємств водного транспорту

№ п\п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1.	Обсяг перевезень вантажів у т.ч. -за номенклатурою -за видами -за напрямками	$\sum_1^m G_i = G_1 + G_2 + \dots + G_m$	де G_i – вантажний потік (вантажопотік), тобто маса однорідного вантажу (вантаж одного найменування), яка характеризується одним пунктом відправлення й одним пунктом призначення, а також певним періодом і розміром партії, яка пред'являється до перевезення, т
2.	Обсяг перевезень пасажирів у т.ч. -за напрямками	$\sum_1^n P_i = P_1 + P_2 + \dots + P_n$	де P_i – кількість пасажирів, що взяті до перевезення за одиницю часу, пас.
3.	Обсяг перевантажувальних робіт у т.ч. -за номенклатурою -за видами	$\sum_1^n Q_i = Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n$	де Q_i – сумарна кількість вантажів, що приймаються портом (вивантаження), здійснюють внутрішньоскладські переміщення та відправляються портом (навантаження), т
4.	Обсяг виконаних робіт буксирами та штовхачами (у кілатах)	$K = \frac{(Q + D_{\text{екв}}) l_{\text{вірт}}}{1000}$	де K – обсяг виконаних робіт буксирами та штовхачами, кілат (кілат – одиниця виміру роботи буксира, складається з 1000 приведених до певних умов (віртуальних) тонно-кілометрів); Q – маса вантажу на судні, що буксирується, т; $D_{\text{екв}}$ – еквівалент маси судна, що буксирується, т; $l_{\text{вірт}}$ – віртуальні кілометри, км
5.	Суднообіг	$S = \frac{N}{t_{\text{нав}}}$	де S – суднообіг, суден/добу; N – кількість суден, од. $t_{\text{нав}}$ – тривалість навігаційного періоду, діб

Продовження табл. Е.1

6.	Вантажообіг: -загальний	$\sum_i^m (Gl_r)_i = (Gl_r)_1 + (Gl_r)_2 + \dots + (Gl_r)_m$	де Gl_r – вантажообіг, ткм; G – обсяг вантажу, т; l_{ri} – дальність перевезення вантажу, км
7.	-для портів економічний вантажобіг	$\sum_1^n Q = \sum Q_s + \sum Q_n$	де Q – економічний вантажообіг (обсяг роботи у фізичних тоннах), т; Q_n – маса вантажів, що прибули в порт і розвантажені з українських і іноземних суден, інших видів транспорту (вантажобіг по прибуттю), т.; Q_s – маса вантажів, завантажених на українські й іноземні судна, інші види транспорту й відправлених з порту (вантажобіг по відправленню), т.
8.	-вантажопере- робка (тонно- операції)	$\sum_1^n Q_{m-on} = \sum Q_s + \sum Q_n$	де Q_{m-on} – вантажопереробка (тонно-операції) включає вантажі, що прибувають / вибувають в/з порт(у), та внутрішньоскладські переміщення, які переробляються на причалах порту або причалах клієнтури лише засобами і коштами порту, за його нарядами, під керівництвом оперативних працівників порту, т-оп; Q_n – маса вантажів, що прибули в порт і розвантажені з українських і іноземних суден, інших видів транспорту (вантажобіг по прибуттю), які переробляються на причалах порту або причалах клієнтури лише засобами і коштами порту, за його нарядами, під керівництвом оперативних працівників порту, т-оп; Q_s – маса вантажів, завантажених на українські й іноземні судна, інші види транспорту й відправлених з порту (вантажобіг по відправленню), які переробляються на причалах порту або причалах клієнтури лише засобами і коштами порту, за його нарядами, під керівництвом оперативних працівників порту, т-оп.

Продовження табл. Е.1

9.	Рейсообіг	$R = \frac{t_{ек}}{Q_{вик.рейсів}}$	де R – рейсообіг, діб /рейс; $t_{ек}$ – час знаходження судна в експлуатації, днів; $Q_{вик.рейсів}$ – кількість виконаних рейсів, од.
10.	Пасажирообіг	$Pl = P * l$	де Pl – пасажирообіг, пас.км; P – кількість перевезених пасажирів, пас.; l – дальність перевезення пасажирів, км.
11.	Коефіцієнт перевалки	$k_{пер} = \frac{Q_{т-оп}}{Q}$	де $k_{пер}$ – коефіцієнт перевалки; $Q_{т-оп}$ – вантажопереробка (тонно-операції), т-оп; Q – економічний вантажообіг (загальна кількість перероблених вантажів), т.
12.	Коефіцієнт прямого варіанту	$k_{пр} = \frac{Q_{пр}}{Q}$	де $k_{пр}$ – коефіцієнт прямого варіанту; $Q_{пр}$ – кількість вантажів, перероблених за прямим варіантом, т; Q – економічний вантажообіг (загальна кількість перероблених вантажів), т.
13.	Коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства	$k_{вир.пот} = \frac{PC_{ф}}{PC_{max}}$	де $k_{вир.пот}$ – коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства; $PC_{ф}$ – фактично використана виробнича потужність підприємства, т; PC_{max} – максимально можлива виробнича потужність підприємства, т.
14.	Коефіцієнт використання причалів	$k_{вик.прич} = \frac{b_{ф}}{b_{max}}$	де $k_{вик.прич}$ – коефіцієнт використання причалів; $b_{ф}$ – фактичне використання причалів, діб; b_{max} – потенційні можливості використання причалів, діб.
Показники використання флоту			
15.	Середня тривалість перебування судна в експлуатації	$t_{ек.сер.} = \frac{t_{ек.1} + t_{ек.2} + \dots + t_{екn}}{N}$	де $t_{ек.сер.}$ – середня тривалість перебування судна в експлуатації, днів; $t_{ек.}$ – час знаходження судна в експлуатації, днів; N – кількість суден, од.
16.	Коефіцієнт знаходження судна в експлуатації	$k_{експ} = \frac{t_{ек}}{t_{оп}}$	де $k_{експ}$ – коефіцієнт знаходження судна в експлуатації; $t_{ек}$ – час знаходження судна в експлуатації, днів; $t_{оп}$ – обліковий період, днів.

Продовження табл. Е.1

17.	Коефіцієнт використання ходового часу з вантажем	$\alpha_{\text{х.вант}} = \frac{t_{\text{х.вант}}}{t_{\text{х}}}$	де $\alpha_{\text{х.вант}}$ – коефіцієнт використання ходового часу з вантажем; $t_{\text{х.вант}}$ – час ходу з вантажем, діб; $t_{\text{х}}$ – ходовий час, діб.
18.	Середній час знаходження судна поза експлуатацією	$t_{\text{пр}} = \frac{t_{\text{оп}} - t_{\text{ек}}}{N}$	де $t_{\text{пр.сер}}$ – час знаходження судна поза експлуатацією, діб; $t_{\text{ек}}$ – час знаходження судна в експлуатації, діб; $t_{\text{оп}}$ – обліковий період, діб; N – кількість суден, од.
19.	Коефіцієнт невикористаного часу	$k_{\text{не вик.ч.}} = \frac{t_{\text{к.пр}}}{t_{\text{пр}}}$	де $k_{\text{не вик.ч.}}$ – коефіцієнт невикористаного часу; $t_{\text{к.пр}}$ – час корисних простоїв, діб; $t_{\text{пр}}$ – час знаходження судна поза експлуатацією, діб.
20.	Середня тривалість обороту	$t_{\text{об}} = \frac{\sum t_{\text{кр}}(1 + C_{\text{д}})}{n_{\text{кр}}}$	де $t_{\text{об}}$ – середня тривалість обороту (середня тривалість закінченого циклу переміщення вантажу за час обороту), діб/рейс; $t_{\text{кр}}$ – час кругового рейсу, діб.; $C_{\text{д}}$ – додаткові витрати часу на позатранспортні операції, діб; $n_{\text{кр}}$ – кількість навантажених рейсів в круговому рейсі, од.
21.	Середньодобовий пробіг 1 т вантажопідйомності за рейс	$l_{\text{сд}} = \frac{l_{\text{р}}}{t_{\text{р}}}$	де $l_{\text{сд}}$ – середньодобовий пробіг 1 т вантажопідйомності за рейс, діб; $l_{\text{р}}$ – середня дальність пробігу за рейс, діб; $t_{\text{р}}$ – середня тривалість рейсу, діб.
22.	Середня дальність перевезення	$\bar{l} = \frac{\sum G * l}{\sum G}$	де \bar{l} – середня дальність перевезення, км; G – обсяг перевезень, т; l – середня дальність перевезень, км.
23.	Коефіцієнт знаходження судна під обробкою	$k_{\text{оброб.суд}} = \frac{\sum t_{\text{оброб}}}{t_{\text{ек}}}$	де $k_{\text{оброб.суд}}$ – коефіцієнт знаходження судна під обробкою; $t_{\text{оброб}}$ – час обробки судна, год чи діб; $t_{\text{ек}}$ – час знаходження судна в експлуатації за навігаційний період, діб.
24.	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	$k_{\text{вп}} = \frac{\sum G * t_{\text{х.вант}}}{\sum G * t_{\text{х}}}$	де $k_{\text{вп}}$ – коефіцієнт використання вантажопідйомності; G – вантажопідйомність, т; $t_{\text{х}}$ – ходовий час, діб; $t_{\text{х.вант}}$ – час ходу з вантажем, км.

Закінчення табл. Е.1

25.	Коефіцієнт використання вантажомісткості	$k_{\text{вв}} = \frac{\sum D * t_{\text{х.вант}}}{\sum D * t_{\text{х}}}$	де $k_{\text{вп}}$ – коефіцієнт використання вантажомісткості; D – вантажомісткість, м ³ ; $t_{\text{х}}$ – ходовий час, діб; $t_{\text{х.вант}}$ – час ходу з вантажем, км.
26.	Загальна провізна спроможність флоту	$F = P_{\text{в}} * \sum G * t_{\text{ек}}$	де F – загальна провізна спроможність флоту, ткм; $P_{\text{в}}$ – валова продуктивність, ткм/добу; G – вантажопідйомність, т; $t_{\text{ек}}$ – час в експлуатації, діб.
27.	Провізна спроможність флоту за рейс	$F_{\text{рейс}} = \frac{G * t_{\text{ек}}}{R}$	де $F_{\text{рейс}}$ – провізна спроможність флоту за рейс, ткм/рейс; G – вантажопідйомність, т; $t_{\text{ек}}$ – час в експлуатації, діб; R – рейсооборот, од.
28.	Продуктивність однієї тонни вантажопідйомності	$P_{\text{в}} = \varepsilon * U_{\text{сер.тех}} * \alpha_{\text{х.вант}}$	де $P_{\text{в}}$ – продуктивність 1 тони вантажопідйомності у валову добу, ткм/добу; ε – навантаження на 1 тону вантажопідйомності, т; $U_{\text{сер.тех}}$ – середня технічна швидкість з вантажем, км/добу; $\alpha_{\text{х.вант}}$ – коефіцієнт ходового часу з вантажем.
29.	Середня вантажопідйомність флоту	$G_{\text{сер}} = \frac{G}{N}$	де $G_{\text{сер}}$ – середня вантажопідйомність флоту, т/од; G – вантажопідйомність, т; N – кількість суден, од.
30.	Середня нормативна (регістрова) швидкість флоту	$U_{\text{сер.рег.}} = \frac{\sum_1^n G * l_{\text{пр}}}{\sum_1^n G * t_{\text{ек}}}$	де $U_{\text{сер. рег.}}$ – середня нормативна (регістрова) швидкість флоту, км/год; G – нормативна (регістрова) вантажопідйомність, т; $t_{\text{ек}}$ – час в експлуатації, год; $l_{\text{пр}}$ – середня дальність пробігу, км
31.	Середня шляхова (фактична) швидкість	$U_{\text{сер.шлях}} = \frac{\sum G l_{\text{вант}}}{\sum G t_{\text{х.вант}} + \sum G t_{\text{ст}}}$	де $U_{\text{сер.шлях}}$ – середня шляхова (фактична) швидкість, км/год; G – фактична вантажопідйомність, т; $l_{\text{вант}}$ – відстань перевезень вантажу, км; $t_{\text{х.вант}}$ – час ходу з вантажем, год; $t_{\text{ст}}$ – час стоянки, год.
32.	Коефіцієнт використання нормативної (регістрової) швидкості флоту	$k_{\text{вик.рег.шв.}} = \frac{U_{\text{сер.шлях}}}{U_{\text{сер.тех}}}$	де $k_{\text{вик.рег.шв.}}$ – коефіцієнт використання нормативної (регістрової) швидкості флоту; $U_{\text{сер.шлях}}$ – середня шляхова (фактична) швидкість, км/год; $U_{\text{сер. тех}}$ – середня нормативна (регістрова) швидкість флоту, км/год.

Таблиця Е.2

Організаційні показники для проведення стратегічного аналізу
підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
33.	Кількість суден, що заходять в порт на імпорт	$N_{\text{ім}} = \sum_1^n N_i$	де $N_{\text{ім}}$ – кількість суден, що заходять в порт на імпорт, од.
34.	Кількість суден, що заходять в порт на експорт	$N_{\text{ек}} = \sum_1^n N_i$	де $N_{\text{ек}}$ – кількість суден, що заходять в порт на експорт, од.
35.	Рівень портозборів	$L_{\text{п.зб.}} = \frac{\sum Pd}{u}$	де $L_{\text{п.зб.}}$ – рівень портозборів, грн/од; Pd – сума портових зборів за обліковий період, грн; u – кількість суднозаходів, од.
36.	Форма власності (високий рівень оподаткування) - державне підприємство - ДПП - приватне підприємство - концесія	визначено на основі експертної оцінки	$k_{\text{фв}}=0,5$ $k_{\text{фв}}=0,6$ $k_{\text{фв}}=0,8$ $k_{\text{фв}}=1$
37.	Коефіцієнт впровадження управлінських рішень	$k_{\text{уп.р.}} = \frac{d}{i}$	де $k_{\text{уп.р.}}$ – коефіцієнт впровадження управлінських рішень; d – кількість впроваджених управлінських рішень, од; i – кількість наданих ідей, од.
38.	Коефіцієнт продуктивності праці адміністративного персоналу	$k_{\text{пп}} = \frac{Д}{Ч}$	де $k_{\text{пп}}$ – коефіцієнт продуктивності праці адміністративного персоналу; $Д$ – дохід, грн; $Ч$ – кількість адміністративного персоналу, чол.
39.	Кількість суднозаходів суден, що працюють під національним прапором	$N_{\text{нац.пр.}} = \sum_1^n N_i$	де $N_{\text{нац.пр.}}$ – кількість суднозаходів суден, що працюють під національним прапором, од.
40.	Кількість суднозаходів суден, що працюють під іноземним прапором	$N_{\text{ін.пр.}} = \sum_1^n N_i$	де $N_{\text{ін.пр.}}$ – кількість суднозаходів суден, що працюють під іноземним прапором, од.

Продовження табл. Е.2

41.	Кількість суднозаходів суден під українським та іноземним прапором	$N_{\text{заг}} = N_{\text{нац.пр.}} + N_{\text{ін.пр}}$	де $N_{\text{заг.}}$ – кількість суднозаходів суден під українським та іноземним прапором, од; $N_{\text{нац.пр.}}$ – кількість суднозаходів суден, що працюють під національним прапором, од; $N_{\text{ін.пр.}}$ – кількість суднозаходів суден, що працюють під іноземним прапором, од.
42.	Коефіцієнт своєчасності повернення судна під українським прапором з закордону	$k_{\text{сп}} = \frac{N_{\text{сп}}}{N_{\text{заг}}}$	де $k_{\text{сп}}$ – коефіцієнт своєчасності повернення судна під українським прапором з закордону; $N_{\text{сп}}$ – кількість своєчасно повернених суден під українським прапором з закордону, од.; $N_{\text{заг}}$ – загальна кількість суден під українським прапором, що знаходяться закордоном, од.
43.	Середній розмір штрафів за несвоєчасність повернення судна з закордону	$f_{\text{сер.нп}} = \frac{f_{\text{заг.нп}}}{n_f}$	де $f_{\text{сер.нп}}$ – середній розмір штрафів за несвоєчасність повернення судна з закордону, грн; $f_{\text{заг.нп}}$ – сума загальної кількості штрафів за несвоєчасність повернення судна з закордону, грн; n_f – кількість штрафів за несвоєчасність повернення судна з закордону, од.
44.	Коефіцієнт своєчасності виїзду судна під іноземними прапорами з території України, що знаходяться у власності судноплавної компанії	$k_{\text{св}} = \frac{N_{\text{св}}}{N_{\text{заг}}}$	де $k_{\text{св}}$ – коефіцієнт своєчасності виїзду судна під іноземними прапорами з території України, що знаходяться у власності судноплавної компанії; $N_{\text{сп}}$ – кількість суден під іноземними прапорами, які своєчасно виїхали з території України, од.; $N_{\text{заг}}$ – загальна кількість суден під іноземними прапорами, що знаходяться на території України, од.
45.	Середній розмір штрафів за несвоєчасність виїзду судна під іноземними прапорами з території України	$f_{\text{сер.нв}} = \frac{f_{\text{заг.нв}}}{n_f}$	де $f_{\text{сер.нв}}$ – середній розмір штрафів за несвоєчасність виїзду судна під іноземними прапорами з території України, грн; $f_{\text{заг.нв}}$ – сума загальної кількості штрафів за несвоєчасність виїзду судна під іноземними прапорами з території України, грн; n_f – кількість штрафів за несвоєчасність виїзду судна під іноземними прапорами з території України, од.

Таблиця Е.3

Інноваційно-інвестиційні показники для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
46.	Середньорічна сума витрат на інновації	$C_{ін} = \sum_1^n C_i$	де $C_{ін}$ – середньорічна сума витрат на інновації, грн.
47.	Коефіцієнт інноваційності	$k_{ін} = \frac{C_{ін}}{C_{заг}}$	де $k_{ін}$ – коефіцієнт інноваційності; $C_{ін}$ – середньорічна сума витрат на інновації, грн; $C_{заг}$ – загальна величина капітальних витрат, грн.
48.	Коефіцієнт росту витрат на інноваційну діяльність	$k_{р.в.ін} = \frac{C_{ін}^{зв.р.}}{C_{ін}^{мін.р.}}$	де $k_{р.в.ін}$ – коефіцієнт росту витрат на інноваційну діяльність; $C_{ін}^{зв.р.}$ – витрати на інноваційну діяльність у звітному році, грн; $C_{ін}^{мін.р.}$ – витрати на інноваційну діяльність у минулому році, грн.
49.	Середньорічна сума витрат на цифровізацію	$C_{циф}$	
50.	Коефіцієнт цифровізації	$k_{циф} = \frac{C_{циф}}{C_{заг}}$	де $k_{циф}$ – коефіцієнт цифровізації; $C_{циф}$ – середньорічна сума витрат на цифровізацію, грн. $C_{заг}$ – загальна величина капітальних витрат, грн.
51.	Коефіцієнт росту витрат на цифровізацію	$k_{р.в.циф} = \frac{C_{циф}^{зв.р.}}{C_{циф}^{мін.р.}}$	де $k_{р.в.циф}$ – коефіцієнт росту витрат на цифровізацію; $C_{циф}^{зв.р.}$ – витрати на цифровізацію у звітному році, грн; $C_{циф}^{мін.р.}$ – витрати на цифровізацію у минулому році, грн.
52.	Обсяги капітальних інвестицій	$Inv_{кап} = OЗ_{пр} + КР + М + Ін$	де $Inv_{кап}$ – обсяг капітальних інвестицій, грн; $OЗ_{пр}$ – придбано основних засобів, грн; $КР$ – кошти виділені на капітальний ремонт, грн; $М$ – кошти виділені на модернізацію, грн; $Ін$ – кошти виділені на інші види робіт, грн.
53.	Частка інноваційних витрат в інвестиціях	$\chi = \frac{C_{ін}}{Inv}$	де χ – частка інноваційних витрат в інвестиціях; $C_{ін}$ – середньорічна сума витрат на інновації, грн; Inv – обсяг інвестицій, грн.

Продовження табл. Е.3

54.	Частка доходів, що спрямована на капітальні інвестиції	$k_{\text{дох. на інв}} = \frac{Inv}{ЧД}$	де $k_{\text{дох. на інв}}$ – частка доходів, що спрямована на капітальні інвестиції; Inv – обсяг інвестицій, грн; $ЧД$ – чистий дохід, грн.
55.	Інноваційні витрати на одного робітника	$C_{\text{ін.на роб.}} = \frac{C_{\text{ін}}}{Ч}$	де $C_{\text{ін. на роб.}}$ – інноваційні витрати на одного робітника, грн; $C_{\text{ін}}$ – середньорічна сума витрат на інновації, грн; $Ч$ – чисельність працівників, осіб.
56.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$k_{\text{зн}} = \frac{Знос^{\text{п.р. (к.р.)}}}{ОЗ_{\text{перв}}^{\text{п.р. (к.р.)}}}$	де $k_{\text{зн}}$ – коефіцієнт зносу основних засобів; $Знос^{\text{п.р. (к.р.)}}$ – сума зносу основних засобів на початок або кінець року, грн.; $ОЗ_{\text{перв}}^{\text{п.р. (к.р.)}}$ – первісна вартість основних засобів на початок (кінець) року, грн.
57.	Коефіцієнт придатності основних засобів	$k_{\text{прид}} = 1 - k_{\text{зн}}$	де $k_{\text{прид}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; $k_{\text{зн}}$ – коефіцієнт зносу основних засобів.
58.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$k_{\text{он}} = \frac{ОЗ^{\text{введ}}}{ОЗ^{\text{к.р.}}}$	де $k_{\text{он}}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів; $ОЗ^{\text{введ}}$ – вартість основних засобів, що надійшли за аналізований період, грн.; $ОЗ^{\text{к.р.}}$ – вартість основних засобів на кінець року, грн.
59.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$k_{\text{виб}} = \frac{ОЗ^{\text{виб}}}{ОЗ^{\text{п.р.}}}$	де $k_{\text{виб}}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів; $ОЗ^{\text{виб}}$ – вартість основних засобів виведених з експлуатації, грн.; $ОЗ^{\text{п.р.}}$ – вартість основних засобів на початок року, грн.
60.	Коефіцієнт приросту основних засобів	$k_{\text{прир}} = \frac{ОЗ^{\text{введ}} - ОЗ^{\text{виб}}}{ОЗ^{\text{п.р.}}}$	де $k_{\text{прир}}$ – коефіцієнт приросту основних засобів; $ОЗ^{\text{введ}}$ – вартість основних засобів, що надійшли за аналізований період, грн.; $ОЗ^{\text{виб}}$ – вартість основних засобів виведених з експлуатації, грн.; $ОЗ^{\text{п.р.}}$ – вартість основних засобів на початок року, грн.
61.	Коефіцієнт відтворення	$k_{\text{в}} = \frac{КВ}{ОЗ^{\text{введ}}}$	де $k_{\text{в}}$ – Коефіцієнт відтворення; $КВ$ – капітальні вкладення у основні засоби, грн; $ОЗ^{\text{введ}}$ – основні засоби, що введені в експлуатацію в аналізованому періоді, грн.

Таблиця Е.4

**Ринкові показники для проведення стратегічного аналізу підприємств
водного транспорту**

	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
62.	Наявність маркетингової служби		Наявність маркетингової служби = 1 Відсутність маркетингової служби = 0
63.	Рівень тарифів за перевалку	$k_{\text{рпн}} = \frac{D_{\text{пер}}}{Q}$	де $k_{\text{рпн}}$ – рівень тарифів за перевалку; $D_{\text{пер}}$ – обсяг доходу від перевезень, грн.од; Q – обсяг перевантажувальних робіт, т (т-оп).
64.	Рівень фрахових ставок (середня по вантажу/направленню)	$k_{\text{рфс}} = \frac{\Phi C_{\text{ф}}}{\Phi C_{\text{сер}}}$	де $k_{\text{рфс}}$ – рівень фрахових ставок; $\Phi C_{\text{ф}}$ – фактична фрахова ставка, грн.од; $\Phi C_{\text{сер}}$ – середня фрахова ставка по вантажу/направленню, грн.од.
65.	Дохід на 1 т перевезень	$D_{1\text{т}} = \frac{D_{\text{пер}}}{G}$	де $D_{1\text{т}}$ – дохід на 1 т перевезень, грн/т; G – обсяг перевезень вантажів, т; $D_{\text{пер}}$ – обсяг доходу від перевезень, грн.
66.	Структура прибутку за напрямками перевезень	$\text{Ч}_{\text{П за напр}} = \frac{\text{П}_{\text{за напр}}}{\text{П}_{\text{заг}}} * 100\%$	де $\text{Ч}_{\text{П за напр}}$ – структура прибутку за напрямками перевезень, %; $\text{П}_{\text{за напр}}$ – обсяг прибутку за напрямом перевезень, грн; $\text{П}_{\text{заг}}$ – загальний обсяг прибутку за перевезення, грн;
67.	Структура прибутку за номенклатурою перевезень	$\text{Ч}_{\text{П за ном}} = \frac{\text{П}_{\text{за ном}}}{\text{П}_{\text{заг}}} * 100\%$	де $\text{Ч}_{\text{П за ном}}$ – структура прибутку за номенклатурою перевезень, %; $\text{П}_{\text{за ном}}$ – обсяг прибутку за номенклатурою перевезень, грн; $\text{П}_{\text{заг}}$ – загальний обсяг прибутку за номенклатурою перевезень, грн;
68.	Коефіцієнт нерівномірності перевезень за часом (коефіцієнт сезонності)	$p_r^t = \frac{\bar{G}}{G^{\text{max}}}$	де p_r^t – коефіцієнт нерівномірності перевезень за часом (коефіцієнт сезонності); G^{max} – маса перевезень у найбільш напружений місяць навігації, т; \bar{G} – середньомісячна маса перевезень вантажів, т.

Продовження табл. Е.4

69.	Коефіцієнт нерівномірності перевезень за напрямками	$p_r'' = \frac{\sum_1^m (Gl_r)_j^{\text{звор}}}{\sum_1^m (Gl_r)_i^{\text{пр}}}$	де p_r'' – коефіцієнт нерівномірності перевезень за напрямками; $\sum_1^m (Gl_r)_i^{\text{пр}}$ – вантажообіг у прямому (найбільш завантаженому) напрямку, ткм; $\sum_1^m (Gl_r)_j^{\text{звор}}$ – вантажообіг у зворотному (менш завантаженому) напрямку, ткм.
70.	Середній час доставки	$\bar{t}_D = \frac{\sum G_i * t_i}{\sum G_i}$	де \bar{t}_D – середній час доставки, діб; $(G*t)_i$ – тоннажо-добі в експлуатації за i -м видом перевезень.
71.	Швидкість доставки	$\bar{v} = \frac{\sum (G * l)_i}{\sum (G * t)_i}$	де \bar{v} – швидкість доставки, км/год; $(G*l)_i$ – тоннажо-обіг з вантажу i -го виду перевезень, т.км.; $(G*t)_i$ – тоннажо-добі в експлуатації за i -м видом перевезень, т.діб.
72.	Коефіцієнт схоронності вантажів	$k_{cx} = 1 - \left(\frac{Y_\phi}{G} \right)$	де k_{cx} – коефіцієнт схоронності вантажів; Y_ϕ – фактичний убуток вантажу, т; G – обсяг перевезеного вантажу, т.
73.	Ефективність роботи служби маркетингу	<p>За наявності служби маркетингу визначається як:</p> $Tr \Pi > Tr K_{\text{сл.мар.}}$ <p>За відсутності служби маркетингу визначається як:</p> $E_{\text{сл.мар.}} = \frac{ЧД_{\text{зв.р.}}}{ЧД_{\text{мин.р.}}}$	де $Tr \Pi$ – темп росту прибутку, грн; $Tr K_{\text{сл.мар.}}$ – темп росту коштів виділених на маркетингову службу, грн. де $E_{\text{сл.мар.}}$ – ефективність роботи служби маркетингу; $ЧД_{\text{зв.р. (мин.р.)}}$ – чистий дохід за звітний рік (минулий рік), грн.
74.	Коефіцієнт ефективності логістичного ланцюга	$k_{e.log} = \frac{\log_{opt}}{\log_\phi}$	$k_{e.log}$ – коефіцієнт ефективності логістичного ланцюга; \log_{opt} – оптимальна (мінімальна) кількість елементів логістичного ланцюга на обраному напрямку перевезення, од; \log_ϕ – фактична кількість елементів логістичного ланцюга на обраному напрямку перевезення, од.

Таблиця Е.5

Показники кадрового забезпечення для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
75.	Плинність кадрів	$k_{\text{плин}} = \frac{\text{Ч}_{\text{звільн. за власн. баж.}}}{\bar{\text{Ч}}}$	де $k_{\text{плин}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $\text{Ч}_{\text{звільн. за власн. баж.}}$ – кількість осіб звільнених за власним бажанням, осіб; $\bar{\text{Ч}}$ – середньоспискова чисельність робітників, осіб.
76.	Рівень підвищення кваліфікації	$L_{\text{пк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пройшли підвищення}}}{\text{Ч}_{\text{заг}}}$	де $L_{\text{пк}}$ – рівень підвищення кваліфікації; $\text{Ч}_{\text{пройшли підвищення}}$ – кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб; $\text{Ч}_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу, осіб.
77.	Рівень освіти, стаж		Відповідно до категорій працівників – адміністративний персонал персонал та виробничий персонал
78.	Рівень середньої заробітної плати робітників (працівників)	$L_{\text{зп роб}} = \frac{\text{ЗП}_{\text{сер. на підп.}}}{\text{ЗП}_{\text{сер. в галузі (регіоні)}}}$	де $L_{\text{зп роб}}$ – рівень середньої заробітної плати робітників, грн; $\text{ЗП}_{\text{сер. на підп.}}$ – середня величина заробітної плати на підприємстві, грн; $\text{ЗП}_{\text{сер. в галузі (регіоні)}}$ – середня величина заробітної плати в галузі (регіоні), грн.
79.	Рівень середньої заробітної адміністративно-управлінських працівників (керівників)	$L_{\text{зп кер}} = \frac{\text{ЗП}_{\text{кер. на підп.}}^{\text{кер}}}{\text{ЗП}_{\text{сер. в галузі (регіоні)}}^{\text{кер}}}$	де $L_{\text{зп кер}}$ – рівень середньої заробітної плати адміністративно-управлінських працівників (керівників), грн; $\text{ЗП}_{\text{сер. на підп.}}^{\text{кер}}$ – середня величина заробітної плати адміністративно-управлінських працівників (керівників) на підприємстві, грн; $\text{ЗП}_{\text{сер. в галузі (регіоні)}}^{\text{кер}}$ – середня величина заробітної плати адміністративно-управлінських працівників (керівників) в галузі (регіоні), грн.

Продовження табл. Е.5

80.	Участь підприємства в освітньому процесі (дуальна освіта)		Приймає участь= 1 Не приймає участь= 0
81.	Коефіцієнт приросту фонду заробітної плати	$k_{\Phi ЗП} = \frac{L_{\Phi}^{ЗП}}{L_t}$	де $k_{\Phi ЗП}$ – коефіцієнт приросту фонду заробітної плати; $L_{\Phi}^{ЗП}$ – фактичний коефіцієнт приросту заробітної плати; L_t – рівень інфляції.
82.	Коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства	$k_{З.перс} = \frac{Ч_{\Phi}}{Ч_p}$	де $k_{З.перс}$ – коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства; $Ч_{\Phi}$ – фактична чисельність трудових ресурсів, осіб; $Ч_p$ – розрахункова чисельність (штатна), осіб.
83.	Співвідношення темпів росту продуктивності праці до величини заробітної плати	$k_{Тр} = \frac{Тр_{ПП}}{Тр_{ЗП}}$ $Тр_{ПП} > Тр_{ЗП}$	де $k_{Тр}$ – співвідношення темпів росту продуктивності праці до величини заробітної плати; $Тр_{ПП}$ – темп росту продуктивності праці; $Тр_{ЗП}$ – темп росту заробітної плати.

Таблиця Е.6

Фінансові показники для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
84.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$k_{ал} = \frac{ГК}{Пот. зоб}$	де $k_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $ГК$ – грошові кошти, грн; $Пот. зоб.$ – поточні зобов'язання, грн.
85.	Коефіцієнт поточної ліквідності	$k_{пл} = \frac{ГК + Кор. фв + Деб. З}{Пот. зоб}$	де $k_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $ГК$ – грошові кошти, грн; $Кор. фв$ – короткострокові фінансові вкладення, грн; $Деб. З$ – дебіторська заборгованість, грн; $Пот. зоб.$ – поточні зобов'язання, грн.
86.	Коефіцієнт платоспроможності	$k_{плат} = \frac{ГК + Кор. фв + Деб. З + З}{Пот. зоб}$	де $k_{плат}$ – коефіцієнт платоспроможності; $ГК$ – грошові кошти, грн; $Кор. фв$ – короткострокові фінансові вкладення, грн; $Деб. З$ – дебіторська заборгованість, грн; $З$ – запаси, грн; $Пот. зоб.$ – поточні зобов'язання, грн.

Продовження табл. Е.5

87.	Коефіцієнт автономії	$k_{\text{авт}} = \frac{BK}{B_6}$	де $k_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії; BK – власний капітал, грн; B_6 – валюта балансу, грн.
88.	Коефіцієнт фінансування	$k_{\text{фін}} = \frac{BK}{PK}$	де $k_{\text{фін}}$ – коефіцієнт фінансування; BK – власний капітал, грн; PK – позичковий капітал, грн.
89.	Коефіцієнт поточної заборгованості	$k_{\text{пз}} = \frac{ПЗ}{B_6}$	де $k_{\text{пз}}$ – коефіцієнт поточної заборгованості; $ПЗ$ – поточні зобов'язання, грн; B_6 – валюта балансу, грн.
90.	Коефіцієнт фінансової стійкості	$k_{\text{ф.с}} = \frac{BK + \text{Дов.зоб}}{B_6}$	де $k_{\text{ф.с.}}$ – коефіцієнт фінансової стійкості; BK – власний капітал, грн; Дов.зоб. – довгострокові зобов'язання, грн; B_6 – валюта балансу, грн.
91.	Коефіцієнт фінансового ризику	$k_{\text{ф.р.}} = \frac{PK}{BK}$	де $k_{\text{ф.р.}}$ – коефіцієнт фінансового ризику; BK – власний капітал, грн; PK – позичковий капітал, грн.
92.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$k_{\text{ман}} = \frac{BOK}{BK}$	де $k_{\text{ман}}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу; BOK – власні оборотні кошти, грн; BK – власний капітал, грн;
93.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$k_{\text{об}} = \frac{\text{Виручка}}{\text{ОбК}}$	де $k_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності обігових коштів; Виручка – виручка від реалізації, грн; ОбК – середня величина оборотних активів, грн.

Таблиця Е.7

Екологічні показники для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
94.	Зміна абсолютної величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів	$\pm \Delta E_m = E_m^{\text{зв.р.}} - E_m^{\text{б.р.}}$	де $\pm \Delta E_m$ – зміна абсолютної величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів; $E_m^{\text{зв.р. (б.р.)}}$ – величина викидів за видами забруднюючих речовин і парникових газів у звітному чи базовому році.
95.	Наявність інструкцій з екологічної безпеки		$\epsilon = 1$ Немає = 0
96.	Наявність екологічного звіту		$\epsilon = 1$ Немає = 0

Продовження табл. Е.7

97.	Коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів	$k_{Em} = \frac{Em^{зв.р.}}{Em^{б.р.}}$	де k_{Em} – коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів; $Em^{зв.р.(б.р.)}$ – величина викидів за видами забруднюючих речовин і парникових газів у звітному чи базовому році.
98.	Проектний індикатор енергетичної ефективності для нових суден	$EEDI = \frac{M_{ТЕРпроект} * C_F}{A_{проект}}$	де EEDI – проектний індикатор енергетичної ефективності для нових суден, маса CO ₂ /ткм; $M_{ТЕРпроект}$ – проектне використання палива усіма судновими користувачами енергії, кг палива/рейс; C_F – коефіцієнт викидів CO ₂ ; $A_{проект}$ – проектна виконана робота судна, ткм.
99.	Сума штрафів за порушення екологічних стандартів	$f_{eco} = \sum_1^n f_i^{eco}$	де f_{eco} – сума штрафів за порушення екологічних стандартів, грн.
100.	Зміна абсолютної величини суми штрафів за порушення екологічних стандартів	$\pm \Delta f_{eco} = f_{eco}^{зв.р.} - f_{eco}^{б.р.}$	де $\pm \Delta f_{eco}$ – зміна абсолютної величини суми штрафів за порушення екологічних стандартів, грн.; $f_{eco}^{зв.р.(б.р.)}$ – величина суми штрафів за порушення екологічних стандартів у звітному чи базовому році, грн.
101.	Коефіцієнт зміни суми штрафів за порушення екологічних стандартів	$k_{f_{eco}} = \frac{f_{eco}^{зв.р.}}{f_{eco}^{б.р.}}$	де $k_{f_{eco}}$ – коефіцієнт зміни суми штрафів за порушення екологічних стандартів, грн; $f_{eco}^{зв.р.(б.р.)}$ – величини суми штрафів за порушення екологічних стандартів у звітному чи базовому році, грн.
102.	Частка інвестицій в екологічно безпечні основні виробничі засоби в загальному обсязі інвестицій	$\varphi_{Inv_{eco}} = \frac{Inv_{eco\ 03}}{Inv_{заг}}$	$\varphi_{Inv_{eco}}$ – частка інвестицій в екологічно безпечні основні виробничі засоби в загальному обсязі інвестицій; $Inv_{eco\ 03}$ – обсяг інвестицій в екологічно безпечні основні виробничі засоби, грн; $Inv_{заг}$ – обсяг інвестицій, грн.
103.	Коефіцієнт безаварійності виробничих (транспортних) процесів	$k_{Ac-free\ PP} = \frac{N_{Ac.flights}}{N_{total\ flights}}$	$k_{Ac-freePP}$ – коефіцієнт безаварійності виробничих (транспортних) процесів; $N_{Ac.flights}$ – кількість аварійних рейсів, од.; $N_{total\ flights}$ – загальна кількість рейсів, од.

Таблиця Е.8

Показники економічної ефективності для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
104.	Прибуток (збиток)	$\Pi (З) = Д - В - ПДВ$	де $\Pi (З)$ – прибуток (збиток), грн; $Д$ – дохід, грн; $В$ – витрати, грн; $ПДВ$ – податок на додану вартість, грн;
105.	EBITDA	$EBITDA = \Phi P_{оп.д-сті} + A - ОпД_{курс.р.} + ОпВ_{курс.р.} - ОпД_{н} + ОпВ_{н}$	де $EBITDA$ – прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), грн; $\Phi P_{оп.д-сті}$ – фінансовий результат від операційної діяльності, грн; A – амортизаційні відрахування, грн; $ОпД_{курс.р.}$ – операційні доходи від курсових різниць, грн; $ОпВ_{курс.р.}$ – операційні витрати від курсових різниць, грн; $ОпД_{н}$ – значні нетипові операційні доходи, грн; $ОпВ_{н}$ – значні нетипові операційні витрати, грн.
106.	Продуктивність праці	$ПП = \frac{ОВ}{\bar{Ч}}$	де $ПП$ – продуктивність праці, грн/особу; $ОВ$ – обсяг виробництва, грн; $\bar{Ч}$ – середньоспискова чисельність, осіб.
107.	Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{ЧД}{ОЗ}$	де Φ_v – фондовіддача; $ОЗ_{сер.р}$ – середньорічна вартість основних засобів, грн. $ЧД$ – чистий дохід, грн.
108.	Коефіцієнт рентабельності	$k_R = \frac{\Pi}{В}$	де k_R – коефіцієнт рентабельності роботи флоту; Π – прибуток, грн; $В$ – витрати, грн.
109.	Коефіцієнт рентабельності роботи флоту на 1 млн т-км вантажообігу	$k_{R\phi} = \frac{\Pi}{Gl}$	де $k_{R\phi}$ – коефіцієнт рентабельності роботи флоту; Π – прибуток, грн; Gl – вантажообіг, ткм.
110.	Коефіцієнт дохідності	$k_{дох} = \frac{Д}{В}$	де $k_{дох}$ – коефіцієнт дохідності; $Д$ – величина доходу, грн; $В$ – величина витрат, грн.
111.	Коефіцієнт рентабельності активів	$k_{RAK} = \frac{\Pi}{Ак}$	де k_{RAK} – коефіцієнт рентабельності активів підприємства; Π – прибуток, грн; $Ак$ – величина активів підприємства, грн.

ПРОЕКТ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ
ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»
на 2024-2028 роки

ЗМІСТ

1. Загальна інформація.....	3
2. Інформація про підприємство.....	4
3. Аналіз навколишнього середовища.....	8
3.1 Аналіз поточного стану діяльності ПрАТ «УДП».....	8
3.2 Ресурсне забезпечення ПрАТ «УДП».....	8
3.2.1 Середній вік флоту ПрАТ «УДП».....	8
3.2.2 Круїзні судна ПрАТ «УДП» на ринку дунайських круїзів.....	9
3.2.3 Аналіз та оцінка потенціалу ринку суднобудування та судноремонту для КСБСРЗ.....	10
3.2.4 Кадрова політика ПрАТ «УДП».....	11
3.3 Клієнтська база ПрАТ «УДП».....	12
3.4 Чинники впливу на діяльність ПрАТ «УДП».....	12
3.5 Конкурентне середовище вантажного річкового флоту.....	15
3.6 SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «УДП».....	17
3.7 Ризики в діяльності ПрАТ «УДП».....	18
4. Місія, стратегічна концепція, цінності, стратегічні напрямки, цілі та завдання.....	18
5. Заходи щодо виконання завдань Проекту Стратегічного плану розвитку ПрАТ «УДП».....	24
6. Визначення стратегії ПрАТ «УДП» за рівнями управління.....	32
7. Очікувані результати.....	40
8. Організаційне забезпечення та моніторинг реалізації стратегічного плану, звітування.....	43

1 ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Проект Стратегічного плану розвитку ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» на 2024-2028 роки (далі – Проект стратегічного плану) визначає короткострокові та середньострокові (за потреби довгострокові) цілі і завдання, реалізація яких дозволить ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (далі – ПрАТ «УДП») бути ефективним конкурентоспроможним підприємством, підвищити якість річкових перевезень, запровадити цифрові технології, здійснювати діяльність з врахуванням цілей сталого розвитку та закріпити серед країн дунайського регіону позицію лідера у напрямку навантажувально-розвантажувальних робіт та вантажообігу портів в дунайському судноплаванні.

Проект Стратегічного плану визначає короткострокову (до 3 років), середньострокову (на 5 років) та за потреби довгострокову (більше 5 років) перспективу роботи підприємства щодо забезпечення його ефективного функціонування, підвищення ефективності управління матеріально-технічною базою та визначення подальших шляхів розвитку компанії. Він є основним документом, що описує напрямки перспективного функціонування підприємства на майбутнє, містить стратегії та ключові показники розвитку пароплавства з урахуванням поставлених цілей і прогнозних розрахунків.

Проект Стратегічного плану стане основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання розбалансованості адміністративних та бізнесових процедур.

Проект Стратегічного плану орієнтовано на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок зростання якості управлінської діяльності та на втілення вагомих підприємницьких ініціатив.

Проект Стратегічного плану розроблено з урахуванням Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971, відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, Стратегії ЄС для Дунайського регіону, Цілей сталого розвитку та механізму адаптивного стратегічного планування на підприємствах водного транспорту.

Мета Проекту Стратегічного плану полягає у використанні адаптивних елементів при реалізації Проекту Стратегічного плану ПрАТ «УДП», які на аналітичній основі та моніторингу навколишнього середовища дозволять корегувати поставлені завдання та сформульовані напрями розвитку компанії на короткострокову та середньострокову (за потреби довгострокову) перспективу задля стабілізації виробничо-економічного стану та досягнення максимально можливого ефекту діяльності компанії у поточній ситуації.

Головними задачами розробки і реалізації Проекту Стратегічного плану є:

- ✓ необхідність реалізації заходів Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, направлених на розвиток водного транспорту, посилення ролі ПрАТ «УДП» в процесах інтеграції України до Європейського Союзу, як підприємства, що займає ключові позиції у Придунайському регіоні та воднотранспортному комплексі України;

- ✓ використання можливості для поліпшення співпраці між Україною та країнами-учасниками в рамках Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону, яка спрямована на забезпечення інфраструктурного, екологічного, соціально-економічного та інституційного розвитку;

- ✓ якнайкраще задоволення потреб клієнтів у перевезеннях по Дунаю;
- ✓ підвищення конкурентоспроможності та рентабельності роботи пароплавства;
- ✓ залучення нових вантажопотоків;
- ✓ забезпечення ефективної експлуатації флоту пароплавства;
- ✓ оновлення флоту пароплавства;

- ✓ впровадження цифрових технологій;
- ✓ впровадження нових технологій з економії палива та енергоресурсів;
- ✓ створення умов для успішного вирішення соціально-економічних завдань і поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

Повна назва: Приватне акціонерне товариство «Українське Дунайське пароплавство».

Скорочена назва: ПрАТ «УДП».

Юридична адреса: вул. Пароходна, 28, м. Ізмаїл, Одеська обл., 68600, Україна.

Код ЄДРПОУ: 01125821.

ПрАТ «УДП» має статутний капітал 579 509 868 грн. поділений на 2 318 039 472 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 копійок кожна. Усі 100% акцій належать державі в особі Міністерства інфраструктури України (державна корпоративна власність).

Українське Дунайське пароплавство було створено в 1944 році під назвою «Радянське Дунайське державне пароплавство» з місцезнаходженням у м. Ізмаїл. У 1994 році було перетворено на відкрите акціонерне товариство, а у 2011 році – на приватне акціонерне товариство відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

ПрАТ «УДП» – одна з найбільших судноплавних компаній не тільки в Україні, але й у Східній Європі, що за роки своєї діяльності підтвердила свій авторитет надійного партнера в наданні транспортних послуг і підтримці відповідного рівня безпеки перевезень.

ПрАТ «УДП» має статус Національного перевізника №1 України і займає близько 20% ринку вантажних перевезень на Дунаї.

ПрАТ «УДП» не входить до Державного реєстру об'єктів підвищеної небезпеки.

ПрАТ «УДП» разом з ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» є містоутворюючим підприємством для м. Ізмаїл.

На підприємстві впроваджена сертифікована система менеджменту якості відповідно до вимог нового міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги», яка підтверджена Сертифікатом відповідності системи управління якістю від 09.02.2022 р. № 18-843-22, виданим ДП «Класифікаційне товариство Регістр судноплавства України».

Сертифікат підтверджує:

- ✓ наявність власної системи менеджменту якості;
- ✓ незмінно високу якість послуг, що надаються, незалежно від зміни зовнішніх та внутрішніх факторів;
- ✓ відповідальність продукції та послуг вимогам клієнтів;
- ✓ конкурентоспроможність та можливість виходу на нові ринки надання послуг та інше.

Система корпоративного управління ПрАТ «УДП» побудована відповідно до вимог законодавства України. Її функціонування спрямоване на досягнення стратегічних цілей ПрАТ «УДП».

Органами управління ПрАТ «УДП» є: Загальні збори акціонерів; Наглядова рада; Правління. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління компанії. Наглядова Рада відповідно до вимог законодавства України здійснює загальне керівництво діяльністю компанії в період між Загальними зборами акціонерів, здійснює контроль за виконанням рішень Загальних зборів акціонерів та діяльністю Правління, забезпечує організацію корпоративного управління.

Організаційна структура ПрАТ «УДП» є в цілому традиційною для судноплавних компаній, однак з деякими особливостями. Окрім підрозділів, які здійснюють експлуатацію флоту та становлять виробничу основу пароплавства, в ПрАТ «УДП» є підрозділи, які виконують допоміжні та обслуговуючі функції. Вони виділені в

госпрозрахункові відокремлені структурні підрозділи (ГВСП) та відокремлені підрозділи (ВП):

- ✓ГВСП «Кілійський суднобудівельно-судноремонтний завод» (КСБСРЗ);
- ✓ВП «Учбовий центр»;
- ✓ВП «База відпочинку «Восток».

Пріоритетним напрямком діяльності пароплавства є надання транспортних послуг юридичним і фізичним особам з гарантованою якістю перевезень, зручністю і безпекою доставки вантажів і пасажирів. Основний напрямок компанії зосереджений на задоволенні потреб та зацікавленості клієнта, а також на розвитку тривалого співробітництва. Завдяки багаторічній історії становлення, наявності кваліфікованих кадрів, великої матеріально-технічної бази компанія надає широке коло супутніх послуг, тісно пов'язаних з основними. Повний перелік основних та супутніх послуг наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Види діяльності ПрАТ «УДП» за КВЕД

Основні види діяльності ПрАТ «УДП» за КВЕД	50.20 Вантажний морський транспорт;
	50.30 Пасажирський річковий транспорт;
	50.40 Вантажний річковий транспорт;
	30.11 Будівництво суден і плавучих конструкцій;
	33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів.
Супутні послуги, тісно пов'язані з основними видами діяльності	✓ огляд та ремонт суднових рятувальних засобів і засобів безпеки;
	✓ огляд та ремонт підводної частини суден та інших плавучих споруд;
	✓ встановлення суден на суднопідйомні споруди;
	✓ підводне зварювання та різання металів;
	✓ водоплазне обстеження підводної частини плавучих та берегових споруд;
	✓ діагностика пристроїв, установок, механізмів, обладнання, корпусних конструкцій;
	✓ ультразвуковий замір залишкових товщин корпусних конструкцій суден;
	✓ віброакустичні заміри;
	✓ обстеження виробів та конструкцій: ультразвуком, проникаючими фарбниками, магнітними частинками та вихровими потоками;
	✓ ремонт та випробування систем автоматизації СЕУ;
	✓ ремонт засобів випробувальної техніки: приладів вимірювання тиску і вакууму, приладів вимірювання температури, приладів вимірювання обертів, електровимірювальних пристроїв;
	✓ ремонт і випробування судового електрообладнання;
	✓ аналіз нафтомістких вод;
	✓ аналіз палива та олій;
	✓ аналіз котельної води;
	✓ розробка проектно-конструкторської документації для будівництва, переобладнання, модернізації та ремонту суден;
	✓ розробка судової експлуатаційної документації;
	✓ підготовка та проведення кренування суден;

Продовження табл. 1

	✓ підготовка проектів суден на відповідність вимог Міжнародних конвенцій і Правил класифікаційних товариств;
	✓ інженерно-проектно-дослідні та конструкторські роботи в галузі промислового та цивільного будівництва;
	✓ берегове технічне обслуговування радіообладнання, радіонавігаційного, рятувального, електронавігаційного обладнання, штурманських приладів;
	✓ навчання, підготовка та перепідготовка на відповідність вимогам Міжнародної конвенції та Кодексу про підготовку та дипломування моряків і несення вахти (SCTW) 1978 року;
	✓ суднобудування та судноремонт, ремонт та переобладнання суден;
	✓ забезпечення єдності та точності вимірів в пароплаванні, організація і проведення перевірок, калібрування і ремонту засобів вимірювальної техніки;
	✓ промірні роботи.

Таблиця 2

Основні засади державної політики власності щодо ПрАТ «УДП»

№ п/п	Засади державної політики власності	Характеристика
1	2	3
1.	Винятковість державної власності	100% акцій ПрАТ «УДП» належать державі, функції з управління пакетом акцій ПрАТ «УДП», що належить державі, (корпоративними правами держави) здійснює Міністерство інфраструктури України (Вищий орган ПрАТ «УДП»). ПрАТ «УДП» не є природною монополією, не забезпечує безпеку держави і не здійснює іншу діяльність, яка має життєво важливе значення для суспільства, не входить до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 83 – і таким чином, відповідно до засад державної політики в сфері управління об'єктами державної власності, може бути приватизованим.
2.	Паритетність в регулюванні між державними та приватними компаніями	ПрАТ «УДП» здійснює свою комерційну діяльність у відповідності до загальних положень діяльності недержавних суб'єктів господарювання, на конкурентних умовах та за комерційними принципами.
3.	Розмежування функцій власника і регулятора	Держава в особі Міністерства інфраструктури України здійснює управління та контроль без втручання в операційну діяльність ПрАТ «УДП». Функції держави як регулятора відокремлені від функцій держави як суб'єкта управління ПрАТ «УДП».

Продовження табл. 2

1	2	3
4.	Професійність управління ПрАТ «УДП»	Професійність керівного складу ПрАТ «УДП» передбачає наявність відповідного фахового рівня та професійного досвіду. З метою формування професійної та компетентної управлінської ланки ПрАТ «УДП», встановлюються основні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на керівні посади. Керівники обираються на конкурсній основі у відповідності до Постанови КМУ №777 від 3 вересня 2008 р. «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки». Виконання вимог Постанови забезпечує прозоре, чесне та конкурентне обрання керівного складу за процедурою та на основі критеріїв, заздалегідь визначених та поширених публічно, враховуючи навик, знання та досвід кандидатів.
5.	Функціонування при дотриманні транспарентності	З метою забезпечення відповідальності та зниження корупційних ризиків суб'єктів господарювання, ПрАТ «УДП» є прозорим у своїй діяльності та звітує про свою діяльність відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Постанови КМУ від 09.11.16 р. № 1067 «Про затвердження Порядку оприлюднення інформації про діяльність державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, а також господарських товариств, 50 і більше відсотків акцій (часток) яких належать господарським товариствам, частка держави в яких становить 100 відсотків». З метою підвищення ефективності та прозорості діяльності, ПрАТ «УДП» оприлюднює у мережі Інтернет на власному веб-сайті інформацію про керівний склад та свою діяльність, в тому числі розкриває річні та квартальні фінансові звіти. Координація робіт із забезпечення функціонування веб-сайту, його інформаційне наповнення, технічна підтримка, супроводження та встановлення регламенту і стандартів обміну інформацією між його складовими частинами здійснюється відповідно до Положення про веб-сайт ПрАТ «УДП».
6.	Соціальна відповідальність	Соціальна відповідальність є площиною функціонування ПрАТ «УДП», яка забезпечує поліпшення добробуту всіх зацікавлених сторін: співробітників, суспільства, навколишнього середовища, акціонерів. ПрАТ «УДП» враховує інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на працівників та територіальні громади м. Ізмаїл і м. Кілія в усіх аспектах своєї діяльності;

Закінчення табл. 2

1	2	3
		<p>дотримується соціальних стандартів та якості роботи з персоналом; відповідально ставиться до працівників та партнерів; здійснює ефективне бізнес-управління, орієнтоване на примноження прибутків разом з підвищенням конкурентоспроможності в інтересах держави в якості акціонера; неухильно виконує вимоги законодавства: податкового, трудового, екологічного та інших; мінімізує шкідливий вплив на довкілля; впроваджує енергозберігаючі технології (системи моніторингу витрати палива), інформує громадськість про свою діяльність за допомогою соціальних мереж (у т.ч. офіційна сторінка у Facebook) та веб-сайту; бере участь у розвитку місцевих громад і співпрацює з ними; має активну соціальну позицію, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем.</p> <p>Аспекти соціальної відповідальності ПрАТ «УДП»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ економічний – своєчасна виплата заробітної плати, створення робочих місць, забезпечення безпечних умов праці, навчання працівників; ✓ юридичний – діяльність відповідно до чинного законодавства, чесна сплата податків та обов'язкових платежів; ✓ екологічний – захист довкілля та компенсація шкоди, заподіяної навколишньому середовищу; ✓ етичний – дотримання етичних вимог суспільства; ✓ політичний – відповідність політиці та стратегії розвитку держави; ✓ інформаційний – підтримка діалогу з суспільством.

3 АНАЛІЗ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «УДП»

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «УДП», які характеризують наявність та використання економічного потенціалу ПрАТ «УДП» за останні 6 років (2016-2021 рр.) наведено в розділі 2 дисертаційної роботи.

3.2 РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ «УДП»

3.2.1 Середній вік флоту ПрАТ «УДП»

Суттєвим фактором впливу на діяльність ПрАТ «УДП» є значний середній вік флоту пароплавства, зокрема річкового.

ПрАТ «УДП» на сьогодні має достатню кількість самохідного флоту для забезпечення розрахованої вантажної бази тягою, проте він значно зношений і потребує оновлення та модернізації. Крім того, значний середній вік як самохідного, так і несамохідного флоту (наприклад, середній вік найбільш численних буксирів пароплавства типу «Рига – Іваново» складає 54 роки, а найбільш численних барж пароплавства типу

УДП-С-401 – 31 рік) вкрай негативно впливає на економічну ефективність експлуатації річкового флоту, оскільки старі судна потребують значно більших витрат на технічне обслуговування та ремонт, оснащені неекономічними головними двигунами та дизель-генераторами, не в повній мірі пристосовані до сучасних вимог судноплавства тощо.

Інформація щодо середнього віку флоту, який знаходиться на балансі ПрАТ «УДП», наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Середній вік флоту, який знаходиться на балансі ПрАТ «УДП»

Тип судна	Кількість одиниць	Середній вік, років
Морські суховантажні судна	6	32
Морські нафтоналивні судна	1	36
Пасажирські круїзні судна	4	47
Пасажирські на підводних крилах	6	35
Річкові буксири	53	49
тип «Київ»	1	58
тип «Рига – Іваново»	28	54
тип «Корнойбург»	3	54
тип «Сергей Авдеенков»	8	46
тип «Запоріжжя»	9	41
тип «Ленінград»	4	36
Самохідні річкові суховантажні судна	19	39
тип «Капітан Антипов»	15	40
тип «Капітан Ширков»	4	36
Несамохідні річкові суховантажні судна	235	35
баржі	42	38
баржі-секції	70	31
ліхтери	118	34
понтони	5	36
Несамохідні річкові наливні судна	2	21
Службово-допоміжний флот	93	56

Слід зазначити, що і в інших учасників ринку дунайських перевезень флот, згідно статистичних даних Дунайської комісії за 2020 рік, знаходиться в тому ж віковому діапазоні. Оскільки основний пік суднобудування діючого річкового флоту припадає на 1960-1990 рр.

3.2.2 Круїзні судна ПрАТ «УДП» на ринку дунайських круїзів

Європейська круїзна річкова індустрія мала тенденцію до неухильного зростання. Загальний пасажиропотік на європейських річках, в т.ч. на Дунаї, збільшувався. Однак, в 2020-2021 рр. для протидії поширенню коронавірусної інфекції владами придунайських країн запроваджувалися жорсткі обмежувальні заходи, що негативно вплинуло на ринок річкових круїзів.

Перспективність розвитку дунайського туристичного бізнесу очевидна. Процвітаючі компанії, такі як Lüftner Reisen, Viking River Cruises, Nicko Cruises та інші, з метою успішної конкуренції практично щорічно вводять в експлуатацію новозбудовані судна. Число круїзних суден, що працюють на ділянці Верхнього Дунаю, на сьогодні вже більше 200 од.

Тому круїзним суднам ПрАТ «УДП», середній вік яких 47 роки, важко конкурувати з великою кількістю нових, побудованих за сучасними вимогами плавучих готелів іноземних компаній, що мають рівень комфортності 4-5 зірок. А на вітчизняному ринку

відсутні надійні туроператори, які б могли забезпечити завантаження пасажирського флоту пароплавства протягом всієї навігації. Однак, навіть в такій складній конкурентній ситуації, пасажирський флот ПрАТ «УДП» займає свою нішу, обслуговуючи середній контингент туристів з рівнем комфортності 3-3,5 зірки.

Діяльність круїзного флоту ПрАТ «УДП» націлена на німецький сегмент, який займає до третини від загального обсягу ринку. Пароплавство має 4 круїзні судна (т/х «Україна», «Молдавія», «Волга» та «Дніпро»).

Основним партнером пароплавства протягом останніх років (крім періоду пандемії COVID-19) виступала компанія BigXtra Touristik GmbH, Мюнхен, Німеччина.

На відміну від великих німецьких туроператорів таких як Phoenix Reisen, Nicko Cruises, A-Rosa, кожна з яких має свою ідеологію круїзів, вкладають кошти в модернізацію флоту, оновлюють свої судна, мають штат директорів круїзу та інших фахівців, BigXtra – хоч і входить в групу компаній FTI Group, але працює через мережу Інтернет та позиціонується як лоукостер. Це впливає на рівень фрахтових ставок, які є нижчими, ніж в середньому по Дунаю.

При цьому переважна більшість німецьких пасажирів позитивно оцінюють рівень сервісу, привітність і гостинність українських екіпажів, але негативно відзначають застарілий інтер'єр пасажирських приміщень, особливо пасажирських кают, реновація яких не проводилася з часу побудови. На авторитетному інтернет-порталі holidaycheck.de, де пасажирів, які здійснили круїз, можуть залишати свої відгуки та оцінити судна за рядом критеріїв, оцінки суден ПрАТ «УДП» в основному високі.

З урахуванням значної вартості робіт по реновації та модернізації пасажирських суден ПрАТ «УДП» та низької рентабельності роботи круїзних суден, високої конкуренції на ринку, цим стратегічним планом не ставиться задач по значному фінансуванню оновлення пасажирського флоту та вибирається стратегія утримання існуючих позицій за рахунок збереження високого рівня сервісу та екскурсійного обслуговування.

3.2.3 Аналіз та оцінка потенціалу ринку суднобудування та судноремонту для КСБСРЗ

Суднобудівельно-судноремонтні заводи мають стратегічне значення для України, забезпечуючи обслуговування та будівництво морського та річного транспорту для вітчизняних та іноземних судновласників. Тому від результатів їх роботи залежить не тільки нерозривність транспортного ланцюжка, але й стан економіки країни в цілому. За нестабільної політичної та економічної ситуації в країні суднобудівна промисловість, практично, зупинилась, і завданням для підприємств є ведення незбиткової діяльності.

При вимушеному простої в основному напрямі своєї діяльності (суднобудуванні, частка якого у виробничій програмі становила 70-80%) і переорієнтації КСБСРЗ лише на судноремонт, який раніше складав лише 20%, надзвичайно складно працювати з прибутком.

На початку 2009 року суднобудування в Україні, практично, зупинилося. Повною мірою заводу торкнулися всі негативні тенденції, пов'язані з економічною кризою. Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, відсутність українських та жорсткі умови іноземних замовників – все це дало різкий спад обсягів виробництва суднобудівної продукції. Тому з 2010 по 2017 рр. підприємство виживало лише за рахунок судноремонту. Проте КСБСРЗ вперше після довгих років простою спустило на воду новозбудовані баржі SLG-021 у 2017 році та SLG-022. у 2021 р.

Сьогодні українське суднобудування втрачає позиції порівняно з країнами, які пропонують нижчі ціни на ринку суднобудування, що в ситуації, яка склалася, ще більше загострює конкуренцію і виживання галузі.

Відстоювання своїх інтересів на ринку експорту суден є одним з головних завдань українського суднобудування. Саме тому, отримання і реалізація нових замовлень на будівництво суден залежить від створення для вітчизняних суднобудівних заводів

сприятливих умов кредитування і подальшого розвитку для здійснення ними ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Ситуація, що склалася, позначилася відсутністю сторонніх замовлень на суднобудування для КСБСРЗ.

3.2.4 Кадрова політика ПрАТ «УДП»

У ПрАТ «УДП» в рамках плану антикризового управління і оптимізації бізнес-процесів відбувається оптимізація чисельності персоналу. Станом на кінець 2021 р. облікова чисельність працівників становила 1255 осіб.

У пароплаванні сформована професійна команда однодумців, яка на власному досвіді знає всю специфіку роботи в Дунайському регіоні, вкрай вимогливо ставиться до дотримання норм безпечної експлуатації суден, охорони навколишнього середовища.

Екіпажі суден укомплектовані високопрофесійними фахівцями з багаторічним досвідом роботи. Командний склад моряків пароплавання – дипломовані фахівці. Мають підготовку відповідно до конвенції SCTW. Рівень кадрової підготовки підтверджений міжнародними сертифікатами і відповідає стандартам займаних посад на різних типах суден.

Оскільки кадровий склад має високий середній вік плавскладу, пароплавання зацікавлене в розвитку кадрового потенціалу компанії, і тому постійно запрошує на роботу досвідчених моряків і молодих фахівців. ПрАТ «УДП» забезпечує гідну заробітну плату, соціальний пакет, навчання з подальшим професійним і кар'єрним зростанням.

Пароплавання має власний банк вакансій. Залежно від наявності вільних вакансій, дані заносяться в базу даних і публікуються на сайті.

Кадрова політика здійснюється за принципом відповідності займаних посад і відповідного співробітника у відповідний час. Для досягнення цієї мети, основу кадрової діяльності складають наступні напрямки:

- ✓ формування кадрового резерву;
- ✓ удосконалення знань і вмінь наявних кадрів;
- ✓ оцінка професійної діяльності;
- ✓ покращення соціального забезпечення кадрів;
- ✓ забезпечення безпечних і здорових умов праці.

Проблемним кадровим питанням можна назвати те, що жоден заклад вищої освіти (ЗВО) України не готує спеціалістів-судноводіїв для річкового флоту. З урахуванням того, що р. Дунай специфічна за своєю лоцією і проходить територію багатьох країн, для підготовки капітана річкового судна пароплавання необхідно декілька років практики на судні. Але, враховуючи специфіку р. Дунай, саме, робота в команді, поступове кар'єрне зростання в залежності від надбаних професійних навичок, передача специфічних навичок та знань більш досвідченими колегами є запорукою і одним із ключових чинників традиційно високої професійної компетентності екіпажів і, відповідно, якісного надання послуг.

Для вирішення цих проблем пароплаванням має бути розроблена програма налагодження тісної співпраці з ЗВО Дунайського регіону по залученню курсантів до проходження практики на судах ПрАТ «УДП» з подальшим їх працевлаштуванням.

Однією з форм співпраці може бути використання дуальної форми здобуття професійної освіти. Вона передбачає навчання під час якого теоретичний матеріал опановується в закладі освіти з викладачами, а практичні навички здобуваються безпосередньо на підприємстві. Такий підхід суттєво відрізняється від проходження виробничої практики під час навчання у ЗВО, оскільки в його основі лежить не лише закріплення теоретичних знань на практиці, а саме навчання в умовах виробничої діяльності.

Ще одним напрямом співпраці є цільова підготовка кадрового складу, наприклад фахівців річкового флоту, без відриву від виробництва за умови запрошення провідних

фахівців галузі з ЗВО, а також цільового технічного навчання на судах пароплавства з наданням можливості молодим фахівцям переймати досвід кваліфікованих моряків для роботи на р. Дунай.

Незважаючи на те, що середній рівень оплати праці на судах ПрАТ «УДП» не відрізняється від рівня оплати праці на судах інших судноплавних компаній існує проблема збільшення середнього віку плавскладу. Основною причиною цього є відсутня різниця в оплаті праці порівняно з суднами морського флоту та специфіка виробничих процесів в річковому судноплаванні.

3.3 КЛІЄНТСЬКА БАЗА РІЧКОВИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПрАТ «УДП»

Структура річкового флоту ПрАТ «УДП» та організація його роботи передбачає перевезення масових навалочних вантажів караванними партіями. Наявність таких вантажопотоків як вгору по Дунаю, так і в зворотному напрямку, є життєво важливим для пароплавства, оскільки забезпечує регулярність руху і можливість залучати інші дрібні партії попутних вантажів за всіма напрямками.

Основними споживачами послуг пароплавства за весь час його роботи були металургійні комбінати придунайських країн – Австрії, Угорщини, Сербії, Болгарії, Румунії, на які здійснювалися перевезення залізорудної сировини, вугілля, коксу з Ізмаїла. За останній період, на Дунаї, з різною інтенсивністю, працювало всього три комбінати:

✓ **ISD Dunaffer, Дунайварош, Угорщина** – протягом 2016-2017 рр. перевезення по Дунаю української залізорудної сировини на комбінат не здійснювалося, відновилися в 2018 р. в невеликих обсягах (окатиші Полтавського ГЗК);

✓ **HBIS Group Iron & Steel Belgrade, Сербія** – у кінці 2016 року комбінат був проданий китайському конгломерату з виробництва чавуну і сталі Hesteel Group. У 2017 році виробництво було модернізовано, поставки сировини істотно зросли і досягли до 3,5 млн тонн на рік, з них ПрАТ «УДП» через порт Ізмаїл перевозить до 1,5 млн тонн. Перевезення залізорудної сировини для комбінату HBIS в напрямку Ізмаїл – Смедерево мають для ПрАТ «УДП» стратегічне значення;

✓ **ArcelorMittal Galati, Румунія** – протягом проаналізованого періоду також працював нестабільно, поставки сировини флотом ПрАТ «УДП» здійснювалися нерегулярно, оскільки на цьому напрямку пріоритет у румунських судновласників.

3.4 ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «УДП»

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища виокремлено наступні чинники впливу на діяльність ПрАТ «УДП» (табл. 4).

Таблиця 4

Чинники впливу на діяльність ПрАТ «УДП»

<i>№ з/п</i>	<i>Група факторів</i>	<i>Підгрупа факторів</i>	<i>Синтетичний показник-фактор</i>	<i>Аналітичний показник-фактор</i>
1	2	3	4	5
1	Економічні	Рівень доходів	Вантажообіг	Обсяг перевезень вантажів Середня відстань перевезень вантажів Структура перевезень за напрямками і видами вантажів Розмір партії (довгострокові контракти) Сезонність

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
			Пасажиروобіг	Обсяг перевезень пасажирів Середня відстань перевезень пасажирів Сезонність Структура пасажирських перевезень за напрямками Тип пасажирських перевезень (круїзи, екскурсії)
			Тарифні ставки	Величина фрахтових ставок Ставки за оперування
		Рівень витрат	Рівень цін на паливно-мастильні матеріали для суден Утримання екіпажу (заробітна плата, харчування, страхування, навчання, проїзд та ін.) Технічне забезпечення та експлуатаційний ремонт Суднові збори Навігаційні витрати Експлуатаційні затрати на перевезення, перевантаження і зберігання вантажів Інші адміністративно-управлінські витрати Амортизація	
2	Ринкові (маркетингові)		Конкуренція з боку інших судновласників Привабливість компанії для споживачів Наявність застосування реклами Цінова політика Збутова політика Вибір економічно-вигідних каналів реалізації послуг Асортимент послуг, які надаються Рейтинг компаній Наявність комбінованих перевезень Наявність спеціалізованих перевезень Кількість контрактів	
3	Техніко-технологічні	Типи суден і їх характеристики	Вантажопідйомність Конструктивні особливості суден Тип і потужність силової установки Ступінь оснащення засобами механізації і автоматизації Вік суден	
		Характеристики водних шляхів і метеоумов плавання	Тривалість навігації Район плавання судна Швидкість течій Вітро-хвильовий режим Пропускна спроможність шлюзів, ступінь їх автоматизації і механізації Габарити суднового ходу Планове чи щорічне закриття причалів, каналів, викликане виконанням технічних робіт Зміна фарватерів з технічних причин	

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
		Використання транспортного флоту	Коефіцієнт ходового часу з вантажем Коефіцієнт завантаження Швидкість ходу Завантаження флоту Коефіцієнт використання календарного періоду Коефіцієнт затримок в дорозі Коефіцієнт використання вантажопідйомності Коефіцієнт використання вантажомісткості Коефіцієнт використання пасажиромісткості Середня добова експлуатаційна швидкість Витрати часу на окремі операції Відношення фактичного коефіцієнта ефективності капіталовкладень до нормативного Стан оновлення флоту Організація роботи флоту Безпека поїздки чи доставки вантажу	
4	Кадровий потенціал	Забезпеченість кадрами	Наявність кадрів Плинність кадрів Стаж роботи Можливість створення робочих місць Рівень соціального захисту працівників Можливість кар'єрного росту Підвищення кваліфікації, стажування	
		Використання фонду оплати праці	Рівень заробітної плати Форма і система оплати праці та матеріального заохочення Рівень посадового окладу, рівень та наявність премій	
		Продуктивність праці	Кваліфікація персоналу Рівень технічної та енергетичної озброєності праці Ступінь механізації і автоматизації праці Інтенсивність роботи, графік (режим) роботи Укріплення трудової дисципліни Скорочення непродуктивних витрат Структурні зміни у виробництві Рівень наукової організації праці Рівень середньорічного виробітку 1 штатного працівника	
5	Організаційні	Форма організації підприємства	Форма власності Організаційна структура Наявність сформованої стратегії розвитку	
		Організація перевезень	Вид сполучення (експорт, імпорт, МПП) Форма судноплавства Оперативність Розклад руху, тривалість та комфортність поїздки (для пасажирського флоту), дотримання графіку руху Перспективне, поточне, оперативне планування Аналіз і облік відправлень суден Транспортна доступність, наявність розвинутої інфраструктури Швидкість оформлення документації Рівень наукової організації управління і виробництва	

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5
6	Інноваційні		Рівень фінансування інноваційної діяльності Рівень впровадження удосконалених технологій виробництва Рівень впровадження та використання сучасних комп'ютерних технологій для навчання і наукових процесів Використання цифрових технологій в управлінському та виробничому процесах Використання креативного потенціалу Реінжиніринг	
7	Екологічні		Відповідність нормативним рівням викидів відпрацьованих газів при використанні дизельних енергетичних установок Відповідність нормативно-допустимим показникам вмісту забруднюючих речовин в баластних водах, які скидаються в водні об'єкти Відповідність нормативним рівням вмісту сірки та азоту у відпрацьованих газах дизельних енергетичних установок Відповідність нормативним рівням утворення виробничого та побутового сміття Відповідність нормативним рівням утворення сміття при проведенні вантажних операцій Відповідність нормативним рівням (обсягу) скидів забруднених речовин у водні басейни Можливість забруднення водного середовища в результаті розливу нафтопродуктів при аварійних ситуаціях Можливість забруднення водного середовища в результаті незапланованого скиду в водне середовище сміття, залишків вантажу.	
8	Форс-мажорні	Виняткові погодні умови, стихійні лиха	Урагани, бурі, повінь, мілководдя, нагромадження снігу, ожеледь, льодостав, землетруси, засуха.	
		Явища соціального характеру	Масові заворушення, громадські протести, дії ворогів, оголошена та неоголошена війна, загроза війни, терористичні акти, протиправні дії третіх осіб, пожежі, вибухи, аварії, піратство	
		Явища політичного характеру	Заборона експорту (імпорту), валютні обмеження або інші обмеження прав власності на сировину чи готову продукцію, закриття шляхів, проток, каналів, перекатів.	

3.5 КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ВАНТАЖНОГО РІЧКОВОГО ФЛОТУ

ПрАТ «УДП» входить в трійку найбільших судновласників на Дунаї, як за провізною здатністю, так і за потужністю буксирного флоту. Основні конкуренти пароплавства наведені у таблиці 5.

Таблиця 5

Основні конкуренти ПрАТ «УДП» станом на 2021 р.

№ п/п	Конкурентні підприємства	Характеристика конкурентних підприємств
1.	SC TTS (Transport Trade Services) SA, <i>Бухарест, Румунія</i>	<p>SC TTS – холдингова компанія, до складу якої входить найбільше і одне з найстаріших на Дунаї румунське пароплавство NAVROM S.A., Галац, з річним обсягом перевезень, за власними заявами, до 10 млн тонн. Істотну частку даної компанії складають перевезення в каботажі, оскільки берегова лінія Румунії складає третину берега Дунаю.</p> <p>NAVROM S.A. володіє 33 буксирами-штовхачами потужністю від 800 до 3500 к.с., а також 435 суднами несамохідного флоту різних типів вантажопідйомністю від 1000 мт до 3000 мт.</p> <p>NAVROM S.A. працює на всій довжині р. Дунай, а також на Рейні і Майні через систему каналів Рейн-Майн-Дунай, здійснює перевезення будь-яких видів вантажів, включаючи нафтоналивні. Конкуренцію складає на всіх перевезеннях, намагається отримати частину вантажопотоку ЗРС з Ізмаїла на Смедерево для HBIS Group Iron & Steel Belgrade.</p>
2.	First DDSG Logistics Holding GmbH, <i>Відень, Австрія</i>	<p>Компанія First DDSG Logistics Holding GmbH має в своєму розпорядженні 214 суден загальною провізною здатністю 300 тис. тонн.</p> <p>Флот характеризується наявністю штовхачів з потужністю двигунів до 5100 к.с. та можливістю проводити на Дунаї каравани до 12 барж. Загальна вантажопідйомність каравану становить близько 20500 тонн або 25300 м³.</p> <p>Компанія First DDSG Logistics Holding GmbH також працює на всій довжині р. Дунай, на Рейні і Майні через систему каналів Рейн-Майн-Дунай, і здійснює перевезення будь-яких видів вантажів, включаючи нафтоналивні.</p> <p>Конкуренцію, в основному, становить на перевезеннях ЗРС в експортному напрямку. Також цій компанії в повному обсязі відійшов вантажопотік окатишів Полтавського ГЗК з Ізмаїлу на Лінц після того, як вона була придбана власником вантажопотоку – компанією FERREXPO.</p>

Крім вищевказаних двох великих компаній, на Дунаї працює більше двох десятків менших судновласників з придунайських країн, враховуючи українські приватні компанії, які володіють різною кількістю і типом флоту – від 2-3 дрібних самохідних суден до декількох караванів.

Крім цього на дунайському ринку активно працюють голландські і німецькі рейнські судновласники, але, зазвичай, їх флот – це поодинокі самохідні судна вантажопідйомністю 800-1000 мт. Такі судновласники складають конкуренцію під час перевезення дрібних партій вантажів, особливо вгору по Дунаю, оскільки для них цей

напряв є шляхом до базового порту, і вони можуть пропонувати більш низькі ставки фрахту.

Перелік основних конкурентів ПрАТ «УДП»: АТ Румунська компанія річкового судноплавства NAVROM SA, Болгарське річкове пароплавство АТ «БРП», Югославське річкове пароплавство АТ «ЮРБ» (Сербія), річкове пароплавство «Дунавські-Ллойд» (Хорватія), МАХАРТ – судноплавне угорське АТ Magyar Hajózási Részvénytársaság (MAHART), АТ Словацьке Дунайське пароплавство та порти Slovenská plavba a prístavy a.s. (SPaP a.s.).

Слід зазначити, що дрібні судовласники часто демпінгують в силу того, що у них, з різних причин, собівартість перевезень нижче.

Незважаючи на вищевикладене, у ПрАТ «УДП» за багато років роботи склалася власна клієнтура, для якої рівень сервісу означає більше, ніж рівень фрахтових ставок. Зі свого боку пароплавство докладає значних зусиль для збереження надійної клієнтури.

3.6 SWOT-АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «УДП»

Одним з найбільш поширених методів для комплексної оцінки стану підприємства є SWOT-аналіз. Він дозволяє провести аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз з зовнішнього навколишнього середовища.

На основі проведеного аналізу середовища діяльності ПрАТ «УДП» було здійснено SWOT-аналіз, та виявлені наступні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози (табл. 6).

Таблиця 6

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «УДП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи більш ніж 70 років; 2. Відомість торговельної марки; 3. Традиції високої якості послуг; 4. Стала база фрахтівників; 5. Великий за тоннажем та тягою флот; 6. Власні судноремонтні та суднобудівні потужності; 7. Досвідчені кадри; 8. Власна навчальна база; 9. Топ-3 за обсягами перевезень серед компаній країн дунайського регіону. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація на сировину для ГМК; 2. Обмеження «третього прапору» в Румунії; 3. Залежність від гідро-навігаційних умов на Дунаї; 4. Значний середній вік суден флоту; 5. Високий середній вік плавскладу; 6. Висока енергоємність діяльності; 7. Відсутність власних коштів на фінансування оновлення флоту; 8. Відсутність можливості оперативно приймати стратегічні рішення.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів перевезень за рахунок розширення номенклатури вантажів, зміни логістичних ланцюгів; 2. Оновлення та будівництво флоту за рахунок власних потужностей; 3. Впровадження енергозберігаючих та енергоєфективних технологій; 4. Наявність системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів; 5. Впровадження цифровізації у виробничо-управлінські процеси. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Послаблення позиції України на Дунаї; 2. Падіння попиту на сировину для ГМК; 3. Невідповідність характеристик флоту вимогам європейських країн; 4. Форс-мажори природного характеру; 5. Військові дії на території України; 6. Швидка модернізація та цифровізація європейських учасників перевізного процесу.

3.7 РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «УДП»

У своїй діяльності ПрАТ «УДП» зустрічається з переліком об'єктивних ризиків, які можуть суттєво впливати на його рентабельність. Основні ризики, які можуть вплинути на виконання показників Проекту Стратегічного плану наведено у таблиці 7.

Таблиця 7

Ризики в діяльності ПрАТ «УДП»

Ризики	Опис ризиків
Навігаційні та погодні	ПрАТ «УДП» має річковий флот, який за своїми характеристиками придатний до експлуатації лише на р. Дунай, що робить компанію залежною в своїй діяльності від гідронавігаційних умов на цій річці. Для Дунаю характерними є сезонні коливання рівнів води, що викликає протягом року тривалі періоди мілководдя та повноводдя, коли пароплавство не може використовувати провізну спроможність флоту на повну потужність, у тому числі через зниження осадки суден. Періодично раз на 5-7 років в особливо холодні зими річка замерзає, що може викликати повну зупинку руху на Дунаї протягом одного-двох місяців. Одним з ключових вантажопотоків ПрАТ «УДП» (до 30 %) є зернові вантажі з Сербії та Угорщини. Посуха та неврожай в цих та інших придунайських країнах-експортерах зернових може суттєво скоротити вантажну базу пароплавства.
Загально-економічні	З урахуванням того, що до половини вантажної бази ПрАТ «УДП» складають експортні вантажі з портів України на порти інших придунайських країн, пароплавство в значній мірі залежить від загального стану економіки України та обсягів зовнішньої торгівлі. Значне податкове навантаження та необхідність відрахування до 50% (в окремі роки – 75%) чистого прибутку компанії на дивіденди на державну частку не дозволяє пароплавству власними силами здійснювати оновлення та модернізацію флоту.
Політичні	Постійна ротація керівних державних посад, зміни в законодавстві, необхідність реформування економіки ускладнюють довгострокове планування. Повномасштабне військове вторгнення Росії на територію України, розширення анексованих територій призвели до зупинки вантажопотоків експортного українського вугілля та транзитних російських вантажів.

4 МІСІЯ, СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ, ЦІННОСТІ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Місія ПрАТ «УДП» полягає в задоволенні ринкового попиту на вантажні та пасажирські перевезення річкою Дунай, підвищенні ефективності діяльності та якості послуг і глибокої інтеграції в європейську транспортну систему з врахуванням цілей сталого розвитку.

ПрАТ «УДП» є одним із лідерів ринку дунайських перевезень, працює для клієнтів, сприяє об'єднанню європейських народів, інтегрує Україну в ЄС. Діяльність компанії здійснюється завдяки потужному річковому флоту та майстерності команди професіоналів.

Стратегічна концепція ПрАТ «УДП» – збереження конкурентних лідерських позицій на ринку дунайських перевезень та забезпечення приросту обсягу перевезень вантажів річковим флотом щонайменше на 10% на рік.

Цінності ПрАТ «УДП»:

- ✓ безпека судноплавства та охорона праці;
- ✓ представлення інтересів України в придунайському регіоні;
- ✓ розвиток кадрового потенціалу як основа довгострокового стійкого розвитку компанії;
- ✓ підтримка рівня оплати праці, який відповідає рівню оплати праці в галузі та відповідає кінцевому результату праці;
- ✓ інформаційна відкритість;
- ✓ відповідність ведення діяльності цілям сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу навколишнього середовища, існуючих ризиків, з урахуванням місії, стратегічної концепції та цінностей пароплавства визначені стратегічні напрями, цілі та завдання ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр. (табл. 8).

Таблиця 8

Стратегічні напрями, цілі та завдання ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр.

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання
1. Забезпечення прибутковості діяльності ПрАТ «УДП»	1.1. Приріст чистого прибутку ПрАТ «УДП» щонайменше на 5% на рік як джерела коштів на оновлення флоту.	1.1.1. Підвищення ефективності експлуатації флоту пароплавства
		1.1.2. Збільшення рентабельності роботи пароплавства в цілому
		1.1.3. Збільшення обсягу чистого прибутку
2. Розвиток міжнародних перевезень пасажирів та вантажів річковим та морським транспортом	2.1. Збільшення вантажної бази річкового балансового флоту щонайменше на 10% на рік.	2.1.1. Проведення активної фрахтової політики
		2.1.2. Забезпечення за ПрАТ «УДП» стратегічного вантажопотоку залізничної сировини для комбінату HBIS в Смедерево (Сербія)
		2.1.3. Розширення клієнтської бази для перевезень (зворотне завантаження)
3. Реалізація державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого розвитку	3.1. Оновлення та модернізація флоту	3.1.1. Будівництво барж типу SLG на Кілійському СБСРЗ
		3.1.2. Реновація з заміною силової енергетичної установки, дизель-генераторів та іншого машинного обладнання на річкових буксирах та самохідних суднах ПрАТ «УДП»
		3.1.3. Підвищення енергоефективності роботи флоту
		3.1.4. Оновлення основних засобів
	3.2. Розвиток КСБСРЗ	3.2.1. Підвищення рентабельності та конкурентоспроможності КСБСРЗ

Закінчення табл. 8

	3.3. <i>Забезпечення безпеки судноплавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки</i>	3.3.1. Відповідальне ставлення до охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки
	3.4. <i>Впровадження сучасних цифрових систем та обладнання</i>	3.4.1. Цифровізація у виробничому процесі (флот)
		3.4.2. Цифровізація в управлінському процесі
	4.1. <i>Розвиток трудового потенціалу підприємства</i>	4.1.1. Підвищення продуктивності праці
4. Формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства		4.1.2. Залучення і утримання високопрофесійних фахівців
		4.1.3. Дуальна освіта, підвищення кваліфікації та стажування працівників
		4.2.1. Реорганізація ремонтних потужностей ПрАТ «УДП» за територіальною ознакою
	4.2. <i>Оптимізація організаційної структури</i>	

Визначенні стратегічні цілі ПрАТ «УДП» сформовані з врахуванням стратегічних цілей і пріоритетів розвитку транспортної галузі, країни в цілому та ЄС. У таблиці 9 обґрунтовано взаємозв'язок поставлених цілей ПрАТ «УДП» з стратегічними документами різних рівнів, а саме Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року, Стратегією ЄС для Дунайського регіону та відповідність цілям сталого розвитку, що визначені в підсумковому документі Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року».

Таблиця 9

Взаємозв'язок стратегічних цілей ПрАТ «УДП» та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку транспортної галузі, країни та ЄС

№	Стратегічні цілі ПрАТ «УДП»	Стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни	Назва стратегічного документа
1	Приріст чистого прибутку ПрАТ «УДП» щонайменше на 5% на рік як джерела коштів на оновлення флоту	Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система	Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року
2	Збільшення вантажної бази річкового балансового флоту щонайменше на 10% на рік	Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система	
3	Оновлення та модернізація флоту	Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року

Закінчення табл.9

4	Розвиток КСБСРЗ	Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року
5	Забезпечення безпеки судноплавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки	Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт Розвиток якісної, надійної, сталої та доступної інфраструктури, яка базується на використанні інноваційних технологій, у т. ч. екологічно чистих видів транспорту	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Цілі сталого розвитку: “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року”, ООН
6	Впровадження сучасних цифрових систем та обладнання	Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система Розвиток якісної, надійної, сталої та доступної інфраструктури, яка базується на використанні інноваційних технологій, у т. ч. екологічно чистих видів транспорту	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року Цілі сталого розвитку: “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року”, ООН
7	Розвиток трудового потенціалу підприємства	Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року
8	Оптимізація організаційної структури	Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система	Стратегія ЄС для Дунайського регіону, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року

ПрАТ «УДП» зацікавлене у здійсненні **Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року**, якою передбачено розвиток водного транспорту, зокрема, спрощення формальностей щодо оформлення вантажів та суден у торговельних портах; забезпечення виконання Україною своїх зобов'язань як держави прапора, держави порту та прибережної держави відповідно до міжнародних договорів України і законодавства ЄС, застосування кращого світового досвіду для забезпечення розвитку транспортної галузі, впровадження систем відкритих даних та електронних сервісів, посилення діалогу між споживачами послуг.

Також, відповідно до завдань Проекту стратегічного плану, одним із пріоритетів свого розвитку ПрАТ «УДП» визначило впровадження цифрових технологій. Передбачається розробка програми цифровізації діяльності ПрАТ «УДП», освоєння нових

цифрових бізнес-моделей та створення «дружніх» платформ взаємодії з клієнтами з метою підвищення результативності роботи та зміцнення конкурентних позицій на ринках.

Результатом реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та Проекту Стратегічного плану ПрАТ «УДП» буде формування єдиного транспортного простору України, в який ефективно інтегруватимуться пароплавство, транспортна інфраструктура національного й регіонального рівнів, транспортна інфраструктура вантажовласників, створене єдине інформаційне середовище взаємодії різних видів транспорту.

Необхідність врахування стратегічних розробок ЄС, а саме **Стратегії ЄС для Дунайського регіону** в поточній та майбутній діяльності ПрАТ «УДП» не викликає сумнівів. Виконання зобов'язань України за Угодою про асоціацію між Україною та ЄС потребує врахування загальноєвропейських тенденцій, зокрема, яку увагу ЄС приділяє розвитку водного транспорту як екологічного, безпечного й ефективного.

У розробленій Стратегії ЄС планує збільшити наявну частку ринку перевезень водним транспортом на 10%, що за розрахунками має забезпечити економію транспортних витрат вантажовласників до 2 млрд євро на рік. При цьому в рамках Стратегії Євросоюзу для Дунайського регіону визначено збільшення вантажопотоків при перевезеннях по р. Дунай до на 20 % за рахунок модернізації дунайського флоту, інвестування в інфраструктуру Дунаю, каналів, проток, координації національної політики придунайських країн, підтримки Дунайської Комісії, розвитку портів в логістиці мультимодальних центрів, покращення комплексного управління водними шляхами р. Дунай та інше.

У рамках нинішнього підходу до розвитку транспортної інфраструктури та Транс'європейської опорної транспортної мережі (TEN-T) визначені дев'ять транспортних коридорів: два в напрямку Північ – Південь, три в напрямку Схід – Захід, а також чотири діагональні транспортні коридори. У напрямку території України проходить транспортний коридор «Рейн – Дунай» у сполученні через водні шляхи Майну та Дунаю, з відгалуженням від Мюнхена до Праги, Жиліни, Кошице та до українського кордону. TEN-T є проектом Європейського Союзу та охоплює основні транспортні маршрути в рамках ЄС з метою вирівнювання дисбалансу між рівнем розвитку транспортних мереж держав-членів.

Згідно з основними цілями Стратегії ЄС для Дунайського регіону щодо розвитку водного транспорту, знайшли застосування наступні принципи:

- ✓забезпечення вільного і відкритого для перевезень вантажів і пасажирів судноплавства без дискримінації за ознаками громадянства осіб і національності суден на основі взаємної економічної вигоди від транспортної діяльності в сфері застосування Конвенції про режим судноплавства на Дунаї;

- ✓створення на Дунаї, визначеному як загальноєвропейський транспортний коридор Рейн–Дунай, ефективного та конкурентоспроможного маршруту транспортування вантажів і пасажирів;

- ✓ефективна інтеграція транспортного коридору Рейн – Дунай в мережу інших загальноєвропейських водних шляхів і транспортних коридорів, що формують стійкі економічні зв'язки за напрямками Схід – Захід, Північ – Південь.

У той же час, Стратегія ЄС для Дунайського регіону вирішує питання взаємодії важливого для ПрАТ «УДП» пріоритетного напрямку 1a (внутрішнє судноплавство) та напрямку 1b (автомобільний, залізничний транспорт) Стратегії, тобто поєднання внутрішнього водного транспорту з автомобільним та залізничним задля досягнення синергії транспортного комплексу Дунайського регіону.

Одним з пріоритетних завдань Стратегії ЄС для Дунайського регіону є створення ефективних мультимодальних терміналів у річкових портах уздовж Дунаю і його судноплавних притоках з метою ефективного поєднання внутрішніх водних шляхів, залізничного транспорту і автомобільних доріг.

Упродовж останніх двох десятиріч вихід до Чорного моря через українську частину р. Дунай поступово втрачав своє значення. На міжнародних заходах різного рівня,

які стосуються проблем Дунайського транспортного шляху, одноосібно розглядається і аналізується наскрізний шлях Дунай-Чорне море лише через румунські канали – Сулінський та Чорновода – Констанца. У колишні роки в транзитному дунайсько-морському сполученні тільки через українські порти Усть-Дунайськ, Ізмаїл та Рені щорічно перевозилося більш 1 млн тонн вантажів на порти Середземномор'я та в зворотному напрямку. У 2022 р. румунський порт Констанца здійснив перевалку на р. Дунай у розмірі 51 млн тонн вантажів і є, практично, невичерпним джерелом вантажопотоків у напрямку вниз та вгору по р. Дунай.

На цьому тлі актуальним є питання приведення у відповідність з вимогами сьогодення правового режиму міжнародного судноплавства по Дунаю. Мають бути підтверджені та належним чином забезпечені принципи свободи міжнародного торговельного судноплавства по Дунаю та принцип недопущення дискримінації суден за мотивами їх національної належності.

Основні наявні проблеми міжнародного дунайського судноплавства сьогодні можуть бути розподілені на дві основні групи – проблеми забезпечення навігаційних умов і прохідних глибин та проблеми оновлення дунайського флоту. При цьому, проблеми українського судноплавства є майже такими самими: старіння флоту, зношеність основних засобів для перевантажування вантажів, відсутність достатніх глибин глибоководного судноплавного ходу (ГСХ) Дунай – Чорне море на українській частині дельти р. Дунай.

Питання розвитку транзитного потенціалу України і участь в цьому процесі ПрАТ «УДП» є ще більш актуальними через дію Угоди про асоціацію між Україною і ЄС, у якій міститься низка положень щодо роботи підприємств морської та річкової галузі. Розділ 7 частини 6 Угоди визначає принципи лібералізації сектора транспортних послуг. Так, у галузі міжнародних морських перевезень установлюється режим найбільшого сприяння суднам, які ходять під прапорами України або країн – членів ЄС або ж перебувають в управлінні провайдера послуг, зареєстрованого в цих державах. Це, зокрема, поширюється на такі сфери, як доступ до портів, використання інфраструктури й портових послуг, послуг з обробки морських вантажів, складських послуг.

Україна зацікавлена в повній реалізації всього комплексу заходів і проектів, передбачених Стратегією ЄС для Дунайського регіону. Але, очевидно, що й інші придунайські країни отримають певні преференції за умов успішної реалізації транспортних проектів в українському Придунав'ї. У першу чергу, це проект ГСХ «Дунай – Чорне море», який, в разі реалізації, стане значущим елементом мережі міжнародних транспортних коридорів. Він внесений до Переліку внутрішніх водних шляхів міжнародного значення (водний шлях категорії Е 80-09) Європейської угоди про найважливіші внутрішні водні шляхи міжнародного значення, і тому від реалізації проекту виграють всі країни Дунайського регіону. Проектом передбачено двосторонній цілодобовий цілорічний рух суден, що забезпечується відповідністю системи управління безпечним рухом суден міжнародним стандартам ЄС і міжнародним конвенційним вимогам.

З відновленням українського судового ходу через Кілійське гирло Дунаю судноплавні компанії отримають можливість вибору, в залежності від ситуації, оптимального варіанту маршруту плавання в Нижньому Дунаї – або через Сулінський канал у Румунії, або через гирло Бистре в Україні. Стале функціонування українського ГСХ також сприятиме формуванню умов здорової конкуренції та зваженої тарифної політики, підвищенню якості обслуговування, оптимізації перепускної спроможності у сполученні Дунай-Чорне море та збільшенню вантажопотоків через українські порти на Дунаї і в його гирлі.

Необхідними умовами розвитку ПрАТ «УДП» відповідно до Стратегії ЄС для Дунайського регіону є створення обґрунтованих дієвих механізмів державного регулювання та сприяння у вирішенні транспортних проблем в Українському Придунав'ї:

- ✓ підвищення рівня безпеки судноплавства в Дунайському регіоні;

- ✓ створення умов для скоординованого та узгодженого розвитку мультимодальних перевезень через порти українського Дунайського регіону на країни Європи, Чорного та Середземного морів;

- ✓ модернізація флоту для підтримки належних умов міжнародних перевезень, забезпечення швидкісного руху, якісного сервісу, гарантій безпеки;

- ✓ активізація міжнародного співробітництва та поліпшення іміджу України на міжнародному ринку транспортних послуг;

- ✓ розробка інвестиційних програм та залучення інвестицій для проведення модернізації флоту та портів;

- ✓ залучення та подальше відновлення вантажопотоків через українські дунайські порти Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ;

- ✓ вдосконалення нормативно-правової та законодавчої бази, припинення дискримінаційних дій з боку Румунії до суден під прапором України при перевезеннях на порти «третіх» країн.

Наразі, ПрАТ «УДП» бере активну участь у заходах, спрямованих на покращення ситуації у сфері річкового судноплавства, що визначено пріоритетним напрямком 1а Стратегії ЄС для Дунайського регіону. Серед іншого: долучається до роботи Дунайської Комісії на рівні експертів; розглядає проблемні питання на Конференціях директорів дунайських пароплавств, де судноплавні компанії-учасники Братиславських угод вирішують яким чином підвищити привабливість дунайського судноплавства та забезпечити надійне партнерство і добросовісну конкуренцію на Дунаї; разом з Міністерством інфраструктури обговорює заходи щодо реалізації проекту «Реконструкція об'єктів будівництва «Створення глибоководного суднового ходу р. Дунай – Чорне море на українській ділянці дельти» тощо.

ПрАТ «УДП» на різних рівнях постійно піднімає питання включення української частини р. Дунай до опорної мережі TEN-T, а також відміни заборони Румунією операцій розвантаження/завантаження та посадки/висадки пасажирів для суден під українським прапором при перевезеннях між портами України та країнами ЄС.

Для ПрАТ «УДП» є вкрай важливим, щоб Україна входила до Транс'європейської опорної транспортної мережі TEN-T на рівні спільних з ЄС проектів та програм.

Відповідність вимогам ЄС до транспортного комплексу передбачає здійснення діяльності транспортних підприємств з врахуванням цілей сталого розвитку. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту є **«Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»** 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. На державному рівні Цілі сталого розвитку закріплено у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів для всіх суб'єктів економічної діяльності.

Транспортний сектор відповідальний за виконання 9 цілі сталого розвитку – «Промисловість, інновації та інфраструктура». У відповідності до якої виконання транспортними підприємствами потребують наступні завдання: розвивати якісну, надійну, сталу та доступну інфраструктуру, яка базується на використанні інноваційних технологій, у тому числі екологічно чистих видів транспорту. У відповідності до вказаних завдань у Проекті стратегічного плану ПрАТ «УДП» сформовано цілі та визначено заходи, які охоплюють площину екологізації транспортного виробництва та цифровізацію діяльності.

5 ЗАХОДИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПрАТ «УДП»

Реалізація визначених стратегічних напрямків здійснюється за допомогою виконання набору заходів, що відповідають поставленим завданням та цілям (табл. 10).

Таблиця 10

Заходи щодо виконання завдань Проекту Стратегічного плану розвитку ПрАТ «УДП» на 2024-2028 рр.

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
1.	Забезпечення прибутковості діяльності ПрАТ «УДП»				
1.1.	Приріст чистого прибутку ПрАТ «УДП» щонайменше на 5% на рік як джерела коштів на оновлення флоту				
1.1.1.	Підвищення ефективності експлуатації флоту пароплавства				
1.1.1.1.	Зниження простою завантаженого тоннажу в очікуванні тяги на 5% за рік	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Звіт про простой завантаженого тонажу в очікуванні тяги	Проміжний звіт кожного року
1.1.1.2.	Збільшення відсотку ходового часу самохідного флоту від загального бюджету часу в експлуатації на 5% за рік	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Звіт про використання бюджет робочого часу самохідного флоту в експлуатації	Проміжний звіт кожного року
1.1.1.3.	Скорочення непродуктивних простоїв флоту	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Звіт про простой річкового флоту	Проміжний звіт кожного року
1.1.2.	Збільшення рентабельності роботи пароплавства в цілому				
1.1.2.1.	Збільшення обсягу чистого доходу на 10% за рік	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з економіки та фінансів	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Проміжний звіт кожного року
1.1.2.2.	Обмеження росту адміністративних витрат відносно темпу росту чистого доходу	2024-2028 рр.			
1.1.3.	Збільшення обсягу чистого прибутку				
1.1.3.1.	Списання морально та фізично застарілого майна згідно фінансового плану	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з економіки та фінансів	Акт списання основних засобів	
2	Розвиток міжнародних перевезень пасажирів та вантажів річковим та морським транспортом				
2.1	Збільшення вантажної бази річкового балансового флоту щонайменше на 10% на рік.				
2.1.1.	Проведення активної фрахтової політики				

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
2.1.1.1.	Проведення переговорів з фрахтувальниками, опрацювання всіх заявок на перевезення, які можуть бути цікавими для ПрАТ «УДП»	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Договір на перевезення вантажів; Договір на відфрахтування флоту; Букінг-ноти на перевезення вантажів	
2.1.1.2.	Збереження існуючих вантажопотоків та залучення нових у межах провізної здатності річкового флоту	2024-2028 рр.			
2.1.1.3.	Надання якісних послуг з перевезень: забезпечення цілісності та неущкоженості вантажів і своєчасна доставка	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Відсутність претензій	
2.1.2.	<i>Забезпечення за ПрАТ «УДП» стратегічного вантажопотоку залізничної сировини для комбінату HBIS в Смедерево (Сербія)</i>				
2.1.2.1.	Укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення залізничної сировини безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Договір на перевезення вантажів; Договір на відфрахтування флоту; Букінг-ноти на перевезення вантажів	
2.1.2.2.	Запровадження системи контролю своєчасності та повноти виконання умов укладених договорів	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Відсутність претензій	
2.1.3.	<i>Розширення клієнтської бази для перевезень (зворотне завантаження)</i>				
2.1.3.1.	Укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення добрив з України в Угорщину та Сербію безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Договір на перевезення вантажів; Договір на відфрахтування флоту; Букінг-ноти на перевезення вантажів	
2.1.3.2.	Укладання прямих річних договорів та середньострокових угод про наміри щодо перевезення зерна з Угорщини та Сербії в Румунію безпосередньо з вантажовласником або вантажоотримувачем	2024-2028 рр.			
2.1.3.3.	Пропацювання питання рейдової перевалки (п.Усть-Дунайськ)	2024 р.			
2.1.3.4.	Зменшення баластних проходів та забезпечення зворотного завантаження флоту	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Аналітичний звіт щодо виконання укладених договорів	

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
3.	Реалізація державної політики в галузі судноплавства, його розвитку та удосконалення, відповідності цілям сталого розвитку				
3.1.	Оновлення та модернізація флоту*				
3.1.1.	3.1.1. Будівництво барж типу SLG на Кілійському СБСРЗ				
3.1.1.1.	Отримання дозволу МІУ на списання з балансу ліхтерів-донорів	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з економіки та фінансів	Акт списання основних засобів	
3.1.1.2.	Підготовка лехтерів-донорів до стикування	2024-2028 рр.	Головний інженер	Акт введення в експлуатацію основних засобів (малоцінних необоротних матеріальних активів)	
3.1.1.3.	Стикування ліхтерів-донорів та спуск барж на воду	2024-2028 рр.			
3.1.2.	Реновація з заміною силової енергетичної установки, дизель-генераторів та іншого машинного обладнання на річкових буксирах та самохідних суднах ПрАТ «УДП»				
3.1.2.1.	Розробка погодження проектної документації з РСУ	2024-2028 рр.	Головний інженер	Проект заміни дизель-генераторів на річкових буксирах ПрАТ «УДП»	
3.1.2.2.	Вибір постачальника, закупівля обладнання	2024-2028 рр.			
3.1.2.3.	Заміна обладнання, пуско-налагоджувальні роботи	2024-2028 рр.			
3.1.3.	Підвищення енергоефективності роботи флоту				
3.1.3.1.	Економія палива за рахунок заміни дизель-генераторів на річкових буксирах	2024-2028 рр.	Головний інженер	Звіт про використання палива на річкових буксирах	Проміжний звіт кожного року
3.1.3.2.	Економія палива за рахунок заміни головних двигунів на річкових буксирах	2024-2028 рр.			
3.1.4.	Оновлення основних засобів				
3.1.4.1.	Списання морально та фізично застарілого майна згідно фінансового плану	2024-2028 рр.	Головний інженер Головний бухгалтер	Акт списання основних засобів	
3.1.4.2.	Введення в експлуатацію після реновації буксирів та самохідних суден	2024-2028 рр.	Головний інженер		

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
3.2	Розвиток КСБСРЗ				
3.2.1	Підвищення рентабельності та конкурентоспроможності КСБСРЗ				
3.2.1.1.	Завершення реконструкції та виконання капітального ремонту похилої підводної частини суднопідіймальної споруди – сліпу. Збільшення технічних можливостей заводу шляхом здійснення підйому для будівництва або ремонту суден вагою до 1500 тонн за рахунок завершення реконструкції сліпу	2024-2028 рр.	Головний інженер Директор КСБСРЗ	Акт введення в експлуатацію	
3.2.1.2.	Використання виробничих потужностей КСБСРЗ при оновленні флоту ПрАТ «УДП»	2024-2028 рр.	Головний інженер Директор КСБСРЗ	Виконавчі ремонтні відомості на ремонт флоту УДП	
3.2.1.3.	Проведення робіт із залучення замовлень на будівництво суден для іноземних та сторонніх компаній за умови 100% передоплати матеріальних (оборотних) засобів	2024-2028 рр.		Акти введення в експлуатацію нових суден	
3.2.1.4.	Проведення робіт із залучення замовлень на ремонт суден для іноземних та сторонніх компаній за умови 100% передоплати матеріальних (оборотних) засобів	2024-2028 рр.		Виконавчі ремонтні відомості	
3.3.	Забезпечення безпеки судноплавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки				
3.3.1.	Відповідальне ставлення до охорони навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки				
3.3.1.1.	Належна експлуатація флоту, безпечне та безаварійне судноплавство	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту	Звіт про відсутність аварій, забруднень навколишнього середовища та смертельних випадків з вини підприємства	
3.3.1.2.	Зменшення викидів шкідливих речовин за рахунок зміни ДГ та ГД на річкових буксирах	2024-2028 рр.	Головний інженер	Звіт про викиди шкідливих речовин	Проміжний звіт кожного року
3.4.	Впровадження сучасних цифрових систем та обладнання				
3.4.1.	Цифровізація у виробничому процесі				
3.4.1.1.	Цифровізація диспетчерського процесу, виведення інформації з суден в єдиний ситуаційний центр	2024-2028 рр.	Директор департаменту	Звіт про рівень оснащення та	Проміжний звіт

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
3.4.1.2.	Оснащення суден супутниковим інтернетом	2024-2028 рр.	технічного захисту об'єктів та інформації	впровадження цифровізації	кожного року
3.4.1.3.	Розгортання системи відеонагляду за рухом флоту та збереженням вантажу	2024-2028 рр.			
3.4.2.	Цифровізація в управлінському процесі				
3.4.2.1.	Цифровізація документообігу по єдиному стандарту МІУ та підприємств галузі	2024-2028 рр.	Директор департаменту технічного захисту об'єктів та інформації	Звіт про виконання	Проміжний звіт кожного року
3.4.2.2.	Запровадження єдиної комплексної системи управлінського обліку	2024-2028 рр.			
4.	Формування позитивного іміджу соціально-відповідального підприємства				
4.1.	Розвиток трудового потенціалу підприємства				
4.1.1.	Підвищення продуктивності праці				
4.1.1.1.	Оптимізація структури управління	2024 р.	Директор департаменту мотивації праці та соціально-кадрових відносин	Наказ про затвердження організаційної структури управління	
4.1.1.2.	Підвищення ефективності використання робочого часу	2024-2028 рр.		Звіт про продуктивність праці	Проміжний звіт кожного року
4.1.1.3.	Розвиток на підприємстві оптимальних прийомів організації процесів перевезень	2024 р.	Заступник Генер. директора з експл. флоту Заступник Генер. директора з економіки та фінансів	Наказ про впровадження та розвиток на підприємстві оптимальних прийомів організації процесів перевезень	
4.1.1.4.	Підвищення рівня спеціалізації виробництва	2024-2028 рр.	Заступник Генер. директора з експл. флоту Заступник Генер. директора з економіки та фінансів	Звіт щодо частки основного виду діяльності (перевезень річковим вантажним флотом) в загальній структурі чистого доходу	Проміжний звіт кожного року

№ з/п	Стратегічний напрям, ціль, завдання та заходи	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма реалізації / завершення заходу	Примітки
1	2	3	4	5	6
4.1.2.	Залучення і утримання високопрофесійних фахівців				
4.1.2.1.	Оптимізація чисельності працівників підприємства	2024-2028 рр.	Директор департаменту мотивації праці та соціально-кадрових відносин	Звіт із праці (№1-ПВ)	Проміжний звіт кожного року
4.1.2.2.	Забезпечення гнучкості у використанні трудового потенціалу, в тому числі працівників, зайнятих в управлінні	2024 р.		Наказ про забезпечення гнучкості у використанні трудового потенціалу	
4.1.2.3.	Підвищення соціальної захищеності працівників	2024 р.		Колективний договір	
4.1.3.	Дуальна освіта, підвищення кваліфікації та стажування працівників				
4.1.3.1.	Заклучення договорів з ЗВО з можливістю навчання за дуальною освітою	2024-2028 рр.	Директор департаменту мотивації праці та соціально-кадрових відносин	Договори співпраці з ЗВО	Щорічний звіт
4.1.3.2.	Заклучення договорів з закладами підвищення кваліфікації	2024-2028 рр.		Договори співпраці з ЗВО, НТЦ	Щорічний звіт
4.1.3.3.	Організація закордонного стажування	2024-2028 рр.		Договори про стажування	Щорічний звіт
4.2.	Оптимізація організаційної структури				
4.2.1.	Реорганізація ремонтних потужностей ПрАТ «УДП» за територіальною ознакою				
4.2.1.1.	Виведення зі складу КСБСРЗ у відокремлений структурний підрозділ з територіальним розташуванням у м. Ізмаїл ГВСП «База технічного обслуговування флоту» (БТОФ)	2024 р.	Головний інженер	Внесення відповідних змін до статуту ПрАТ та впровадження Положення про ГВСП «База технічного обслуговування флоту» (БТОФ) і Положення про ГВСП «Підмінний екіпаж».	
4.2.1.2.	Виведення зі складу КСБСРЗ у відокремлений структурний підрозділ з територіальним розташуванням у м. Ізмаїл ГВСП «Підмінний екіпаж».	2024 р.			

***3.1 Оновлення та модернізація флоту**

Одним з основних факторів, що стримує зростання вантажообігу пароплавства, є значний середній вік як самохідного, так і несамохідного флоту. Проте, будівництво або модернізація нового флоту потребує значних фінансових інвестицій, тому інтенсивне оновлення флоту можливе лише при залученні сторонніх інвестицій.

З урахуванням того, що будівництво нового буксиру-штовхача потужністю 2-3 тис. к.с. обійдеться у 3-5 млн дол. США, будівництво нових суден є недоцільним. Тому для оновлення флоту та підвищення ефективності його експлуатації пароплавством обрано шлях модернізації річкових буксирів шляхом заміни основного суднового обладнання – головних двигунів, дизель-генераторів тощо.

Результатом проведеної модернізації стане підвищення економічної ефективності експлуатації судна за рахунок зменшення витрат на паливо, витрат на підтримання СЕУ у належному технічному стані (ремонт та запчастини), збільшення частки знаходження судна в експлуатації внаслідок скорочення бюджету часу на ремонт, скорочення обсягів шкідливих викидів, енергетичний перехід до відповідності Директиви (ЄС) 2016/1629 та Стандарту ES-TRIN (2019), Розділ 9 (скорочення викидів забруднюючих типу CO, HC, NO_x, PM, прагнення поетапного досягнення рівня нульової емісії вихлопних газів суднових двигунів.

На сьогодні двигуни на річкових буксирах відпрацювали 3-4 терміни свого корисного використання. Вони потребують постійного ремонту для підтримання у працездатному стані. При цьому, серійне виробництво змінно-запасних частин для них не здійснюється. Зі складів вибрані всі наявні запаси і для замовлення запчастин необхідно оформляти під окремі замовлення великі партії (мінімальні замовлення на суму від 20 тис. євро), що збільшує їх вартість та строки постачання. Вартість запчастин для встановлених на буксирах ПрАТ «УДП» головних двигунів та дизель-генераторів в 5-8 разів більше, ніж для сучасних аналогів.

Проект 1. Заміна СЕУ (заміна головних двигунів та дизель-генераторів) на річкових судах ПрАТ «УДП».

Цей проект модернізації флоту передбачає підвищення ефективності його експлуатації за рахунок модернізації річкових буксирів із заміною суднової енергетичної установки на двигуни «MTU», «JTEC», «Yanmar», «Caterpillar» або «MAN».

Окрім підвищення ефективності роботи та зменшення прямих витрат на паливо, технічне обслуговування, запчастини тощо, модернізація існуючого флоту більш потужними двигунами дозволить розширити район плавання та збільшити габарити караванів.

На першому етапі модернізації флоту ПрАТ «УДП» планується провести комплексну заміну суднових енергетичних установок (СЕУ) на чотирьох річкових суховантажних судах «К. Боженко», «К. Ілюшкін», «Н. Потіпаєв», «М. Кобзев», які, наразі, виведені з експлуатації в зв'язку з незадовільним станом СЕУ.

Другий етап – заміна СЕУ та введення в експлуатацію чотирьох штовхачів типу «Ленінград».

Перший та другий етап дозволить збільшити «тягову» складову флоту ПрАТ «УДП» не виводячи з експлуатації на період реновації діючого флоту.

Третій етап – заміна СЕУ на буксирах-штовхачах типу «Рига-Іваново». Запчастини з демонтованих двигунів можуть бути використані для ремонту інших суден даного типу.

Фінансування проекту планується за рахунок залучення власних коштів та довгострокового фінансування, зокрема, випуску облігацій компанії або залучення коштів міжнародних фінансових організацій – ЄБРР, ЄІБ тощо, під гарантії оформлені за участю вищого органу управління або оформлені під заставу майнових прав компанії. Вибір конкретного джерела фінансування буде здійснено після детальних розрахунків та дослідження умов і пропозицій фінансування.

Вартість модернізації 1 судна за попередніми оцінками становить 2,1 млн дол. США. Виходячи із середньостатистичного прибутку від роботи одного судна на рік період окупності витрат на модернізацію одного судна становитиме до 7 років.

План оновлення буде виконано в наступні терміни:

- ✓ 2024 р. – 4 суховантажа-штовхача типу «К. Антипов»;
- ✓ 2025 р. – 4 штовхача типу «Ленінград»;
- ✓ 2026 р. – 4 буксира-штовхача типу «Рига-Іваново», 1 штовхач типу «С. Авдєєнко»;
- ✓ 2027 р. – 4 буксира-штовхача типу «Рига-Іваново», 1 штовхач типу «С. Авдєєнков»;
- ✓ 2028 р. – 4 буксира-штовхача типу «Рига-Іваново», 1 штовхач типу «С. Авдєєнков»*.

*можливе збільшення запланованих обсягів модернізації починаючи з 2025 р. по завершенню процедури підготовки необхідних документів для залучення інституційного фінансування.

Проект 2. Будівництво барж типу SLG на КСБСРЗ.

Окремі типи наявних суховантажних барж пароплавства також мають великий середній вік і мають значний фізичний знос, що негативно позначається на ефективності їх експлуатації, тому поступово виникає необхідність і їх оновлення.

Орієнтовна вартість будівництва нової секції типу «Європа 2» складає близько 800 тис. євро, при цьому, термін окупності становить 15-20 років. ПрАТ «УДП» має досвід будівництва на КСБСРЗ секцій типу SLG. Орієнтовна вартість будівництва на КСБСРЗ однієї секції з трьох ліхтерів-«донорів», які знаходяться на балансі пароплавства і перебувають у відстої через непристосованість до вимог сучасного фрахтового ринку, близько 200 тис. євро.

З урахуванням поступового приросту обсягів перевезень вантажів, заплановано будівництво до 3 барж типу SLG на КСБСРЗ на рік, загалом 15 барж. Будівництво фінансуватиметься за методом самофінансування, тобто його інвестування буде здійснюватися лише за рахунок власних коштів упродовж 2024-2028 рр. Також, опрацьовується питання щодо залучення інституційного фінансування з відповідним збільшенням обсягів будівництва.

6 ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РІВНЯМИ УПРАВЛІННЯ

За результатами проведеного комплексного моніторингу, стратегічного аналізу, сформованих елементів стратегічного плану та визначеного «горизонту» планування здійснюється вибір стратегії діяльності підприємства за рівнями управління. У випадку наявності декількох напрямків діяльності підприємства, які потребують врахування особливостей їх здійснення, доцільним є обрання для них окремих стратегій.

У таблиці 11 наведено систематизовані види стратегій за рівнями управління, які враховують характерні особливості підприємств водного транспорту та слугують основою для обрання необхідних дієвих видів стратегій. Підприємство водного транспорту залежно від встановлених цілей, потенційних можливостей та бажаного стану в майбутньому може обрати декілька видів «рекомендованих для використання» стратегій для різних напрямків діяльності. У разі виникнення передумов у внутрішньому чи зовнішньому середовищі доцільно звертати увагу на стратегії занесені в колонку «можливі для використання».

На сьогодні, будь яка стратегія розвитку підприємства водного транспорту має враховувати глобалізаційні процеси та відповідати цілям сталого розвитку, які займають провідне місце у стратегіях розвитку транспортної галузі та транспортного комплексу на національному рівні. Враховуючи дані вимоги корпоративну стратегію підприємства водного транспорту варто сформулювати як стратегію сталого розвитку. Сталий розвиток може реалізовуватися активним чи пасивним шляхом, відповідно до чого визначається підвид стратегії сталого розвитку, а саме стратегія зростання чи стратегія обмеженого зростання (утримання).

Таблиця 11

Види стратегій за рівнями управління для підприємств водного транспорту

<i>Стратегія відповідного ієрархічного рівня управління підприємством</i>	<i>Вид (підвид) стратегії</i>		<i>Коротка характеристика стратегії</i>	<i>Застосування</i>	
				<i>Рекомендовано для використання</i>	<i>Можливі у використанні</i>
1	2		3	4	5
Корпоративна	Сталого розвитку	Зростання	Передбачає сукупність дій та планів, які компанія розробляє з метою збільшення своєї частки на ринку шляхом досягнення стабільної та унікальної переваги у своєму конкурентному середовищі. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: – стратегія концентрованого росту передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків; – стратегія інтегрованого росту передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію; – стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки.		
		Утримання (Обмежене зростання)	Пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами		
Конкурентна (бізнес стратегія, ділова)	Концентрований ріст		Передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків		
	Інтегрований ріст		Передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію		
	Диверсифікований ріст		Передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки		
	Захист ринку		Передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту		

Продовження табл. 11

1	2	3	4	5
	Модифікації	Передбачає врахування можливості модифікації відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; вчасно адаптуватися до обставин; відповідати базовим завданням підприємства тощо.		
	Підтримка виробничого потенціалу	Передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану		
	Відновлення	Передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій		
	Стабілізації	Передбачає зменшення витрат, залучення зовнішніх фінансових джерел (фінансова санація за рахунок акціонерного капіталу)		
	Лідерства	Передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги; зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів		
Функціональна	Посилення позицій на ринку	Передбачає підвищення ролі підприємства внаслідок збільшення частки ринку		
	Розвиток продукту	Передбачає зростання частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту		
	Пряма вертикальна інтеграція	Передбачає зростання підприємства за рахунок придбання підприємств-споживачів або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем		
	Горизонтальна інтеграція	Передбачає об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва		
	Зворотна вертикальна інтеграція	Спрямована на розширення внаслідок придбання чи посилення контролю над постачальниками		
	Внутрішня диверсифікація	Передбачає максимальне використання можливостей освоєного ринку та технології		
	Горизонтальна диверсифікація	Зосереджена на пошуку можливостей зростання за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології		
	Помірного розширення	Передбачає помірне збільшення масштабів активності в рамках визначених цілей та завдань або зміну орієнтації підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технології		
	Стратегія «збирання врожаю»	Передбачає відмову в довготерміновому бізнесі на користь отриманих максимальних доходів у короткотерміновій перспективі		

Закінчення табл. 11

1	2	3	4	5
	Глобального розширення	Передбачає зростання масштабів активності в рамках визначеної місії чи перегляд призначення підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технології		
Операційна	Товарно-ринкова (маркетингова)	Передбачає визначення загального плану узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту		
	Технологічна (НДПКР)	Передбачає збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розширення асортиментної політики продукції, що виготовляється, прийняття нових технологічних рішень виробництва продукції тощо		
	Фінансово-інвестиційна	Передбачає наявність сукупності стратегічних рішень, що охоплюють вибір, пріоритети й розміри використання можливих джерел залучення й витрат фінансових коштів		
	Соціальна	Передбачає наявність системи стратегічних рішень, які націлені на задоволення соціальних потреб суб'єктів взаємодії ринку, з метою забезпечення оптимального відтворення робочої сили, сприятливого психологічного мікроклімату і підвищення ефективності підприємницької діяльності		
	Інтеграційна	Передбачає наявність сукупності рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські види взаємодій підприємств з іншими підприємствами		
	Екологічна	Передбачає комплекс заходів передусім інноваційного характеру, спрямованих на підвищення і розвиток екологічного потенціалу з метою забезпечення еколого-економічної результативності та ефективності діяльності підприємства		
	Виробнича	Забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій		

З метою відстеження динаміки та визначення основних тенденцій змін за ключовими індикаторами на основі восьми груп показників за 2010-2021 рр. та 2016-2021 рр. побудовано лінійні та поліноміальні (2-го степеня) прогнозні тренди до 2028 р. (рис. 1-15).

Ключові індикатори **техніко-експлуатаційної групи**:

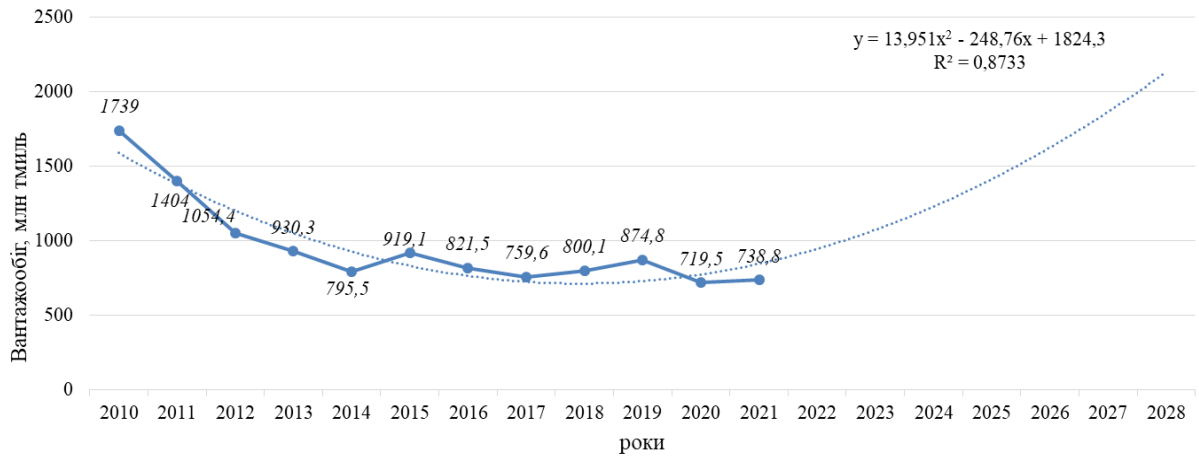


Рис. 1. Прогноз тенденції зміни вантажообігу ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

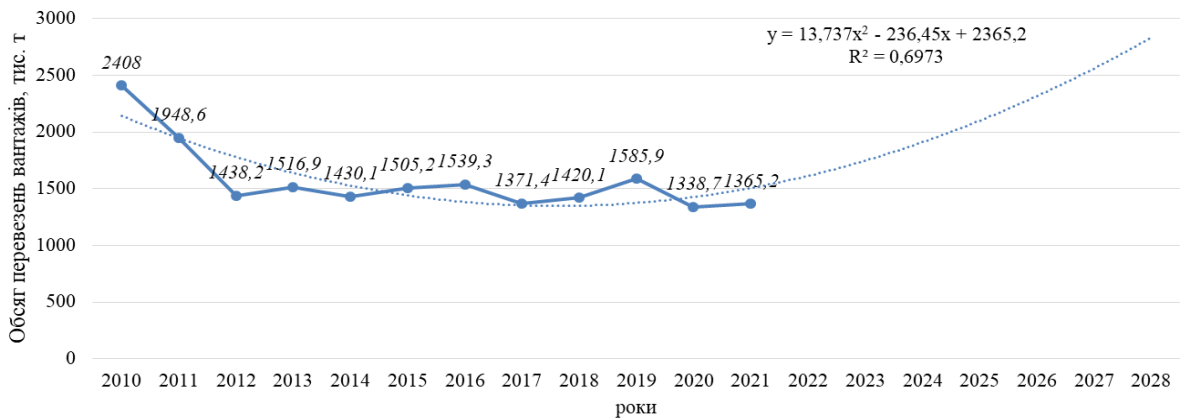


Рис. 2. Прогноз тенденції зміни обсягів перевезень вантажів ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

Ключовий індикатор **організаційної групи**:

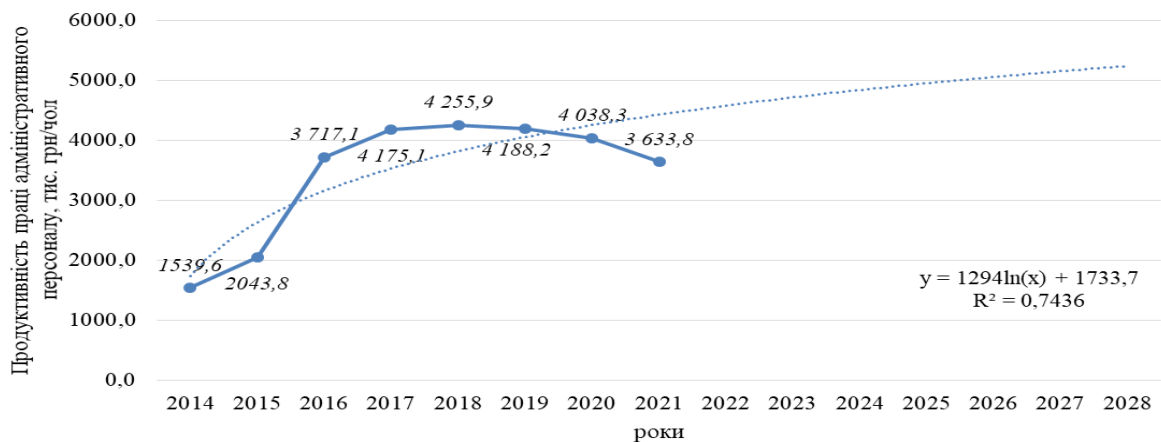


Рис. 3. Прогноз тенденції зміни продуктивності праці адміністративного персоналу ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

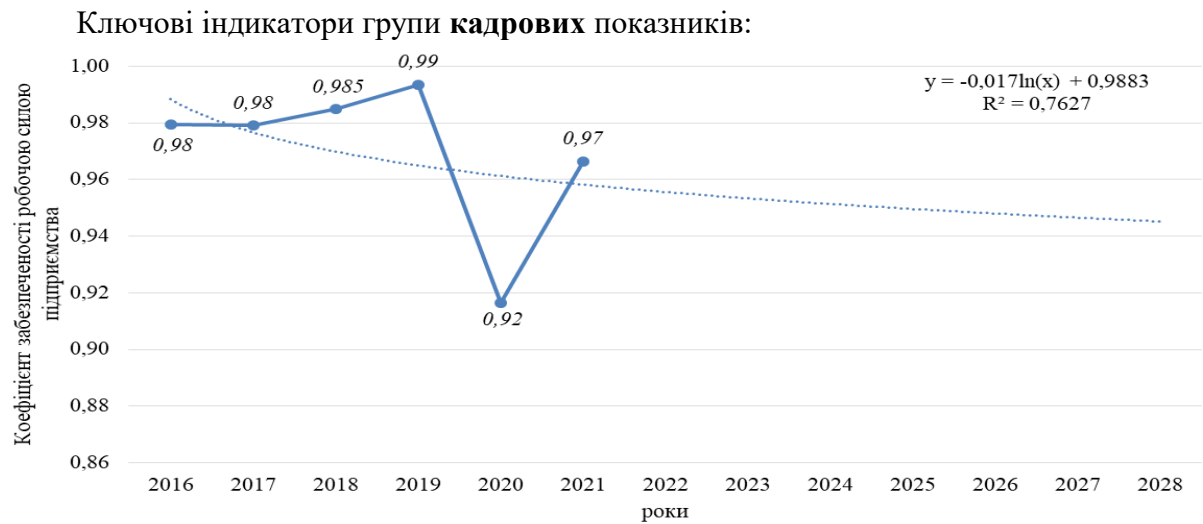


Рис. 4. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту забезпеченості робочою силою підприємства ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

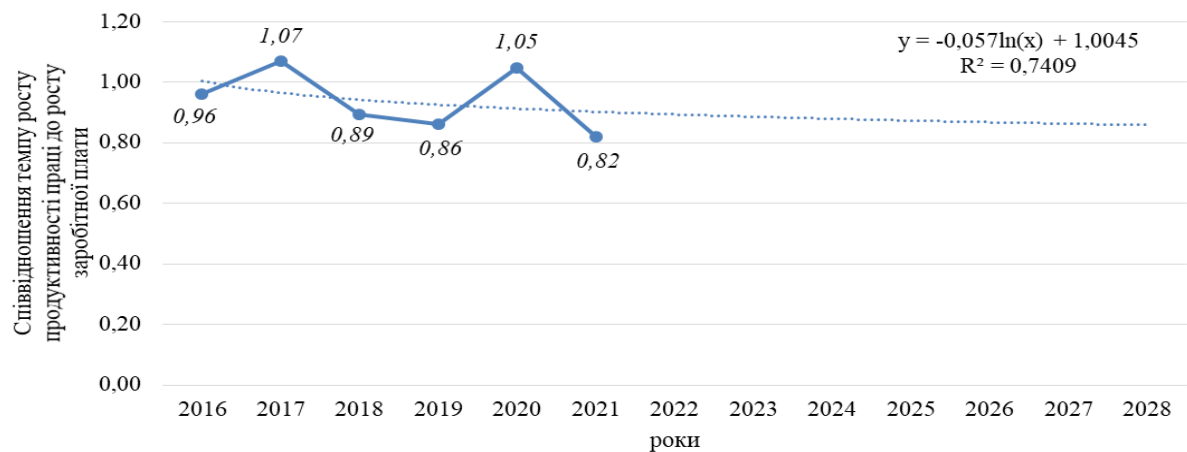


Рис. 5. Прогноз тенденції зміни співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

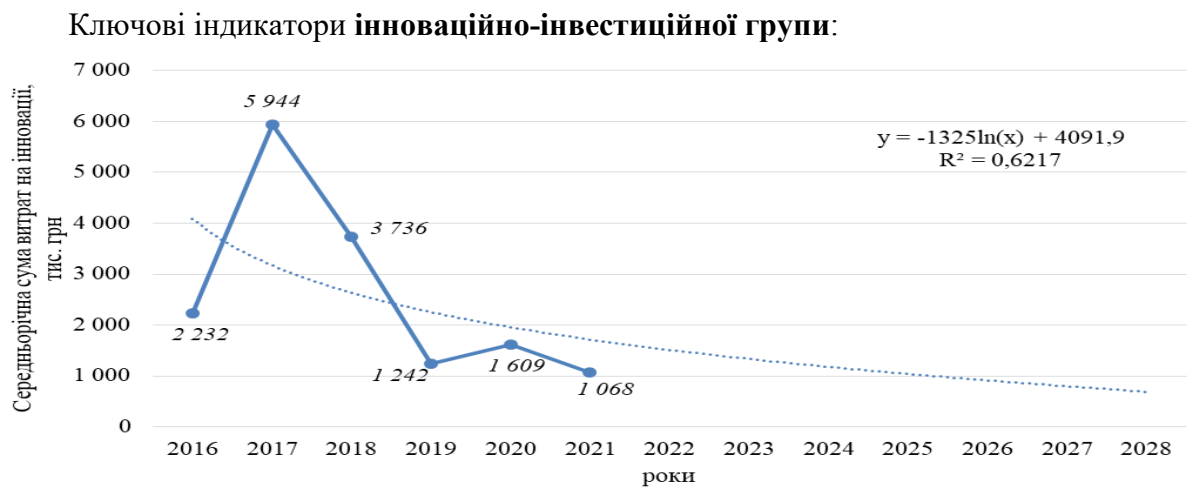


Рис. 6. Прогноз тенденції зміни середньорічної суми витрат на інновації ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

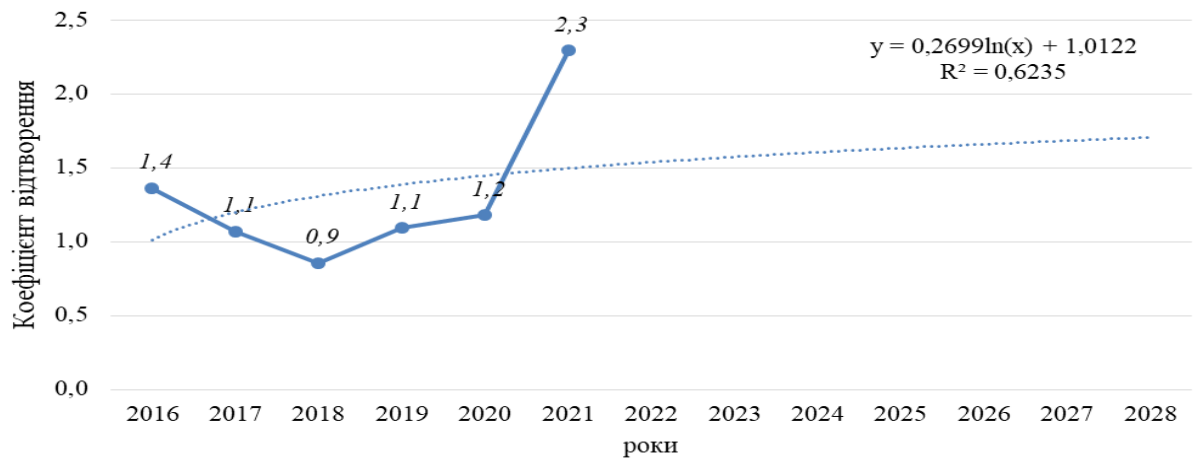


Рис. 7. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту відтворення ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

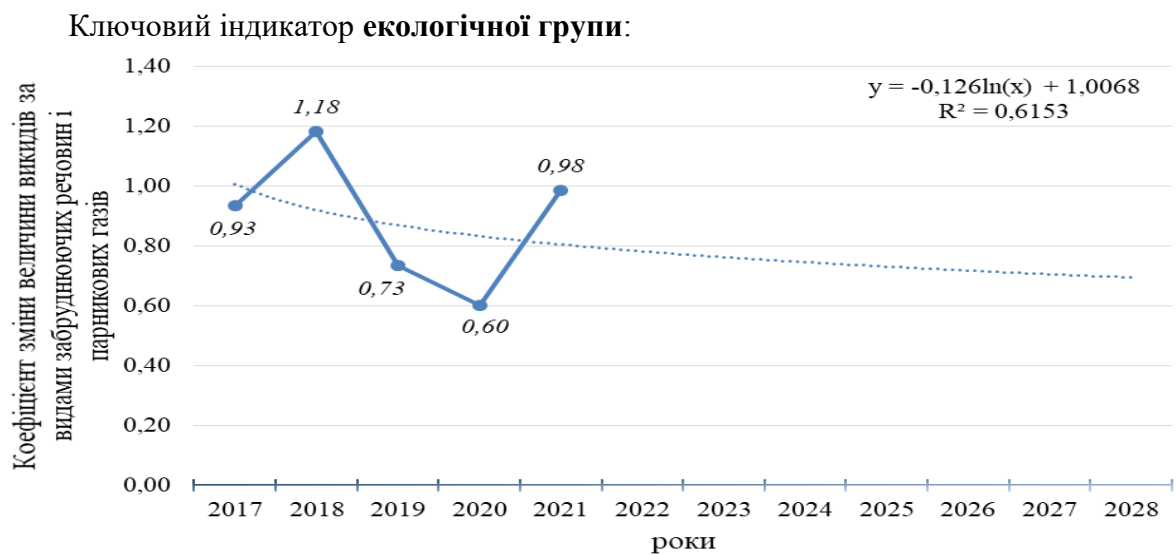


Рис. 8. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

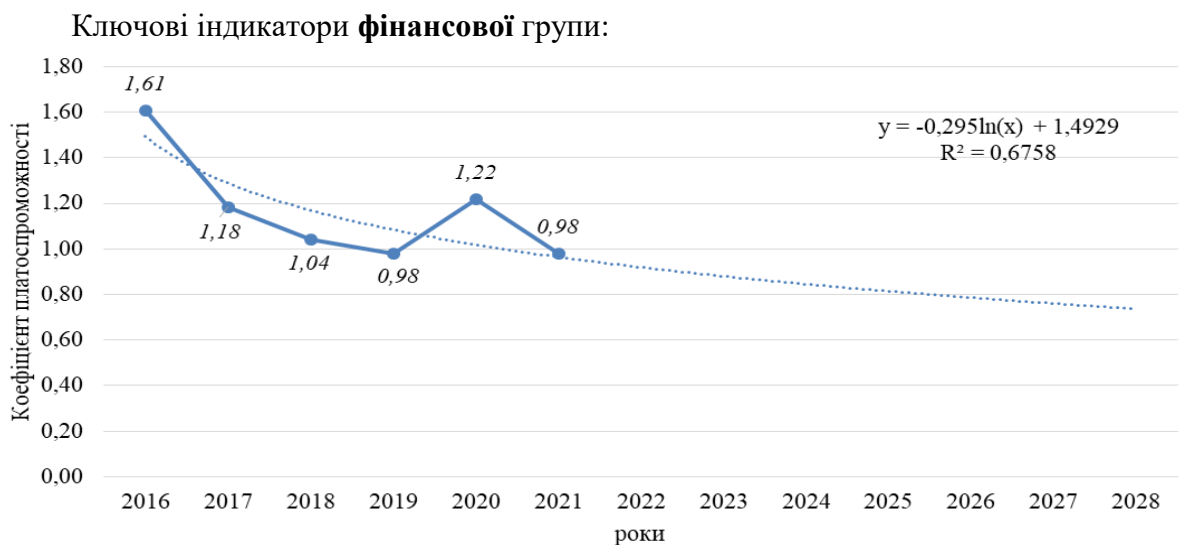


Рис. 9. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту платоспроможності ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

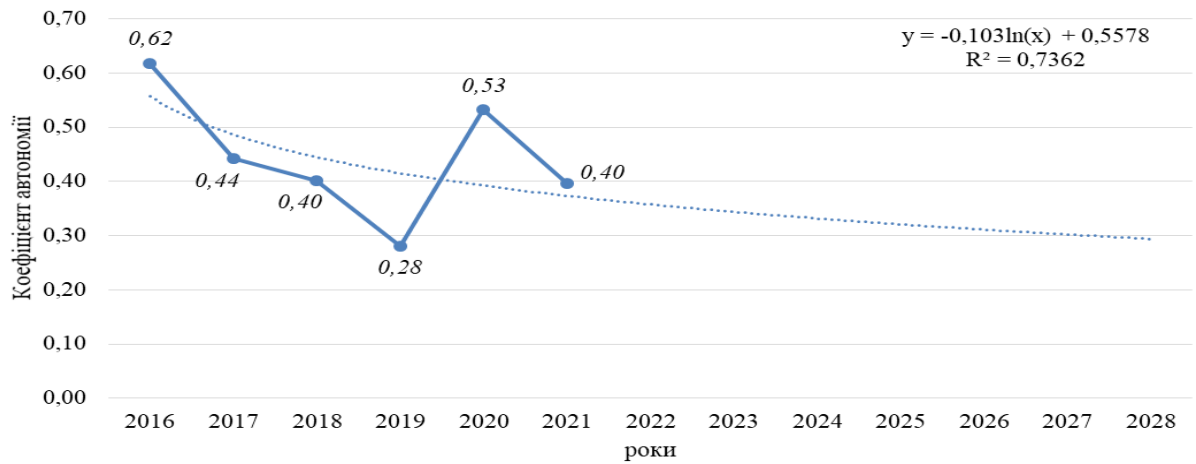


Рис. 10. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту автономії ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

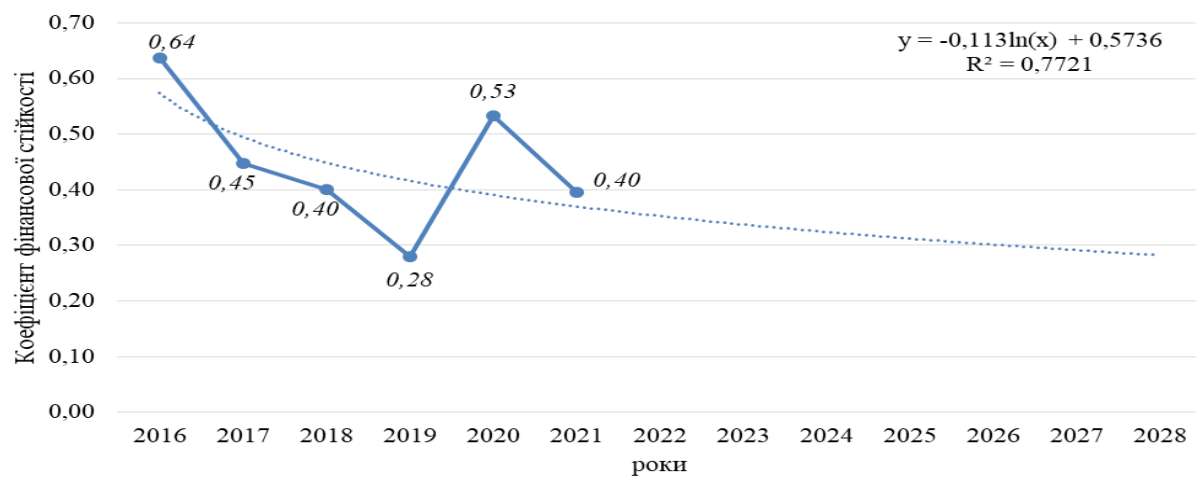


Рис. 11. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту фінансової стійкості ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

Ключові індикатори групи економічної ефективності:

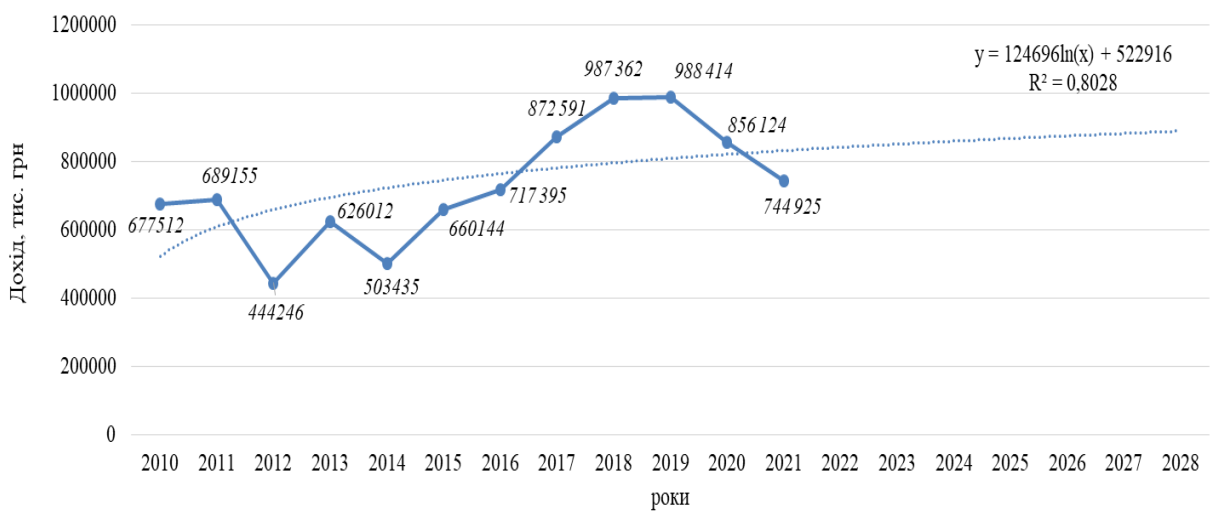


Рис. 12. Прогноз тенденції зміни обсягу доходу ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

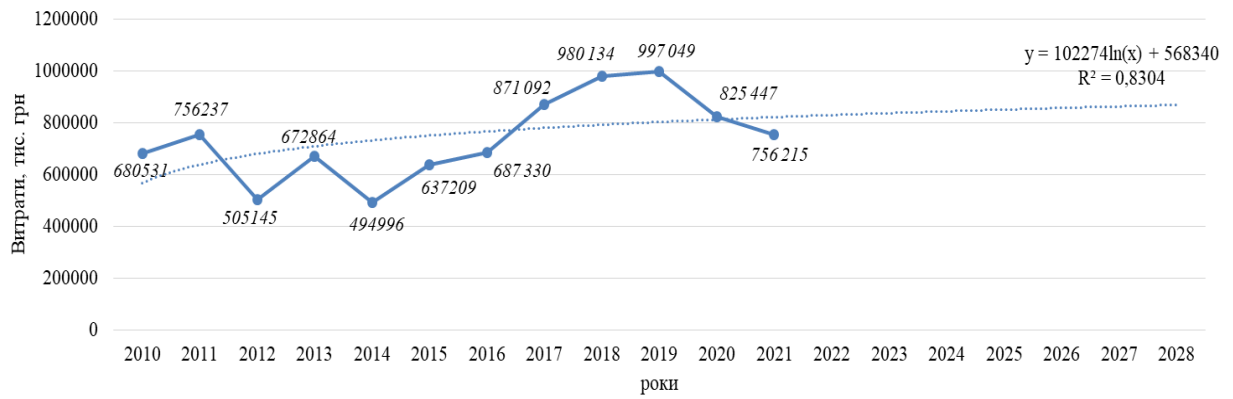


Рис. 13. Прогноз тенденції зміни витрат ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

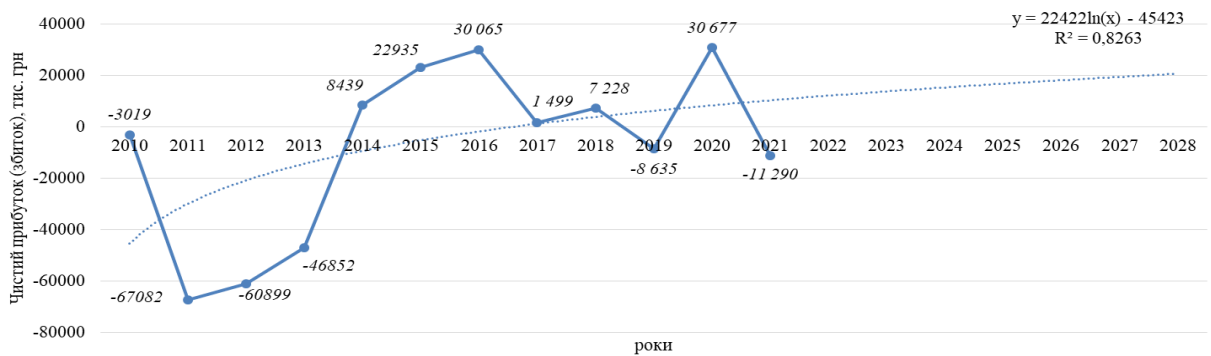


Рис. 14. Прогноз тенденції зміни чистого прибутку (збитку) ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

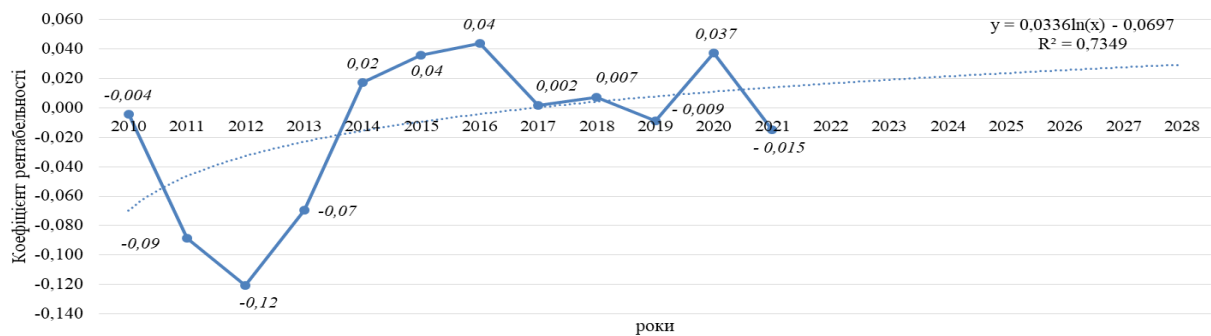


Рис. 15. Прогноз тенденції зміни коефіцієнту рентабельності ПрАТ «УДП» до 2028 рр.

7 ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Реалізація механізму адаптивного стратегічного планування покликана максимально врахувати специфіку підприємств водного транспорту у процесі формування стратегічного плану на коротко-, середньо- та, за потребою, довгострокову перспективу і можливості його корегування у відповідності змін навколишнього середовища та урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Взяття за основу та виконання Проекту Стратегічного плану дозволить трансформувати ПрАТ «УДП» у прибуткову, технологічну компанію за рахунок підвищення ефективності бізнес-процесів на основі адаптивного стратегічного планування.

Основні показники діяльності підприємства, які планується досягти в результаті виконання Проекту Стратегічного плану, наведено у таблиці 12, а очікувані результати від його реалізації у таблиці 13.

Таблиця 12

Прогнозні показники діяльності ПрАТ «УДП» за ключовими індикаторами на період 2024-2028 рр.

Група показників	Індикатор, од виміру	Роки						Прогноз зміни індикаторів у 2028 р. порівняно з середнім значенням за 2016-2021 рр.	
		у середньому за 2016-2021 (звіт)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)	2027 (план)	2028 (план)	+ -	%
Техніко-експлуатаційні	Обсяг перевезень вантажів, тис. т	1436,77	1724,12	1896,53	2086,18	2294,8	2524,28	1087,52	175,69
	Вантажообіг, млн т миль	785,72	942,86	1037,14	1140,86	1254,94	1380,44	594,72	175,69
Організаційні	Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу	4001,4	5201,82	5461,91	5735,01	6021,76	6322,84	2321,44	158,02
Інноваційно-інвестиційні	Середньорічна сума витрат на інновації, тис. грн	2638,50	3166,2	3799,44	4559,32	5471,19	6565,43	3926,93	248,83
	Коефіцієнт відтворення	1,33	1,23	1,20	1,15	1,10	1,00	-0,33 n	
Фінансові	Коефіцієнт платоспроможності	1,86	1,9	1,92	1,95	1,97	2	0,14 n	
	Коефіцієнт автономії	0,45	0,55	0,65	0,75	0,85	0,9	0,46 n	
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,25 n	
Кадрові	Коефіцієнт забезпеченості робочою силою підприємства	0,97	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99	0,02 n	
	Співвідношення темпу росту продуктивності праці до росту заробітної плати	0,94	1	1,02	1,04	1,06	1,08	0,14 n	
Екологічні	Коефіцієнт зміни величини викидів за аналізований період за видами забруднюючих речовин і парникових газів	0,88	0,8	0,75	0,7	0,65	0,6	-0,28 n	
Економічної ефективності	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8257,3	53378,4	77369,3	103199,4	130979,8	160827,8	152570,50	1947,70
	Дохід, тис. грн	861135,2	1119475,7	1175449,5	1234221,9	1295933,1	1360729,7	499594,56	158,02
	Витрати, тис. грн	852877,8	1066097,3	1098080,2	1131022,6	1164953,3	1199901,9	347024,06	140,69
	Коефіцієнт рентабельності (збитковості)	0,01	0,05	0,07	0,09	0,11	0,13	0,12 n	

Таблиця 13

Очікувані результати від реалізації Проекту Стратегічного плану

№ з/п	Суб'єкт	Очікувані результати
1.	ПрАТ «УДП»	<p><u>Основні очікувані результати:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ збереження та посилення позицій ПрАТ «УДП» на ринку дунайських перевезень; ✓ забезпечення умов для ефективного управління майном ПрАТ «УДП», підвищення ефективності його використання; ✓ покращення матеріально-технічної бази ПрАТ «УДП»; ✓ підвищення якості надання транспортних послуг; ✓ цифровізація процесів діяльності ПрАТ «УДП»; ✓ зниження витрат на експлуатацію флоту та поліпшення фінансових результатів діяльності ПрАТ «УДП»; ✓ сприяння залученню інвестицій ПрАТ «УДП»; ✓ створення оптимальних умов для роботи персоналу ПрАТ «УДП». <p><u>Додаткові очікувані результати:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ щорічне збільшення обсягів перевезень вантажів річковим флотом, обсягів судноремонту на КСБСРЗ; ✓ підвищення рентабельності роботи всього флоту; ✓ збільшення обсягів судноремонту річкового флоту, своєчасна закупівля змінно-запасних частин дозволить зменшити невикористані простоя флоту в очікуванні ремонту, підвищити коефіцієнт використання календарного періоду, підвищити якісну складову організації роботи; ✓ проведення модернізації річкового буксирного флоту дозволить знизити експлуатаційні витрати на паливо (до 25-30% по окремому судну), скоротити витрати на ремонт за рахунок зменшеної вартості СЗЧ та періодичності необхідності проведення ремонту; ✓ поповнення флоту пароплавства за рахунок будівництва на КСБСРЗ барж-секцій типу SLG збільшить провізну спроможність флоту ПрАТ «УДП»; ✓ збільшення відрахувань до державного бюджету, місцевого бюджету, єдиного соціального внеску; ✓ участь у міжнародних проектах розвитку Придунайського регіону, представлення геополітичних інтересів України на Дунаї.
2.	Держава	<ul style="list-style-type: none"> ✓ посилення позицій водного транспорту України як з'єднувальної ланки між країнами Європи та Азії; ✓ зміцнення статусу транзитної держави в умовах інтенсифікації транспортно-економічних зав'язків; ✓ прискорення процесів інтеграції в систему міжнародних коридорів; ✓ позитивний вплив на національну економіку та бізнес-процеси; ✓ позитивний вплив на соціально-економічний розвиток українського Придунав'я; ✓ збільшення обсягів надходжень до державного бюджету.

8 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ, ЗВІТУВАННЯ

З метою реалізації Проекту Стратегічного плану будуть розроблятися річні плани заходів, що включатимуть визначення ключових завдань та заходів, відповідальних, строки виконання, основні етапи, оцінку ресурсів та витрат, механізм моніторингу, оцінки та перегляду.

Після затвердження Стратегічного плану ПрАТ «УДП» необхідно утворити моніторингову групу, до складу якої включатимуться фахівці підприємства. Моніторингова група на постійній основі оцінюватиме його впровадження. У разі виявлення проблем або необхідності зміни пріоритетів та завдань група зможе ініціювати вивчення проблеми, перегляд або коригування Стратегічного плану. У рамках проведення моніторингу передбачається підготовка звітів про стан виконання плану заходів з реалізації Стратегічного плану коротко-, середньо- та довгострокової перспективи, які подаються щокварталу.

Список опублікованих праць за темою дисертації*Статті у наукових виданнях, включених до переліку**наукових фахових видань України:*

1. Максимов С.Б. Сутність стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2019. Вип. 46. С. 72-81. (0,71 друк. арк.).

2. Максимов С.Б., Тірон-Воробйова Н.Б., Романовська О.Р. Річковий транспорт України: сучасні реалії та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. №30. С. 116-120. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,17 друк. арк.).*

3. Максимов С.Б. Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ, 2020. Вип. 48. С. 22-30. (0,64 друк. арк.)

4. Maksymov S., Tarasenko T., Zalozh V. Approach of using a system of evaluation indicators in determining the efficiency of ships in the Danube shipping. *SCIENTIFIC BULLETIN OF NAVAL ACADEMY*. Publisher: «MIRCEA CEL BATRAN». NAVAL ACADEMY. 2021. Vol. XXIV. P. 66-74. DOI prefix: [10.21279/1454-864x-22-i1-008](https://doi.org/10.21279/1454-864x-22-i1-008) (0,57 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,19 друк. арк.).*

5. Максимов С.Б., Загородня Ю.В. Комерційні ризики в системі морських перевезень на прикладі контейнеровозу «Ever Given». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2021. № 4 (77). С. 99-109. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-4-99-109. (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: (0,35 друк. арк.).*

6. Максимов С.Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту. *Бізнес Інформ*, 2022. №2. С. 139-145. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-2-139-145](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145) . (0,6 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

1. Maksymov S., Tarasenko T., Zalozh V. The Ways to Improve Energy Efficiency and Eco-friendliness of the Specific Danube Inland Vessels. First Stage. *Journal of Physics: Conference Series*; 5th International Scientific Conference «SEA-CONF». 2019. № 012019 V. 1297(2019). pp. 1-10. (0,47 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача: (0,18 друк. арк.). (НМБД Scopus)

2. Maksymov S., Dimoglova O., Herhanov L. Strategic approaches to the formation of professional image of specialists in the conditions of implementation of the model of water transport companies development. *Scientific Bulletin «Mircea cel Batran» Naval Academy*. 2020. № 23(1) Vol. XXIII. pp. 59-165. (0,45 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача: (0,18 друк. арк.). (НМБД Scopus)

Одноосібні монографії, що рекомендовані до друку вченими радами закладів та пройшли рецензування, крім одноосібних монографій, виданих у державі, визнаній Верховною Радою України державою-агресором.

Одноосібні розділи у колективних монографіях:

1. Максимов С. Б. Визначення основних принципів стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту: колективна монографія* / за загальною редакцією В. Чемриш. К.: Міленіум, 2020. С. 253-261.

Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:

1. Максимов С.Б. Підвищення енергоефективності роботи флоту як один із стратегічних напрямів ефективного розвитку та функціонування судноплавної компанії. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 6-7 грудня 2018 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2018. С.145-148. (0,18 друк. арк.).

2. Максимов С.Б. Використання методів наукового аналізу щодо вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 12-14 грудня 2019 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2019. С. 157-159. (0,11 друк. арк.).

3. Максимов С.Б. Сучасні тенденції стратегічного управління транспортних підприємств морегосподарського комплексу. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 року). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов. 2019. С. 389-391. (0,12 друк. арк.).

4. Максимов С.Б. Стратегічне планування розвитку транспортного підприємства. *Anti-crisis management: state, region, enterprise*: III International scientific conference (Le Mans, November 22th, 2019). Le Mans, France: Baltija Publishing. 2019. pp. 115-117. (0,13 друк. арк.).

5. Максимов С.Б., Тарасенко Т.В., Залож В.І., Оцінка енергоефективності в умовах невизначеності обмежувальних факторів у внутрішньому суднопластві. *Інноваційні підходи розвитку компетентнісних якостей фахівців в умовах професійного становлення*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 23-24 квітня 2020 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2020. С. 42-45. (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача*: (0,06 друк. арк.).

6. Максимов С.Б., Загородня Ю.В. «Сухий порт» як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємств морського транспорту. *Теорія і практика сучасної економіки*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 22 жовтня 2020 року). Черкаси: ЧДТУ, 2020. С. 128-130. (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача*: (0,09 друк. арк.).

7. Максимов С.Б. Інструменти й методи стратегічного планування на транспортних підприємствах з використанням комплексних систем оціночних показників. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2020. С. 505-507. (0,1 друк. арк.).

8. Максимов С.Б. Система індикаторів як складова механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів* (м. Київ, 6-8 червня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 77-79. (0,18 друк. арк.).

9. Максимов С.Б. Необхідність формування механізму стратегічного планування для підприємств водного транспорту. *Інформаційні технології та цифрова економіка*: III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 19-20 квітня 2022 року). К.: ДУІТ. 2022. С. 141-143. (0,2 друк. арк.).

10. Максимов С.Б. Ієрархія та взаємозв'язок складових стратегічної концепції в стратегічному плануванні підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С. 78-81. (0,12 друк. арк.).

11. Максимов С.Б. Аналіз чинників впливу на діяльність підприємств водного транспорту в умовах воєнного стану. *Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту*: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 8-9 грудня 2022 року). Запоріжжя: АА ТанDEM. 2022. С. 411-413. (0,1 друк. арк.).

Акти впровадження дисертаційного дослідження

Форма 01
СТП 09.01-19

МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»адреса: вул. Портова 7, м. Ізмаїл, Одеська обл., Україна, 68600
телефон: (04841) 20495, факс: (04841) 25600; 25503
e-mail: aho@izmport.com.uaп/р 2600015395380, АТ
«Укресімбанк» в м. Київ
МФО 322313
ЄДРПОУ 01125815Вих. N 39/183-22
від 23.11.2022р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження

Максимова Сергія Борисовича

у практичну діяльність

ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»

Цим актом підтверджуємо, що у господарську діяльність ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» впроваджено та використовується у практичній діяльності інструментарій щодо проведення стратегічного планування, який розроблений у дисертаційному дослідженні С.Б. Максимова «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту».

Запропонований інструментарій стратегічного планування, що враховує особливості діяльності підприємств водного транспорту, дозволить будувати ефективну систему управління портової діяльності у відповідності до дієвого стратегічного плану, який враховує потенціал підприємства, можливі загрози бізнес середовища та бажані результати діяльності. Реалізація стратегічного плану дозволить збільшити кількісні та якісні показники діяльності порту і укріпити позиції ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в морській галузі.

Директор

Андрій ЄРОХІН





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
(ДУІТ)

Вул. Кирилівська, 9 м. Київ, 04071 тел./факс: (044) 463-74-70, 482-51-26
 E-mail: duit@duit.edu.ua Код ЄДРПОУ 41330257

Від «19» 12 2022 № 6429/КН

«УЗГОДЖЕНО»
 Проректор з науково-педагогічної роботи

 **Юрій ДУДНИК**



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Ректор ДУІТ

 **Надія БРАЙКОВСЬКА**

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою дисертаційної роботи в навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Максимова Сергія Борисовича «*Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту*» використовується у навчальному процесі факультету управління і технологій на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування і кафедрі теоретичної та прикладної економіки.

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий ефект
Робочі програми навчальних дисциплін: <ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне управління; • Операційний менеджмент; • Адаптивний менеджмент; • Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств транспорту; • Економічний аналіз. 	Матеріали досліджень за темою дисертаційної роботи Максимова С.Б. « <i>Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту</i> » впроваджені у вигляді конспектів лекцій і робочих програм навчальних дисциплін.

В.о. декана факультету управління і технологій,
 д.е.н., професор



Світлана БОНЯР



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»

68607, м. Ізмаїл, вул. Фанагорійська, 9, тел. (+38 048) 771-61-01, тел.: (+38 04841) 6-11-66
e-mail: dinuoma@onma.edu.ua web site: www.dinuoma.com.ua

30.12.22 № 633

на № _____

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Максимова Сергія Борисовича на тему «МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ», що подається на здобуття наукового
ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Комісія у складі:

голови – директора Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія», доктора технічних наук, професора В.І. Чимшир;

членів комісії: заступника директора з науково-педагогічної роботи Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» доктора педагогічних наук, професора, І.М. Смирнові, доктора економічних наук, професора кафедри управління в транспортній галузі А.Д. Петрашевської, кандидата економічних наук, доцента кафедри управління в транспортній галузі У.Л. Гилки.

Склали цей акт про те, що результати впровадження дисертаційного дослідження Максимова Сергія Борисовича на тему «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту» набули реалізації в освітній діяльності Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» упродовж 2018-2022 рр.

Протягом терміну дослідження С.Б. Максимов в Дунайському інституті Національного університету «Одеська морська академія» (ДІ НУ «ОМА») впроваджував в освітні компоненти теоретико-методичні засади стратегічного планування діяльністю підприємств водного транспорту. Здобувачем сформовано систему якісних і кількісних показників, що відображають дійсний стан підприємства водного транспорту в будь-якому часовому розрізі та можуть бути використані при розробці і реалізації механізму адаптивного стратегічного планування на підприємствах водного транспорту, опрацьовану в третьому розділі дисертаційного дослідження «Формування інструментарію адаптивного стратегічного планування на підприємствах водного транспорту».

На основі проведеного дослідження С.Б. Максимова, можемо визнати, що запропоновані механізми адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту заслуговують схвалення та запровадження для



використання у діяльність підприємств водного транспорту, зокрема: інструменти і методи стратегічного планування; система індикаторів для проведення стратегічного аналізу підприємств водного транспорту; етапи формування стратегічного плану; механізм адаптивного стратегічного планування.

Практична реалізація механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту, найшло своє відображення в таких наукових доробках, як конспекти лекцій: з освітньої компоненти «Управління сервісними послугами на морському транспорті» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту». URL: <https://classroom.google.com/u/1/c/NTQ1MzQyNTA5Mzgxm/NTc4NjIxNjQ0MjU2/details?pli=1>; з освітньої компоненти «Глобальний транспортний ринок» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту». URL: <https://classroom.google.com/u/1/c/NDkxMzc5MDA4MTQy/m/NDkxMzc5MTAzNzQ5/details?pli=1>. У матеріалах лекцій, семінарських та практичних занять знайшли відбиток публікації С.Б. Максимова, що розкривають місце, поняття, сутність та необхідність адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємством. В дисертаційних матеріалах подано комплексний аналіз діяльності підприємств водного транспорту та сучасні тенденції їх розвитку, на прикладі стратегічного плану розвитку ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство».

Максимовим С.Б. проведено аналіз та показано чинники впливу на діяльність підприємств водного транспорту Подунав'я України, таких як: ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». Матеріали дисертаційного дослідження С.Б. Максимова можуть бути використані в системах управління діяльністю підприємствами водного транспорту для розробки механізмів адаптивного стратегічного планування.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Максимов Сергія Борисовича на тему «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту», що подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент», затверджено на засіданні кафедри управління в транспортній галузі Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» (протокол №5 від 29.12.2022 року).

Директор ДІ НУ «ОМА»
доктор технічних наук, професор
заступник директора
з науково-педагогічної роботи ДІ НУ «ОМА»
доктор педагогічних наук, професор
доктор економічних наук, професор
кафедри управління в транспортній
галузі ДІ НУ «ОМА»
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління в транспортній
галузі ДІ НУ «ОМА»



Валентин ЧИМШИР



Ірина СМІРНОВА



Ангеліна ПЕТРАШЕВСЬКА



Уляна ГИЛКА

МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКЕ ДУНАЙСЬКЕ ПАРОПЛАВСТВО»
(ПрАТ «УДП»)**

вул. Пароходна, 28, м. Ізмаїл, Одеська обл., 68600, Україна, тел.: +38(04841) 67210
e-mail: udp_t@udp.one, сайт: www.udp.one, ідентифікаційний код 01125821

17.03.2023 № 294/02-02/01

На № _____ від _____

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження С.Б. Максимова
у практичну діяльність ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»

Основні результати наукового дослідження, проведеного Максимовим Сергієм Борисовичем у дисертаційній роботі на тему «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту» використовуються у діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», а саме:

– розроблений механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту та етапи його реалізації чітко відображають складові, що використовуються при підготовці процесу стратегічного планування та окреслюють конкретну послідовність їх здійснення та взаємозв'язку;

– сформована система взаємопов'язаних індикаторів для проведення комплексного моніторингу ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» на основі програми Microsoft Office Excel використовується при розрахунку прогностичних значень, їх корегуванні в короткостроковому періоді та побудові прогностичних трендів змін необхідних показників в середньостроковому та довгостроковому періодах;

– напрацювання «Проекту Стратегічного плану розвитку ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» на 2024-2028 рр.» використані при розробці «Стратегічного плану розвитку ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та Інвестиційного плану на 2024-2028 роки».

Використання визначених основних результатів дисертаційного дослідження дозволить ПрАТ «УДП» оптимізувати процес прийняття управлінських рішень та підвищити економічну ефективність.

Генеральний директор



Дмитро МОСКАЛЕНКО