

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «Формування та реалізація конкурентної стратегії організації»
(на прикладі ТОВ «КССРЗ»)**

*Допущено до захисту
« ___ » _____ року*

Студентки групи М 04-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Знайди Ірини Андріївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)*

Науковий керівник:
д. держ. упр., проф.
Драган І.О

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Поняття конкуренції та конкурентоздатності підприємства.....	8
1.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства	13
1.3 Класифікація та формування маркетингових конкурентних стратегій	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЗДАСТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КССРЗ».....	28
2.2 Аналіз конкурентного середовища	40
2.3 Аналіз конкурентної стратегії підприємства	54
3.1 Шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства	58
3.2 Можливості інноваційної діяльності підприємства	62
РЕЗЮМЕ	69
RESUME.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми: В умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції, важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Також, враховуючи нестабільність ринку, підвищення конкуренції, становлення більш вимогливих споживачів до надання сервісу або до якості продукції, розробка та реалізація конкурентної стратегії займає особливе місце в системі стратегічного управління. Запровадження конкурентної стратегії на підприємстві дасть можливість зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію у своїй галузі на ринку.

Мета – розробка рекомендацій з формування та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання дослідження:**

1. дослідити зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності;
2. визначити класифікації маркетингових конкурентних стратегій;
3. надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансово-господарський стан.
4. проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «КССРЗ»
5. провести дослідження суднобудівної-судноремонтної галузі України;
6. проаналізувати конкурентну стратегії ТОВ «КССРЗ»
7. запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії конкурентоздатності підприємства.

Об'єкт дослідження – механізм формування конкурентної стратегії суднобудівного-судноремонтного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання формування та удосконалення конкурентної стратегії суднобудівного-судноремонтного підприємства.

Емпірична база дослідження – ТОВ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод».

Методи дослідження: логічний(аналіз показників підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища), теоретичного узагальнення (класифікація стратегій), аналізу та синтезу (SWOT та STEP-аналізи, аналіз за п'ятьма силами Портера), стратегічного аналізу (аналіз стратегії підприємства за класифікаціями М. Портера, А. Літла, Д. Рікардо), експертних оцінок (визначення конкурентоспроможності, конкуренції, конкурентної переваги та інші) , статистичного аналізу (аналіз фінансових показників підприємства). Теоретичну основу становлять наукові положення зарубіжних економістів, присвячені конкурентоздатності підприємства, формулюванню та реалізації стратегій та ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість: запропоновані такі практичні рекомендації: кооперація з іншими країнами та збільшення експортного потенціалу підприємства; залучення молодих спеціалістів, шляхом надання місця практики та проведення відповідного навчання; диференціація робіт та послуг, збільшення видів робіт; пошук тендерів, які вимагають обслуговування великовантажних суден; знайти посередника для участі в тендері Міністерства Оборони України; збільшення видів товарів, в розробці яких використовують імпортозаміщення, створення власної бази малих суден для здачі в оренду.

Інформаційна база: інформаційною базою служить література таких вчених, як: М. Портер, А. Літл, Д. Рікардо, Ф.Котлер, А. Сміт, Й. Шумпетер, М.О. Єрмолов, Ф. Зав'ялова, Б. Райзберг, Л. Лозовський, А., Тарасюк М.В. та Малярчук О.В. Мережа Інтернет, статті вітчизняних та зарубіжних науковців,

підручники, монографії. В першому розділі було здійснено теоретичне узагальнення понять конкуренції та конкурентоздатності, розібрано теоретичні аспекти аналізу підприємства, за допомогою інструментів SWOT, STEP-аналізів та 5 чинників Портера та надано класифікацію стратегій відомих вчених.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття конкуренції та конкурентоздатності підприємства

В умовах глобалізації бізнесу, обмежених ресурсів, постійних технологічних нововведень, відбувається посилення конкуренції. Кожне підприємство веде конкурентну боротьбу в своїй галузі та користується стратегією конкуренції. Основа успішної діяльності підприємства – забезпечення конкурентоспроможності, адже в ринкових умовах, успішним підприємством вважається те, яке змогло адаптуватися до навколишніх умов, при цьому яке посилює свою конкурентну позицію, розвивається та функціонує далі.

Досягаючи конкурентоздатних позицій на ринку, підприємства приділяють значне місце реалізації бізнес-стратегії. Стратегічне планування висвітлює такі питання, як: «Що стимулює конкуренцію в моїй галузі чи в галузях, куди я планую увійти? Яких заходів найімовірніше вживатимуть конкуренти і як найкраще відреагувати на них? Як розвиватиметься ця галузь? Як можна найкраще позиціонувати фірму, щоб вести конкурентну боротьбу в тривалому періоді?» [34, с.11].

Конкуренція – одна із найважливіших ключових елементів ринкової економіки, адже вона стимулює краще використання потенціалу суспільства, ресурсів, вдосконалення технологій, змушує підприємство пристосовуватися до запитів споживачів, оновлювати та підвищувати якість своїх товарів та саме конкуренція складає основу для створення стратегії і тактики діяльності на ринку. Для більш повного розуміння що таке конкурентна стратегія, буде доцільно спершу визначити поняття конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Вперше про конкуренцію згадав Адам Сміт в своїй праці

«Дослідження про природу і причини багатства народів» в 1776 році. Ідея конкурентної теорії Сміта полягає в тому, що кожний учасник ринку намагається максимізувати свою вигоду і таким чином приносить користь не лише собі й учасникам ринку, а й суспільству. Вільна конкуренція сприяє зниженню витрат підприємства та оптимізує розподіл ресурсів в кожній галузі.

Ідея Сміта про конкуренцію проявилась в теорії міжнародної економіки, яка отримала назву «теорія абсолютних переваг», основою якої є ідея про так звану «невидиму руку» [39, с.19]. Цим афоризмом Адам Сміт показує, що економічна система самодостатня, адже регулює себе самостійно. «Невидима рука» реалізує все таким чином, що кожний підприємець задля своєї вигоди має реалізувати інтереси, що в свою чергу веде до процвітання суспільства. Таким чином, намагаючись отримати максимальний прибуток і обіграти конкурентів, підприємець, випускає товари з найкращою ціною та якістю, тим самим задовольняючи потреби споживачів [3].

Д. Рікардо створив теорію порівняльних переваг на основі теорії Сміта, згідно з якою «кожний регіон чи територія має спеціалізуватися на виробництві тих продуктів, які вони будуть виробляти більш ефективно, ніж інші, а також ввозити ті продукти які вони здатні виробляти, але менш ефективно, ніж інші» [31].

Серед сучасних вчених-економістів світового рівня найбільш вдало, на нашу думку, суть конкуренції визначає М. Портер – автор концепцій конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності. За М. Портером «конкуренція - складний процес, що визначається взаємдією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замінників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців» [33,с.407]. Зазначені вище п'ять сил конкуренції визначають умови, в яких функціонує ринок.

Основною рушійною силою ринку, як «суперництво старого з новим» визначав конкуренцію Йозеф Шумпетер [44, с.45]. Він вважав, що конкуренція є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень. Аналізуючи суть конкуренції у статті “Капіталізм, соціалізм і демократія” він відзначає, що «істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару» [43, с.354].

Всесвітньо економічний форум назвав основну складову Індексу глобальної конкурентоспроможності, а саме, інновації. До складу яких входять, «шість показників: здатність до інновацій; якість науково-дослідницьких інститутів; витрати компаній на дослідження і розробки; співпрацю університетів та промисловості у дослідженнях та розробці; державні закупівлі високотехнологічної продукції; наявність вчених та інженерів» [30].

«Політика підтримки інновацій в економічно розвинутих країнах світу сприяє реалізації їх промислового потенціалу та створює сприятливі умови щодо впровадження наукових розробок на практиці» [37, ст.120].

Я схиляюсь до думки М.В.Тарасюка та О.В.Малярчука, що «Інновації дозволять підтримати і наростити конкурентоспроможність, що проявляється у послідовній інноваційній політиці, інституційному забезпеченні, високому рівні адаптивності до мінливого ринку, здатності до реалізації інноваційного потенціалу» [40, ст.20].

Отже, на основі вищезгаданих термінів, можна зробити висновок, що конкуренція спонукає виробників, постачальників, подавців задовольняти потреби споживачів, з метою отримання прибутку; конкуренція виступає в якості ринкового механізму; є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень. Та саме інновації – це основна складова, яка допомагає підтримати та наростити конкурентоспроможність.

Конкуренція тісно пов'язана з конкурентними перевагами, які формують, в свою чергу, конкурентоспроможність. Для кожного підприємств важливо володіти унікальними конкурентними перевагами, адже зараз, конкурентне підприємство має пристосовуватися до несталих умов, функціонувати в умовах ризику і невизначеності, бути конкурентоспроможним.

Майкл Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час. За Портером, для досягнення конкурентної переваги слід підходити до ланцюжка цінності як до системи, а не як до набору компонентів. Його зміна перестановкою, перегрупуванням або навіть вилученням з нього окремих видів діяльності часто сприяє істотному поліпшенню конкурентної позиції. Ланцюжок цінності окремої фірми, що застосовується у конкуренції в певній галузі, входить до більшої системи діяльності, яку Портер називає системою цінності й відносить до неї постачальників сировини, комплектуючих виробів, обладнання і послуг [34, с.715].

Філіп Котлер вважає, що «перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну» [17, с.464].

Ж. Ламбен говорить про конкурентні переваги, як про «характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами» [21, с.589].

Отже, на основі вищезгаданих термінів, можна зробити висновок, що визначення конкурентних переваг розкривається через таку характеристики як: сукупність факторів, характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами.

Логічним продовженням дослідження є визначення змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність».

Так, М. Портер вважав, що «конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм» [32, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.

За твердженням М.О. Єрмолова під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [9].

Доцільним є визначення Г.Л. Азоева, який вважає, що «конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією» [4].

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, «конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів» [11].

Підсумувавши усі визначення відомих вчених, можна зробити висновок, що конкуренція – це взаємовідносини між суб'єктами ринку, які мають характер постійного суперництва за прихильність споживачів до їх продукту, за рахунок конкурентних переваг цього продукту. А конкурентоспроможність, в свою чергу,

це здатність суб'єкта ринку утримувати свої позиції відносно наявних конкурентів.

1.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства

В основі успіху або невдач підприємства лежить конкуренція, вона визначає доцільність діяльності фірми, сприяє ефективності, введення інновацій. Конкурентна стратегія – це пошук вигідної конкурентної позиції в галузі. Конкурентна стратегія направлена на створення прибуткової і стійкої позиції проти сил, які визначають галузь конкуренції [46, с.1]

Стратегія конкуренції передбачає позиціонування на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють фірму від її конкурентів. Тобто центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції [34, с.64]

В 1979 році Майклом Портером була розроблена теорія 5 сил, яка дає можливість оцінити потенційні ризики, які можуть вплинути на підприємство в майбутньому. При аналізі 5 сил Портера беруться до уваги такі критерії, як:

- Галузеві конкуренти
- Товари-замінники
- Потенційні конкуренти
- Споживачі
- Постачальники [35]

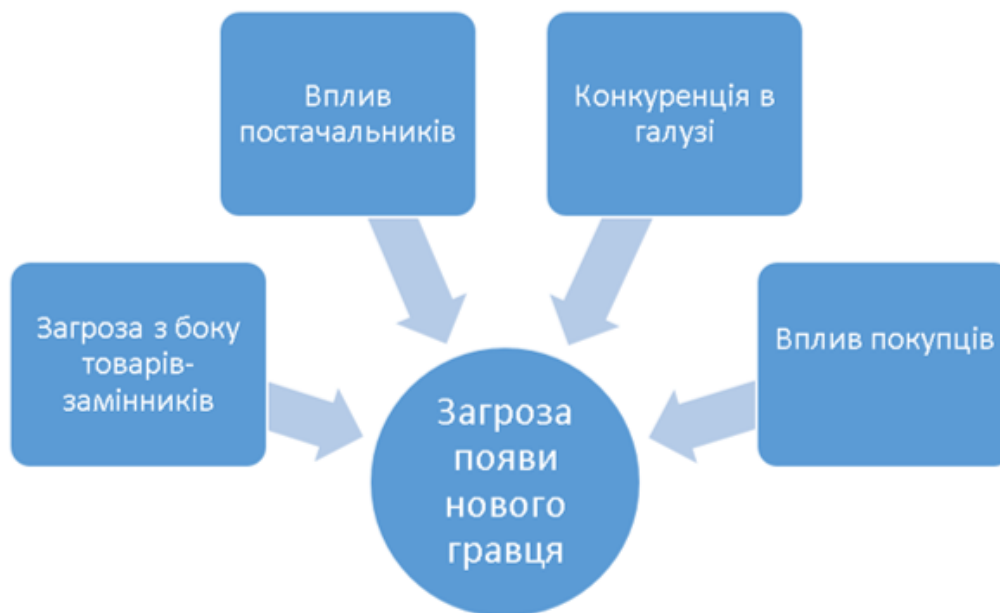


Рис. 1.1 Модель «5 сил Портера»

Джерело: створено автором на основі [35]

Перевагами аналізу можна вважати:

- Оцінка ризиків. За допомогою цього методу можна виділити фактори, які можуть загрожувати розвитку підприємства.
- Оцінка бізнес-процесів. Проаналізувавши внутрішнє середовище організації, можна виділити основні фактори, які сприяють розвитку або, навпаки, занепаду.
- Прийняття рішень. Аналіз загроз допоможе створити стратегію в майбутньому.

Цей метод орієнтований на перспективу в 5-10 років, тому він є більш ефективним для довгострокових періодів.

Розглянемо більш детально кожен із 5 сил Портера.

Галузеві поточні та потенційні конкуренти.

Зважаючи на те, що ємність ринку не безмежна, поява нових конкурентів може привести до зниження попиту, зниження цін на продукцію, а отже і на

прибуток компанії. Тому компанії мають вживати заходи, наприклад, створення нових каналів дистрибуції, патентування технологій та інші [35].

Аналіз поточних конкурентів дасть можливість зрозуміти, що чекає підприємство в майбутньому. Аналіз потенційних конкурентів дає змогу дізнатися, що буде з галуззю, чи буде достатньо попиту для всіх учасників. З однієї сторони, конкуренція стимулює розвиток галузі, а з іншої дає зрозуміти коли потрібно ввести інновації [42].

- Товари-замінники

Товари-замінники можуть конкурувати між собою, адже вони задовольняють потреби споживачів, але різними шляхами. Щоб уповільнити просування таких товарів, підприємство розробляє стратегії, спрямованні на зниження ціни, підвищення якості продукту, підвищення якості обслуговування клієнтів, реклама [35].

- Споживачі (Вплив покупців)

За Портером споживачі вступають в конкуренцію з галуззю, з метою зниження цін, отримання товарів чи послуг більш високої якості, вони потребують підвищення якості обслуговування [16, с.118] Уподобання клієнтів змінюються з часом і це впливає на підприємство.

Задоволення вимог відбувається за рахунок зниження прибутку компанії. Конкуренція з боку споживачів може виражатися:

- в тиску на ціни з метою їх зниження при оптових закупівлях;
- у вимогах підвищити якість товарів, що випускаються за рахунок підвищення експлуатаційних якостей або підвищення терміну служби;
- у вимогах кращого обслуговування - доставки товару на склад або магазин, гарантійного обслуговування;
- в зіткненні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним [35].

- Постачальники

Ціна продукту залежить від ціни на сировину, силу цієї позиції можна визначити за наступними факторами:

- кількість постачальників;
- рівень концентрації постачальників і виробників;
- диференціація товарів постачальників;
- наявність товарів-замінників;
- загроза інтеграції постачальників в галузь виробників [35]

Отже, за допомогою аналізу 5 сил Портера, можна проаналізувати такі фактори, як: поточні та потенційні конкуренти, товари-замінники, споживачі та постачальники. Використовуючи цей аналіз, компанія може посилити свою позицію серед своїх конкурентів в своїй галузі.

Ще один дієвий інструмент для аналізу підприємства – SWOT аналіз. В 1960-х роках професором К.Ендрюсом було проголошено про SWOT аналіз на конференції з проблем бізнес-політики в Гарварді. Чотири професора, а саме: Ларанед, Крістенс, Ендрюс та Гут запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії фірми [38]. Основне завдання – розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства, враховуючи всі чинники, а також розгляд можливостей всередині компанії і зовнішні чинники. Опис існуючої ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

SWOT-аналіз передбачає, що для успішного розвитку комерційного проекту необхідно враховувати такі характеристики (див. Рис. 1.2):



Рис.1.2 «SWOT-аналіз»

Джерело: створено на основі [38]

S (strengths) - сильні сторони. Це переваги, цінності, унікальні навички. За рахунок цього фірма збільшує продажі, присутність на ринку, відчуває впевненість в конкурентній боротьбі.

W (weaknesses) - слабкі сторони. Недоліки, де і в чому ви програєте конкурентам. Ці характеристики гальмують зростання прибутку, заважають розвитку, тягнуть назад.

O (opportunities) - можливості. Це важелі, які знаходяться в руках бізнесу і піддаються прямому впливу. Наприклад, підвищення кваліфікації співробітників та інше;

T (threats) - загрози. Труднощі, зовнішні фактори, які не залежать від прийнятих вами рішень [38].

До внутрішнього середовища входять сильні та слабкі сторони, а до зовнішнього можливості та загрози.

Отже, SWOT-аналіз дає змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості і, на основі отриманих даних, створити бізнес-стратегію.

Ще один важливий інструмент, який використовують для аналізу середовища підприємства – STEP аналіз.

STEP-аналіз використовують для аналізу макроекономічних чинників, які впливають на діяльність підприємства в даний момент чи у перспективі. Розглядаються можливості та ризики з боку соціальних, економічних, технологічних та політичних чинників. На основі отриманих даних можна досліджувати ринок і планувати рішення стратегічних питань [1].



Рис.1.3 Матриця «STEP-аналіз»

Джерело: розроблено на основі [1].

STEP-аналіз - це аббревіатура декількох груп зовнішніх факторів, що впливають на роботу підприємства:

Соціальні, громадські (S - від англійського Social). До цих факторів можна віднести демографію, мобільність населення, рівень життя в країні і регіоні.

Технологічні (Т - від англійського Technological). До групи можна віднести науку, техніку, винаходи, інновації.

Економічні (Е - від англійського Economical). Макроекономічні показники і передумови до їх зміни, безробіття, інфляція, життєвий цикл компаній.

Політичні (Р - від англійського Political). Стабільність чи нестабільність політичної влади в країні, зовнішня торгівля, спроби державного регулювання бізнесу, зміни в податковій, антимонопольної політики. [38]

Отже, STEP-аналіз за допомогою соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів аналізує макроекономічні чинники, які впливають на організацію і дає змогу формувати конкурентну стратегію на основі отриманих даних.

1.3 Класифікація та формування маркетингових конкурентних стратегій

Перш за все, розробка стратегії формулює подальший рід діяльності організації та встановлює цілі та шляхи їх досягнення. Вибір стратегії є досить важким завданням, адже існує безліч маркетингових конкурентних стратегій, які, в свою чергу, класифікують за різними ознаками.

Маркетингові конкурентні стратегії були опрацьовані такими авторами, як: М.Портер, Ф.Котлер, А. Літл. (див табл.1.1).

Саме М.Портера вважають засновником стратегії. Стратегія конкуренції М.Портером описується як « наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми» [24, с.51].

Таблиця 1.1

«Різновиди маркетингових конкурентних стратегій»

Автор	Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
М.Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації

Продовження табл. 1.1

Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера Стратегії членджера Стратегії послідовника Стратегії нішера
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів Стратегії фірм із сильною позицією Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегії фірм, які займають задовільну позицію Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію

Джерело: створено автором на основі [20], [24], [34]

Розглянемо кожну з цих стратегій більш детально. Портер виділяє три загальні стратегічні підходи:

- найменші сукупні витрати
- диференціація витрат
- зосередження.

Всі ці три стратегії є підходами до конкурентної боротьби. Перша стратегія, а саме стратегія найменших сукупних витрат, зосереджена на прагненні мінімізувати сукупні витрати у галузі через набір функціональних політик. Щоб отримати лідерство, ця стратегія вимагає наступального створення виробничих потужностей, зменшення витрат за рахунок досвіду, політиці економії, контролю за накладними витратами, скорочення граничних купівельних рахунків, а також скорочення витрат у сфері сервісу, роботи торгового персоналу, реклами та іншими [24, с. 52]. При такій стратегії менеджер повинен пильно слідкувати за витратами. Компанія отримує прибуток вище середнього в галузі за рахунок низьких витрат. Таке становище захищає її від конкуренції, а також робить більш гнучкою зі зміною цін і незалежною від впливових постачальників. Також така стратегія впливає на сприятливе становище стосовно товарів-замінників, якщо порівнювати з конкурентами. Така стратегія захищає від п'яти чинників конкуренції за Портером, адже під тиском

конкуренції першими постраждають найсильніші конкуренти, а торгування може продовжуватися до тих пір, доки не зійде останній сильний конкурент. Яскравим прикладом такої стратегії стала компанія «Harnischfeger», яка отримала 25 % частки ринку, при цьому зменшивши витрати на 15 %. Генеральний менеджер Уїлліс Фішер прокоментував, на мою думку, це дуже влучно, тим самим описавши суть стратегії, а саме: «Ми ставили за мету створити не найкращу в світі машину, а таку, яка була б нескладна для виробництва і доступна за ціною завдяки низьким витратам на неї» [45].

Наступна стратегія – диференціація витрат, сутність, якої полягає в пропозиції продукту з унікальними особливостями, унікальним стилем чи смаком, дизайном. Диференціація дає перевагу виробникові завдяки прихильності споживачів до товару, а отже споживачі менш чутливі до зміни ціни. Така стратегія також збільшує прибуток і дає можливість не зменшувати витрати, послаблює вплив покупців, адже споживач не має альтернативного вибору.

Остання стратегія за Портером – зосередження на конкретній групі споживачів, сегменті або товарній номенклатурі. На відміну від стратегії сукупних витрат та диференціації, стратегія зосередження спрямована на найкраще обслуговування певної цільової групи. Стратегія базується на твердженні, що організація значно швидше та ефективніше досягне свою вузьку стратегічну мету, ніж конкуренти, які зосереджують свою увагу на багатьох факторах. Завдяки цьому організація досягає диференціації через задоволення потреб цільової групи споживачів. Різниця трьох стратегій проілюстрована на рис. 1.4.

Отже, фірма, яка зосереджує зусилля може отримувати прибуток вище середнього в своїй галузі. Зосередженість фірми означає, що вона користується становищем низьких затрат та диференціації товару, або одразу в двох

напрямах. Такі стратегії захищають від чинників конкуренції. До ринку с більш слабкими конкурентами та найменш чутливих до замінників можна скористатися стратегією зосередження [34, с. 55].

Стратегічна перевага

Стратегічна мета	у рамках ринку	Диференціація	Найменші сукупні витрати
	Тільки у конкретному сегменті	Зосередження	

Рис.1.4 Три загальні стратегії за Портером

Джерело: створено на основі [34]

Отже, фірма, яка зосереджує зусилля може отримувати прибуток вище середнього в своїй галузі. Зосередженість фірми означає, що вона користується становищем низьких затрат та диференціації товару, або одразу в двох напрямках. Такі стратегії захищають від чинників конкуренції. До ринку с більш слабкими конкурентами та найменш чутливих до замінників можна скористатися стратегією зосередження [34, с. 55].

Філіп Котлер визначає такі чотири стратегії: лідера, челенджера, послідовника та фахівця ("нішера"), в залежності від позиції на ринку [18].

Таблиця 1.2

«Класифікації маркетингових конкурентних стратегій за Ф. Котлером»

Стратегії лідера	- розширення первинного попиту, - оборонна стратегія (стратегія захисту), - наступальна стратегія, - стратегія демаркетингу
Стратегії челенджерів (претендентів)	- стратегія фронтального наступу - стратегія «флангова атака» - стратегія «спроба оточення» - стратегія «обхідний маневр» - стратегія «партизанська війна»

Продовження табл. 1.2

Стратегії послідовників	- стратегія наслідувача - стратегія двійника - стратегія імітатора - стратегія пристосування
«Нішеві» стратегії	- стратегія підтримання позицій, - інтеграція з іншими виробниками, - лідерство в ніші, - вихід за межу ніші

Джерело: власна розробка автора на основі [5, с. 165]

На думку І.Должанського «стратегії лідера втілюється коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку. Це підприємство виступає «еталоном», з яким порівнюють можливості конкурентів, що намагаються його атакувати, наслідувати або позбутися» [7, с. 70–78]. При такій позиції на ринку компанія може використовувати стратегії:

1) розширення первинного попиту. Цю стратегію характеризують компоненти стратегії інтенсивного зростання. Зазвичай цю стратегію обирають на початковій стадії життєвого циклу товару.

2) оборонна стратегія (стратегія захисту). Мета такої стратегії – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільшим конкурентам. Наприклад, використання інновацій і технологічного вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів.

в) наступальна стратегія. Збільшити свою частку ринку, застосувавши наступальну стратегію, – це третій шлях, відкритий для підприємства-лідера у певній галузі. Мета стратегії – підвищення рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду.

г) стратегія демаркетингу. Мета – скорочення своєї частки ринку з метою уникнення звинувачень у монополізмі. Альтернативою є стратегія диверсифікації на нові ринки, де підприємство не займає домінуючого положення [19, с. 59].

Стратегія претендентів на лідерство, челенджерів. За цією стратегією підприємство кидає виклик лідеру. Ця стратегія є доцільною в галузях, де віддача

від масштабу зростає, а отже, забезпечує конкурентну перевагу у витратах [29, с. 230-239]. За цією стратегією можуть бути застосовані такі стратегії:

а) «фронтальний наступ», або протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами на найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування тощо).

б) «флангова атака», або використання слабкостей конкурента. Передбачає нанесення удару по найбільш уразливій позиції конкурента.

в) «спроба оточення», або одночасний наступ на кількох фронтах. Мета атаки – не основні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів чи сегментів, де він діє недостатньо ефективно;

г) «обхідний маневр», або захоплення незайнятих просторів – це нанесення «удару» у сферах, де конкурент не виявляє активності (наприклад, в інших регіонах);

д) «партизанська війна» – це проведення невеликими силами атак по всій території супротивника (рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, PR-акції) [29, с.230-239].

Стратегія послідовників (широких наступників). Підприємства, які не займають лідируючі позиції, відмовляються від наступальних дій і поводяться як послідовники. Але, за рахунок стабільного продукту, такі компанії задоволені своєю позицією [29, с.230-239].

Ф. Котлер виділяє чотири основні стратегії послідовників:

а) «наслідувач» – підробляє продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар невеликими партіями через посередників.

б) «двійник» – копіює продукцію, рекламну компанію конкурента, виводить товар на ринок під схожою марочною назвою і пропонує товар за іншу ціну.

в) «імітатор» – щось купує у лідера, але зберігає відміни в упаковці, рекламі, цінах. Його політика не хвилює лідера доти, доки «імітатор» допомагає лідеру уникнути повної монополії на ринку або в галузі.

г) «пристосуванець» – намагається поліпшити продукцію лідера. Він починає з тих ринків, де може уникнути прямого зіткнення з лідером, і дуже часто стає претендентом на лідерство [28, с.167].

Стратегія фахівця ("нішера") збігається з однією з конкурентних стратегій М. Портера -стратегією зосередження певному сегменті. Для невеликих організацій, які розпочинають свою діяльність на ринку, ця стратегія є найефективнішою.

Артур де Літл (американська компанія Arthur D. Little) конкурентні стратегії виділяє залежно від конкурентних позицій і можливості їх поліпшення. ADL-підхід класифікує конкурентні стратегії на п'ять видів [48, р. 164], відповідно до конкурентної позиції на ринку (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3

Різновиди конкурентних позицій за А. де Літлом

Конкурентна позиція	Характеристика позиції
Лідуюча (домінуюча) позиція	сильні ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	стійка ринкова позиція; спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші); значні можливості для поліпшення ринкових позицій

Продовження табл. 1.3

Задовільна позиція	сприятливі ринкові можливості; невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій; конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	значна конкурентна вразливість; відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

Джерело: авторська розробка на основі [20, с. 152].

Лідуюча (домінуюча) позиція – формулює сильні конкурентні позиції фірми та її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм;

Сильна позиція – завдяки цій стратегії, фірма здійснює незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи та формулює незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми лідера;

Сприятлива позиція – вказує на те, що фірма має особливу конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Дуже часто таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення;

Задовільна позиція – передбачає, що фірма на певному ринку збуту має сприятливі можливості для продовження діяльності, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції;

Незадовільна позиція – означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища [48, с.164].

Отже, в цьому розділі було проаналізовано визначення відомих вчених А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Котлера, Й. Шумпетера, М. Портера, Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева таких категорій, як: конкуренція, конкурентні переваги та конкурентоспроможність. Також, розглянуто теоретичні засади аналізу конкурентного середовища підприємства, завдяки таким інструментам аналізу, як 5 сил Портера, SWOT та STEP-аналіз, які дають можливість зробити аналіз конкурентного середовища підприємства, виявити слабкі та сильні сторони, а також знайти можливості та шляхи уникнення загроз. Розібрати діяльність підприємства за політичними, економічними та технологічними сферами. Оцінити ризики, бізнес-процеси та в майбутньому прийняти рішення щодо конкурентної стратегії підприємства. Також, було розглянуто класифікацію маркетингових стратегій, запропонованих такими вченими, як: М. Портер, Ф. Котлер, А. Літл.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЗДАСТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КССРЗ»

Київський суднобудівний-судноремонтний завод (скорочено: КССРЗ) був заснований в 1896 році в гавані Дніпра. Це публічне акціонерне товариство, тож засновниками є акціонери. Юридична адреса та фактичне місце розташування є однаковим, а саме вулиця Набережно-Лугова 8. Дата заснування заводу: в 1896 році, тож існує підприємство цілих 124 роки.

Телефон: 0444288468 Факс: 0444252023

Згідно статуту підприємства, вид діяльності заводу це будкування суден і плавучих конструкцій.

Історія підприємства починається ще з 1835 року, коли на Дніпрі виникла перша пароплавна компанія. Баржі цієї компанії буксировали каміння для будівництва Київської фортеці і Броварського шосе. Трохи пізніше виникає ще одне товариство – «Товариство пароплавства по Дніпру і його притоках».

В 1894 році два цих підприємства злились в одне, яке постійно розвивалось та будували все більше і більше будівель. В період с 1924-1928 рік були збудовані такі будівлі, як: компресорна станція, механічний цех, цех деревообробки, ковальський цех, було введено в експлуатацію будівлю ливарного цеху.

З 1930-1940 рік відбувається активне будівництво будівель різного призначення: заводоуправління, центральний склад, ремонтна діляниця, паросилова, медпункт, гуртожиток, котельний цех.

В період війни завод активно виробляє воєнні флотилії, за цей період завод досить сильно постраждав від бойових дій. Після відновлення завод стає

основною судноремонтною базою для всіх типів суден, а також виробничою площадкою для суховантажів типу «Славутич». З 1942 по 1961 КССРЗ носить назву ім'я І.В Сталіна.

В 1976 році було прийнято в експлуатацію нове суднопідйомний-спусковий пристрій, який будувався на протязі двох років. Такий пристрій розрахований на можливість підйому та спуску крупних теплоходів завдовжки до 110 метрів і до 1800 тон. Така конструкція були інноваційною та давала можливість скоротити час водолазних робіт, час будівництва та забезпечувала надійність конструкції.

В 1986 році працівники «КССРЗ» активно приймали участь в усуненні наслідків аварії на Чорнобильській АЕС.

В 1993 році завод стає Акціонерним товариством і освоїв будівництво суховантажів типу ріка-море

Сьогодні завод представлений такими виробничими підрозділами:

- 1) корпусних-зварювальний цех - основне провідне підрозділ;
- 2) Механічний цех;
- 3) Окремі виробничі ділянки, робота яких координується ремонтно-експлуатаційним відділом, як-то компресорний ділянку, ділянку термообробки і підйомно-спусковий оснащення завжди якісно доповнюють і забезпечують виробничі зусилля основного виробництва;
- 4) Проектно-конструкторський відділ [27].

За роки існування заводом були спроектовані, побудовані і здані в експлуатацію понад 150 суден різного типу і призначення. За замовленням Газпрому було спроектовано та побудовано та переданий в 2003 році теплохід «Борис Щербина».

У 2004 році також за замовленням республіки Гамбаї, було спроектовано та здано в експлуатацію такі транспортно-пасажирські пороми: «Farafenni», «Soma» та «Kanilai».

На сьогодні «КССРЗ» один з небагатьох підприємств, яке здатне підняти та спустити судно вагою 200 тон та завдовжки 50 метрів.

В 2010 році підприємство освоїло новий напрямок – машинобудування для гірничодобувної промисловості.

Завод перебував в партнерських відносинах з Інгулецьким і Полтавським гірничо-збагачувальними комбінатами (зараз тільки з Полтавським гірничо-збагачувальним комбінатом) і в строк поставляє всі необхідні деталі і конструкції для безперебійної роботи партнерів.

Виробничі потужності дозволяють надавати ряд послуг по металообробці, таких як: гнучка, різка, вальцювання, термообробка, токарні та фрезерні роботи, шліфування - практично будь-які послуги з обробки металів та виготовлення металоконструкцій.

В Україні наразі функціонує сім великих суднобудівних заводів і дев'ять підприємств з суднового машинобудування, електромонтажу, приладобудування, а також кілька десятків малих і середніх суднобудівних та судноремонтних заводів, 15 наукових центрів та конструкторських бюро. Виробництво націлено переважно на експорт [14].

Організаційно-економічна характеристика підприємства «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»

Згідно статуту «КССРЗ» основними видами діяльності є: Будування суден і плавучих конструкцій, ремонт і технічне обслуговування суден і човнів, виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва.

Машинобудування займає приблизно 70% від всього виробництва, а судноремонт та суднобудування – 30%. Якщо аналізувати виробництво за останні

3 роки, можна побачити тенденцію до зростання у 2018 році і різке падіння у 2019 (див. Табл.2.1). Всього в 2019 році було реалізовано продукцію на 45 тисяч гривень.

Таблиця 2.1

Види та обсяги виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг підприємства

Види продукції (робіт, послуг)	Реалізовано продукції на, тис. грн (Загальна вартість без ПДВ)			Частка у загальному обсязі, %
	Роки			
	2017	2018	2019	
Судноремонт і суднобудування	16297155	16976204	13580962	30%
Машинобудування	38026695	39611141	316880913	70%
Разом:	54323850	56587345	45269875	

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Продукція відіграє важливу роль в кожному підприємстві і має свої конкурентні переваги та недоліки. Підприємство «КССРЗ» має такий вид конкурентних переваг, як технологічні (наявність деякого обладнання) (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз продукції «КССРЗ»

Основні види продукції	Конкурентні переваги	Недоліки
Суднобудування	Імпортозаміщення Висока якість Рідкісне обладнання	Не дотримуються строки поставки Висока ціна Старе обладнання Деякі частини робляться на інших заводах через відсутність потрібного обладнання
Судноремонт		
Машинобудування		

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Якщо аналізувати конкурентні переваги та недоліки продукції заводу «КССРЗ», можна побачити значне перевищення недолік, ніж переваг. Основними недоліками є старе обладнання, яке функціонує з років війни або, навіть, його відсутність. Через це деякі частини виробляють на інших заводах під замовлення, що значно підвищує ціну цієї частини, а отже і ціну виробу в цілому. Крім цього усі замовлення часто виробляються з затримкою, що значно впливає на строки поставки, таким чином, порушуючи договір між замовником та виробником.

Беручи до уваги конкурентні переваги заводу, можна виділити такі, як імпортозаміщення.

«Імпортозаміщення – це процес збільшення виробництва й внутрішнього споживання вітчизняних товарів при зниженні споживання імпортованих товарів»(у фізичному вираженні) [10].

Стратегія імпортозаміщення промислового підприємства спрямована на зменшення імпортованих матеріалів, сировини та комплектуючих, що надає можливість забезпечити повне завантаження власних виробничих потужностей, збільшити рентабельність підприємства, скоротити термін окупності та удосконалити контроль за якістю продукції [31].

Завод замінює імпортовані товари на товари власного виробництва, які виготовляються за кресленнями імпортованих, таким чином значно зменшуючи ціну на продукцію. Також продукція заводу є досить якісна і деякі частини можна виготовити лише на цьому заводі (якщо ми беремо до уваги Україну) за рахунок рідкісного обладнання. Наприклад, завод має таке обладнання, як «Вальці», яке використовується для згинання металу, таке обладнання представлене в Україні лише на цьому заводі та в місті Дніпропетровську, що виокремлює завод на фоні інших конкурентів.

Отже, порівнюючи недоліки та переваги продукції, можна зробити висновок, що, незважаючи на усі переваги, завод має оновити обладнання, щоб мати змогу конкурувати з іншими.

Аналізуючи споживачів продукції «КССРЗ», можна побачити, що майже 70% усієї продукції завод виготовляє для Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. (див. табл.2.4) З одного боку, завод має стабільні замовлення, але, з іншого, при припиненні постачання для «Полтавського ГЗК» завод повинен знаходити нових замовників та нові канали збуту, що може вплинути на прибуток заводу в перші місяці, адже це вимагає часу.

Таблиця 2.3

Основні споживачі продукції

Назва (група) споживачів (замовників) 2019 рік	Вид продукції (робіт, послуг)	Частка окремих споживачів (замовників) в загальному обсязі, %
ВАТ «Полтавський ГЗК»	Виготовлення металокопструкцій	69%
ТОВ ВКФ «Новий Київ»	Судноремонт	2 %
ТОВ Євроктив	Виготовлення металокопструкцій	2 %
Аква Клін	Судноремонт	1 %
Чернігівський ремонтний завод	Судноремонт	4 %
ТОВ Лонді груп	Судноремонт	1%
ТОВ Форте Алюмініум	Судноремонт	0,5%
ТОВ НВП Атомкомплекс	судноремонт	0,5%
Сінпол	Виготовлення металокопструкцій	0,5%
Науковий гідрофізичний центр НАН України	Суднобудування	3 %
Фрітайм-2010	Виготовлення металокопструкцій	0,5%
ТОВ СОБІ	Судноремонт	3%
ТОВ Голубе Дніпро	судноремонт	2 %
ТОВ ЛТД Будіндустрія	Судноремонт	2 %
ТОВ Омега Естейт	судноремонт	2 %
Перший експедиційний загін підводних та гідротехнічних робіт ПрАТ	судноремонт	2 %
ТОВ Укркомплекс плюс	судноремонт	4 %

Продовження табл. 2.3

ТОВ Ріверест-Тур	Виготовлення металоконструкцій, судноремонт	0,5%
Провайн ГРУП	судноремонт	0,5%
Всього:		100%

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, завод має знаходити нові канали збуту своєї продукції і розвивати довгострокові стосунки з існуючими.

Аналіз постачальників

Основними постачальниками «КССРЗ» можуть бути такі підприємства, як «Метінвест», «Метал Холдінг», «Сталекс» «МД істейт», але завод зараз шукає сировину за найвигіднішою ціною через мережу Інтернет на різноманітних заводах. Тому виокремити основних постачальників досить складно.

Раніше велику частину території заводу займали склади з сировиною, але зараз «КССРЗ» використовує систему «точно в строк» (Just in time, JIT) – це політика постачання, що передбачає доставку матеріалів, товарів або послуг в той час, коли вони стають потрібними для роботи або процесу [27].

Такий підхід «якраз вчасно» вдосконалює систему бізнесу за рахунок зменшення простоїв в виробництві та скорочення вартості зберігання товару.

Така концепція є поширеною в логістиці, основною ідеєю, якої є планування та організація матеріальних потоків, тобто усі матеріали та напівфабрикати будуть приходити в необхідній кількості в необхідний час. Такий підхід є одним із базових принципів ощадливого виробництва.

Аналіз збуту

Весь збут продукції проходить через тендери. Відділ маркетингу шукає тендер, отримуючи приблизну вартість від технічного та економічного відділу, завод приймає участь в тендері. Якщо завод виграє тендер, укладається договір на поставку продукції/надання послуги. Економічний відділ передає розрахунки

технічному відділу, який в свою чергу здійснює закупку сировини і відправляє на виробництво.

Згідно договору на поставку «КССРЗ» термінів та умов постачання постачальник зобов'язаний здійснити постачання товару в термін, вказаний в специфікації, що є невід'ємною частиною Договору.

Товар поставляється на умовах визначених в специфікації .

Поставка товару здійснюється партіями, на умова СРТ, склад Покупця – м. Київ, вул. Набережно-Лугова,8 відповідно до Офіційних правил тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати «Інкотермс» в редакції 2010 року.

Датою постачання Товару вважається дата оформлення видаткової накладної.

Постачальник зобов'язаний разом з товаром, що відвантажується, передати покупцеві наступні оригінали документів:

1. Рахунок-фактура;
2. Видаткова накладна;
3. Паспорт (Керівництво з експлуатації).

Постачальник зобов'язується оформити та зареєструвати в Єдиному електронному реєстрі податкову накладну згідно з вимогами Податкового Кодексу України.

Оплата за товар здійснюється покупцем, на підставі виставленого рахунка-фактури шляхом перерахування грошових коштів на розрахунковий рахунок постачальника в порядку, який вказаний в специфікації, що є невід'ємною частиною до Договору [0].

«КССРЗ» дотримується правил Incoterms. Інкотермс (Incoterms, International commercial terms) - це міжнародні правила в форматі словника, що забезпечують однозначні тлумачення найбільш уживаних торговельних термінів

у договорах міжнародної купівлі-продажу, розроблені Міжнародною торговою палатою .

Правила INCOTERMS (Інкотермс) представляють собою скорочені за першими трьома літерами торгіві терміни, які відображають підприємницьку практику в договорах міжнародної купівлі-продажу товарів. Правила Інкотермс визначають в основному обов'язки, вартість і ризики, що виникають при доставці товару від продавців до покупців.

Основні принципи, регульовані в термінах Інкотермс:

- розподіл між продавцем і покупцем транспортних витрат з доставки товару, тобто визначення, які витрати і до яких пір несе продавець, і які, починаючи з якого моменту, - покупець.
- момент переходу з продавця на покупця ризиків пошкодження, втрати або випадкової загибелі вантажу.
- дату поставки товару, тобто визначення моменту фактичної передачі продавцем товару в розпорядження покупця або його представника - наприклад, транспортної організації - і, отже, виконання або невиконання першим своїх зобов'язань за строками поставки [31].

Проаналізуємо фінансові результати підприємства. Згідно, наданих підприємством документів, можемо розрахувати рівень рентабельність підприємства (як вказано в Табл.2.5), який складає 4%.

Аналіз інноваційної діяльності

Завод не виділяє кошти на інноваційну діяльність, не співпрацює з науково-дослідницькими університетами та не виділяє кошти на дослідження і розробки; не виділяє кошти на високотехнологічну продукцію; не займається пошуком вчених та інженерів, з метою залучення до виробництва продукції.

Основними напрямками інноваційної діяльності на підприємстві мають стати:

- інвестування в дослідження та розробки;
- співпрацювання з науково-дослідницькими центрами;
- залучення в роботу висококваліфікованих інженерів та науковців;
- відділ закупок має закуповувати високотехнологічне обладнання.

Ці напрямки не реалізуються на підприємстві через відсутність додаткових коштів, тож, в першу чергу, для закупівлі обладнання можуть бути використанні власні кошти акціонерів.

Аналіз фінансових результатів підприємства

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів «КССРЗ»

№	Фінансові результати	Роки		
		2018	2019	2020
1	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	16930	12780	3697
2	Податок на додану вартість	20%	20%	20%
3	Чиста виручка від реалізації (без ПДВ та акцизного збору), тис.грн	13544	10224	2975,6
4	Собівартість реалізованої продукції (неповна) тис.грн	12953	9068	4198
5	Валовий прибуток, тис.грн.	3977	3712	0
6	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис.грн	-	4564	0
7	Рівень рентабельності, %		4%	-
8	Чистий прибуток, тис.грн	-	4564	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розрахуємо чисту виручку за 2018 рік :

$$16930 - 20\% = 13\ 544$$

Розрахунок чистої виручки за 2019 рік:

$$12\ 780 - 20\% = 10\ 244$$

Розрахунок чистої виручки за 2020 рік:

$$3697 - 20\% = 2975,6$$

Розрахунок рівня рентабельності за 2019:

$$4564:10224 * 100\% = 4\%$$

Заходи, які сприятимуть покращенню результатів діяльності підприємства, тобто збільшення продуктивності праці за рахунок оновлення обладнання та зменшення собівартості витрат, тим самим збільшення прибутку.

- Оновлення обладнання;
- Використання інноваційного обладнання;
- Модернізація виробництва;
- Вдосконалення управління;
- Впровадження виробництва сировини замість закупівлі.

Організаційна структура «КССРЗ»

Організаційну структуру «КССРЗ» можна віднести до лінійного типу (див. додаток А). Досить великий апарат управління, всього є три відділи, а саме: економічний, технічний та відділ з кадрових питань та побуту, на чолі яких стоять три директора. Делегує повноваження Голова правління. Всього на заводі близько 230 працівників, з яких близько 30 осіб працює безпосередньо на підприємстві.

Переваги такої структури:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпорядництва.
3. Узгодженість дій виконавців.
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.
5. Оперативність у прийнятті рішень.
6. Отримання виконавцями, пов'язаних між собою, розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу [47].

А також недоліки:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.

2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними структурами.

3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного суспільства [47].

Стиль правління керівника можна віднести до авторитарного. Характеристика такого стилю: тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими) [47].

Недоліки:

- 1) висока ймовірність помилкових рішень;
- 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
- 4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і шкідливий для психічного і фізичного здоров'я [47].

Рішення приймаються одноосібно і доводяться до працівників через накази, розпорядження, команди. Ініціатива кожного з працівників, не придушується, але ідеї працівників не беруться до уваги, працівники не мотивовані і не бачать сенсу пропонувати щось.

2.2 Аналіз конкурентного середовища

Щоб порівняти ціни на продукцію на кожному із заводів, візьмемо ціну за таку послугу, як заміна 1м² зовнішньої обшивки. Ціна на «КССРЗ» за таку послугу становить 4400 грн, ця ціна є найменшою з усіх і дає перевагу виробництву.

Таблиця 2.5

Відомості про конкурентів

Конкуренти та їх місцезнаходження	Вид продукції	Ціна Грн/од	Конкурентні переваги	Недоліки
Азовський судноремонтний завод м.Маріуполь	Розрахунок вартості заміни 1м ² зовнішньої обшивки	4480	Територіально вигідне місце розташування Наявність заводу «Азовсталь» Логістика закупки матеріалів Наявність замкнутого циклу виробництва Наявність сирової бази	Імпортна продукція
Запорізький суднобудівний-судноремонтний завод м.Запоріжжя	Розрахунок вартості заміни 1м ² зовнішньої обшивки	4540	Наявність заводу «Запорожсталь» Логістика закупки матеріалів Наявність сирової бази	-
Кузня на рибальському м. Київ	Розрахунок вартості заміни 1м ² зовнішньої обшивки	4800	Вища рентабельність виробництва Нове обладнання	Відсутність замкнутого циклу виробництва

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Можна визначити такі конкурентні переваги Азовського судноремонтного заводу, як можливість обслуговування суден до 200 метрів та вантажопідйомністю в 15 000 тонн, завдяки плавучому доку. Ця конкурентна перевага зробила Азовський судноремонтний завод єдиним заводом, який

володіє таким обладнаним причалом на всьому Азовському узбережжі. Наявність металургійного заводу, а отже, вигідна логістика закупки матеріалів та замкнутий цикл виробництва. Через територіально вигідне розташування завод транспортує вантажі в порти Європи, Північну та Південну Америку та на узбережжя Африки. Стратегічний напрямок заводу – судна, призначені для збирання нафтопродуктів та сміття, було збудовано більше 200 суден, які успішно функціонують в інших країнах. Завод має сертифікат якості продукції [3].

Запорізький суднобудівний завод має плавучий док, який підіймає 5500 тонн, спеціальне оснащення, яке підіймає судна до 800 тон, плавуча майстерня та потужний металургійний завод поблизу, а також наявність сирової бази [27].

Кузня на Рибальському має територіально вигідне розташування та більш нове обладнання, що приводить до виробництва з рентабельністю вище, ніж «КССРЗ»

Отже, конкурентними перевагами заводів є наявність металургійних заводів, що дає можливість скоротити витрати на перевезення матеріалів і служити сировою базою для підприємств. Також важливою перевагою є наявність замкнутого виробництва, а саме виготовлення сировини та напівфабрикатів для виробництва. Важливою умовою для таких заводів, також є вихід до води, для повноцінного виробництва. Нове обладнання дає змогу підвищити рентабельність виробництва і виготовляти якісну продукцію. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, КССРЗ має, в першу чергу, оновити обладнання.

Для більш детального аналізу «КССРЗ» виділимо його сильні та слабкі сторони, а також основні можливості та загрози, за допомогою SWOT-аналізу (табл.2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якісна продукція Сертифікат якості Імпортозаміщення Можливість підняття судів в регіоні	Ієрархія правління Висока ціна продукції Дорога сировина Відсутність замкнутого циклу виробництва Старе обладнання
Можливості	Загрози
Нові партнери та заключення договорів на постійну роботу Виробництво сировини та напівфабрикатів для суднобудування, машинобудування, судноремонту Оновлення обладнання	Конкуренти з більш дешевою продукцією та новим обладнанням Збільшення цін на сировину

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Сильні сторони, тобто кокурентні переваги підприємства – це якісна продукція, підкріплена сертифікатом якості, використання стратегії імпортозаміщення та можливість обслуговувати великовантажні судна довжиною від 50 до 120 метрів та вагою до 1800 тонн, які знаходяться в акваторії від Чернігова до Дніпра (Запорізький завод піднімає судна, вагою 800 тон, Азовський – 15 000 тонн).

Майже всі замовлення завод отримує через тендери, тому буде доречно, проаналізувати ціни конкурентів та ціну «КССРЗ»(табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Перелік виробів основної номенклатури, які було програно у тендерах
2020рік**

№ п/н	Найменування	Крайня ціна конкурента, грн. без ПДВ	Вартість ТОВ «КЗСС»	Різниця у вартісному виразі	Різниця, %
1	Підставка конуса дробарки ККД-1500	297 922,40	357 922,40	-60 000,00	20%
2	Укриття грохота 2x840x950x40	583,10	1 083,10	-500,00	86%

Продовження табл. 2.7

3	Бутара D=14 до кулькового млина МШЦ 4000*5000 ОФ-Ц-313.00.100 СБ	11 400,00	19 372,40	-7 972,40	70%
4	Балка скребкова 21.3359.000СБ	12 500,00	19 372,40	-6 872,40	55%
5	Дешламатор магнітний МД-5	60 500,00	86 525,80	-26 025,80	43%
6	Барабан відхиляючий D1000*1600 (123.614.000БСБ)	7 000,00	8 183,70	-1 183,70	17%
7	РОЛИК У ЗБОРІ 62.11711.100.11.00 СБ	12 000,00	18 188,05	-6 188,05	52%
8	Конвеєр №8 2565-ТХ5	296 000,00	584 149,05	-288 149,05	97%
9	Катридж (вертикальний вал у зборі) В963S3000А/У	99 500,00	109 634,79	-10 134,79	10%
10	Лопатка правостороння 34.3364.001	1 035 000,00	1 362 118,00	-327 118,00	32%
11	Лопатка лівостороння 34.3364.001-01	99 500,00	109 634,79	-10 134,79	10%
Середнє значення:					45%

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Приблизно на 45% зазвичай ціна «КССРЗ» є вищою, ніж у конкурентів, тому завод, на жаль, дуже часто програє тендери. Це пов'язано насамперед зі станом обладнання, яке є застарілим, тому заводу дуже складно конкурувати.

Отже, порівнюючи «КССРЗ» з конкурентами, можна зробити такі висновки:

- Вартість виробництва конкурентів значно нижча
- Обладнання новіше
- Територіально вигідне місцезосташування мають всі заводи
- Кожний завод має сертифікат якості продукції
- Наявність сирової бази та логістика закупок вигідніша для таких конкурентів, як Азовський та Запорізький суднобудівні заводи

- Кожний завод має спеціальне обладнання для підняття суден
- Вища рентабельність виробництва
- «КССРЗ» використовує стратегію імпортозаміщення, інші заводи використовують імпортні деталі

Суднобудівна та судноремонтна галузь має значний вплив на різні сфери економіки України. Її розвиток залежить від багатьох факторів. STEP-аналіз дає можливість проаналізувати цю сферу за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. (як це видно з табл.2.8).

Таблиця 2.8

STEP-аналіз розвитку суднобудування та судноремонту в Україні

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> • загальнодержавна важливість суднобудування • річкова інформаційна служба України • асоціація «Укрсудпром» • податкова політика • відносини України з морськими державами Чорноморського регіону і світу • законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку суднобудування • митне та податкове законодавство 	<ul style="list-style-type: none"> • зміна курсу долара • рівень конкуренції • фінансово-економічна криза • розвиток вітчизняного морського судноплавства • залучення капіталу в суднобудівну промисловість • розвиток суміжних видів економічної діяльності (ціни на метал)
Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> • рівень освіченості, кваліфікація кадрів; • працездатність і продуктивність населення. • Наявність спеціалізованих навчальних закладів для підготовки фахівців • Система соціального захисту працюючих 	<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційне обладнання • Технічне оснащення виробництва • створення та підтримка науково-технічного потенціалу суднобудування • розробка нових технологій у сфері суднобудування • оптимізація виробничих потужностей

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Політичні фактори, які впливають на галузь:

Морські порти – одна з найважливіших з'єднувальних ланок національної транспортної та виробничої інфраструктури з європейською та світовою. Саме

Україна володіє найпотужнішим портовим потенціалом серед усіх держав Чорного моря. А саме – 13 морських торговельних портів та причальний фронт морських портів довжиною 40 кілометрів.

Для становлення України, як морської держави, потрібно: створити умови для залучення іноземних інвестицій, збереження, розвитку та ефективного використання створеного високого виробничого, науково-технічного та експортного потенціалу суднобудівної промисловості, а також нарощення обсягів виробництва українських підприємств [14]. Такі дії будуть сприяти розвитку приморських регіонів та поліпшення їх соціально-економічного стану.

Податкова політика. Головною перешкодою для українських суднобудівних заводів є оподаткування прибутку від експлуатаційної діяльності, сплата податку на додану вартість і мита на судна, що побудовані або придбані [14].

Для розвитку суднобудування потрібно запровадити такі пільги:

- звільнення від сплати ввізного мита на вироби для суднобудування;
- звільнення від сплати ПДВ на імпортовані вироби, призначені для суднобудування;
- використання на розвиток суднобудування податку на прибуток, отриманого від суднобудування;
- впровадження кредитування експорту (до початку роботи Експортно-кредитного агентства);
- заохочення вітчизняних судновласників до будівництва суден на наших верфях на добровільній основі [41].

Річкова інформаційна служба України, створена наказом Міністерством інфраструктури України. Сприяння підвищенню рівня безпеки судноплавства, ефективності здійснення перевезень внутрішніми водними шляхами та

захисту навколишнього середовища, поліпшенню роботи з комерційними та іншими видами транспорту [13].

Асоціація суднобудівників України `Укрсудпром` - недержавне об'єднання суднобудівних і судноремонтних підприємств України, а також пов'язаних з ними виробництв і структур [41].

Українські відносини з державами Чорноморського регіону і світу

Україна входить до першого інтеграційного об'єднання в Чорноморському регіоні, під назвою Організація чорноморського економічного співробітництва, яка поєднує такі держави, як: Азербайджан, Албанія, Болгарія, Вірменія, Греція, Грузія, Молдова, Росія, Румунія, Сербія, Туреччина. Організація функціонує з метою розвитку таких сфер, як: торгівля, економічний розвиток, фінанси та банківська справа, розвиток культури і туризму, розвиток технологій, захист навколишнього середовища. Загальна площа території країн-членів ОЧЕС складає 20 мільйонів квадратних кілометрів, з населенням близько 337 мільйонів осіб та щорічним обсягом торгівлі між країнами Організації майже 264 млрд. дол. США [25].

Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку суднобудування.

Згідно закону України «Про державну підтримку суднобудування України», який визначає засади державної підтримки суднобудівної діяльності в Україні, держава має забезпечувати розвиток та ефективне використання створеного високого науково-технічного, виробничого та експортного потенціалу суднобудівної галузі як пріоритетної складової високотехнологічного сектора економіки для забезпечення національних інтересів держави.

З 1 січня 2020 року до 1 січня 2040 року була запроваджена державна фінансова підтримка, а саме зниження вартості кредитів, шляхом компенсації

ставки за кредитами. Також з 1 січня 2020 року була запроваджена спеціальна державна фіскальна політика, з метою підтримки суднобудування, а саме:

1) звільнення суб'єктів суднобудування від сплати ввізного мита на імпортовані матеріали, механізми, прилади, котрі безпосередньо використовуються у суднобудуванні у порядку, визначеному Митним кодексом України;

2) звільнення суб'єктів суднобудування від сплати податку на додану вартість на імпортовані матеріали, механізми, прилади, котрі безпосередньо використовуються у суднобудуванні у порядку, визначеному Податковим кодексом України [12].

Важливим фактом для розвитку суднобудування – є міжнародна кооперація. Україна зобов'язується виконувати міжнародні правила у сфері суднобудівної галузі та несе відповідальність згідно з загальновизнаними нормами міжнародного права та положеннями міжнародних договорів України, збереження та подальший розвиток існуючих міжнародних зв'язків. [9]

Економічні фактори:

Від зміни курсу валти залежить ціна на імпортні деталі, що значно буде впливати на ціну готової продукції. При зростанні рівня конкуренції, підприємство може, як втратити замовників, через більш високі ціни на продукцію або послуги, так і стати рушійною силою для вдосконалення виробництва. Від зміни цін на метал, дуже сильно залежить виробництво, адже метал є основною сировиною для виробництва.

Соціальні фактори:

Зараз на ринку праці є велика нестача кваліфікованих працівників в сфері суднобудування, дуже важко знайти кваліфікованих робітників. Робітників за професіями, яких потребує завод, досить важко знайти, тому що наразі вони не є актуальними для молоді. Заробітна плата не є конкурентною на ринку, тим самим

не приваблюючи молодих спеціалістів. Працівники на заводі середнього та похилого віку. В Україні є достатньо вищих навчальних закладів, які підготовлюють кваліфікованих працівників для цієї сфери.

Технологічні фактори:

Для розвитку сфери суднобудування і судноремонту має бути гарне технологічне обладнання, для виготовлення якісної продукції.

Отже, суднобудівна та судноремонтна галузь України має значний портовий потенціал, а також підтримку з боку держави та різноманітних асоціацій, які забезпечують розвиток суднобудування. Інтеграційне об'єднання з організацією чономорсько-економічного співробітництва дає можливість кооперувати з іншими країнами. Державна фінансова підтримка підтримує галузь шляхом вигідного кредитування. Вводяться пільги, які спрощують систему сплати податків. Крім інтеграції з міжнародними організаціями, міжнародна кооперація підтримується державною політикою, яка зобов'язується виконувати міжнародні зобов'язання. Від курсу валюти та вартістю на метал значно залежить виробництво. Основна проблема багатьох підприємств – нестача кваліфікованих кадрів. Відбувається «старіння кадрів», тому що для молоді ця сфера неактуальна, а заробітна платня не є конкурентною, в порівнянні з іншими сферами. При впровадженні пільг на сплату ввізного мита, на імпорتنі вироби, впровадження вигідного кредитування на суднобудування та заохочення судновласників до будування суден ця сфера буде активно розвиватися. Для розвитку судноремонту та суднобудування потрібна підтримка від держави, гарне технологічне оснащення та заохочення кваліфікованих працівників. Політика держави підтримує міжнародні зв'язки і є сприятливою для розвитку кооперації з іншими державами.

Аналіз «КССРЗ» за силами Портера

При аналізі 5 сил Портера беруться до уваги такі критерії, як:

- Галузеві конкуренти
- Товари-заміники
- Потенційні конкуренти
- Споживачі
- Постачальники [35].

Оцінюючи їх за шкалою певних балів (див. Табл.2.10), можна зробити висновок, щонайбільшу загрозу для «КССРЗ» в майбутньому можуть становити загроза потенційних та галузевих конкурентів (див.Табл.2.11; 2.13), тому що:

По-перше, існує дуже велика кількість гравців в цій галузі, як великих, так і малих. Більшість продукції в цій галузі споживачі купують через тендери, тому ціна цієї продукції є дуже важливою. Порівнюючи з іншими заводами, «КССРЗ» має перевагу в зменшенні ціни, шляхом імпортозаміщення, але велика кількість заводів виготовляє більш дешеву продукцію через більш сучасне обладнання. Також існують дуже малі підприємства, продукція яких дешевша, через низькі витрати, в той час, як «КССРЗ» має значні витрати, спричинені розлогою організаційною структурою та великою територією, яка повністю не задіяна в виробництві.

Таблиця 2.9

Аналіз «КССРЗ» за силами Портера

Сили Портера	Оцінка
Галузеві конкуренти	10
Товари-замінники	1
Потенційні конкуренти	10
Споживачі	7
Постачальники	3

Таблиця 2.10

Шкала балів за критеріями

4 бали	Низька
5-8 балів	Середня
8-12 балів	Висока

Таблиця 2.11

Галузеві конкуренти

Галузеві конкуренти	Оцінка параметру		
	3	2	1
Параметри оцінки:			
Кількість гравців	висока насиченість ринку	середня насиченість ринку	невелика кількість гравців
	+		
Темп росту ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	зростаючий	високий
		+	
Рівень диференціації продукту	компанії продають стандартний товар	товар стандартизований, але відрізняється по додатковим перевагам	продукти значимо відрізняються один від одного
		+	
Обмеження в підвищенні цін	жорстка цінова політика (тендер)	є можливість в підвищенні цін тільки в рамках покриття витрат	завжди є можливість для підвищення цін
	+		
Оцінка:	10		

Джерело: власна розробка автора

На ринку присутні такі заводи, як: «Азовський судноремонтний завод», «Дунайсудоремонт», «Запорізький суднобудівний-судноремонтний завод», «Кузня на Рибальському», «Миколаївський суднобудівний завод», «Океан», «Херсонський суднобудівний завод», «Чорноморський суднобудівний завод» та інші. Тож насиченість ринку є досить високою. Хоча і ціна за продукцію у «КССРЗ» є достатньо конкурента, у цих конкурентів є такі переваги:

- територіально вигідне місце розташування
- наявність металургійних заводів
- вигідна логістика закупки товарів
- наявність замкнутого циклу виробництва
- наявність сирової бази
- вища рентабельність виробництва

- нове обладнання

Тому при проведенні тендера (90% продукції збувається саме через тендери) заводу «КССРЗ» важко його виграти на фоні сильних конкурентів. На ринку з'являється все більше дрібних гравців, тому ринок можна вважати зростаючим.

Товар всіх підприємств є стандартним, в залежності від обладнання, деякі заводи можуть запропонувати додаткові послуги. Також «КССРЗ» надає такі сервісні послуги, як: перевезення пасажирів і вантажу та ремонтні роботи суден на території заводу. Такі сервісні послуги аналогічні до послуг конкурентів.

Таблиця 2.12

Товари-замінники

Товари-замінники	Оцінка параметру		
Параметри оцінки:	3	2	1
Товари-замінники в позиції ціна / якість	Існують і займають високу частку ринку	Існують, але тільки вийшли на ринок і займають малу частку	не існують
Оцінка:	1		

Товарів-замінників не існує, але існують товари, які виготовляються з більш дешевого матеріалу. «КССРЗ» дотримується стратегії імпортозаміщення. А саме, завод замінює імпортні товари на товари власного виробництва, які виготовляються за кресленнями імпортних, таким чином значно зменшуючи ціну на продукцію.

Таблиця 2.13

Потенційні конкуренти

Потенційні конкуренти	Оцінка параметру		
Параметри оцінки:	3	2	1
Кількість гравців	висока насиченість ринку	середня насиченість ринку	невелика кількість гравців
	+		

Продовження табл. 2.13

Темп росту ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	зростаючий	високий
		+	
Рівень диференціації продукту	компанії продають стандартний товар	товар стандартизований, але відрізняється по додатковим перевагам	продукти значимо відрізняються один від одного
		+	
Обмеження в підвищенні цін	жорстка цінова політика (тендер)	є можливість в підвищенні цін тільки в рамках покриття витрат	завжди є можливість для підвищення цін
		+	
Оцінка:	10		

Таблиця 2.14

Споживачі

Споживачі	Оцінка параметру		
	3	2	1
Параметри оцінки:			
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 гравці займають 50% ринку	2-3 гравці займають більш 80% ринку
		+	
Політика уряду	Немає обмежень	Уряд регулює галузь на низькому рівні	Уряд повністю регулює галузь и встановлює обмеження
		+	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці підуть на зниження цін	Не підуть	Гравці знижують ціну, якщо є більш дешева пропозиція
			+
Темп зростання галузі	стагнація або зниження обсягу ринку	зростаючий	високий
		+	
Оцінка:	7		

Майже 70% усієї продукції завод виготовляє для Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. Такі довготривалі и партнерські стосунки

забезпечують постійні замовлення, але, в разі відмови цього споживача від продукції, заводу потрібно буде шукати нових споживачів.

За правилами тендеру виграють заводи з найвигіднішою ціною, тому кожне підприємство намагається знизити собівартість продукції за рахунок високотехнологічного оснащення.

Таблиця 2.15

Постачальники

Постачальники	Оцінка параметру	
Параметри оцінки:	2	1
Кількість постачальників	Невелика кількість	Великий вибір постачальників
		+
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
		+
Витрати, спричинені зміною постачальника	Високі витрати	Низькі витрати
		+
Оцінка:	3	

Завод шукає сировину за найвигіднішою ціною через мережу Інтернет на різноманітних заводах, тому він не залежить від окремих постачальників.

Підприємство отримує замовлення переважно через тендери. Можна виділити всього два типи замовлень: державні та приватні. Аналізуючи дані обсягу державний та приватних замовлень, (див.Табл.2.16) очевидно, що в розрізі судноремонту 80% всіх замовлень займають державні замовлення, замовлення приватних судновласників – 20%.

Таблиця 2.16

Обсяг державних та приватних замовлень»

2018 рік				2019 рік			
Комерційні організації		Державні установи		Комерційні організації		Державні установи	
Сума, грн.з ПДВ	Питома вага,%	Сума,грн.з ПДВ	Питома вага,%	Сума,грн.з ПДВ	Питома вага,%	Сума,грн.з ПДВ	Питома вага,%
3 795 727,00	48	4164999,00	52	4 329 012,29	20	17 342 699,42	80

Джерело: (складено автором за даними підприємства.)

В розрізі машинобудування, майже 70% продукції виробляється для Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. Було б доречно, зайнятися пошуком нових підприємств.



Рис. 2.2 «Діаграма державних та приватних замовлень»

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи діаграму, можна зробити висновок, що є великий потенціал в державних замовленнях.

2.3 Аналіз конкурентної стратегії підприємства

Для визначення конкурентної стратегії підсумуємо конкурентні переваги ТОВ «КССРЗ», адже вибір стратегії базується на конкурентних перевагах організації. Можна виділити такі конкурентні переваги організації:

- Імпортозаміщення;
- Висока якість продукції;
- Рідкісне обладнання;
- Сертифікат якості продукції;

- Зручне місце розташування.

Визначити точно стратегію підприємства досить складно,

За класифікацією М. Портера стратегію «КССРЗ» можна віднести до стратегії найменших сукупних витрат, тому що за цією стратегією підприємство намагається мінімізувати витрати в усіх сферах. За рахунок окремого рідкісного обладнання, тільки це підприємство має можливість виготовляти деяку продукцію для споживача. Крім цього на заводі використовують стратегію імпортозаміщення, тим самим скорочуючи собівартість продукції і, при цьому, додержуючись високих стандартів якості продукції. Підприємство не витрачає гроші на рекламу. Намагається скоротити витрати та зменшити собівартість продукції, з метою участі в тендері та отримання замовлення. Також можна знайти спільні ознаки зі стратегією зосередження, тому що завод виготовляє вузькоспеціалізований товар, а саме суднобудування, машинобудування та судноремонт. Також 70% продукції завод виготовляє для ВАТ «Полтавський ГЗК», зосереджуючись на цьому споживачеві і, таким чином, отримуючи стабільні замовлення.

а класифікацією Ф. Котлера завод можна віднести до стратегії так званого нішера. Ця стратегія збігається з однією з конкурентних стратегій М. Портера - стратегією зосередження певному сегменті.

За класифікацією А. Літла «КССРЗ» займає сприятливу позицію на ринку.

Завод має можливості для розвитку своєї діяльності, наприклад розвиток стратегії імпортозаміщення, але через стан обладнання сильні конкуренти можуть зруйнувати позиції заводу.

На 2020 рік підприємство з метою розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану розробило корпоративну стратегію. Загальною корпоративною стратегією підприємства є збільшення обсягів виробництва за рахунок збільшення асортименту продукції та налагодження ефективної роботи

відділу маркетингу в розрізі замовлень та утримання низької ціни на продукцію при вдосконаленій якості (див. Додаток Д, с. 9).

езважаючи на присутні ризики на підприємстві відбувається зростання виробництва та освоюються нові технології. У 2020 році підприємство намагалось збільшити виробництво продукції машинобудування на 10%. Збільшити чистий дохід від реалізації продукції та послуг до 19 млн. грн. Перспективними є проекти:

1. Відновлення співпраці з підприємствами групи Метінвест (ПрАТ "Інгулецький ГЗК", ПрАТ "Центральний ГЗК") Не було поки що реалізовано.

2. Виготовлення Водоводів для Дністровської ГАЕС без посередників. Було реалізовано.

3. Забезпечення диверсифікації виробництва та освоєння альтернативного напрямку з виготовлення загально-будівельних металоконструкцій. Також поки що не було реалізовано (див. Додаток Д с. 9).

Отже, в цьому розділі було проаналізовано конкурентні переваги підприємства, розглянуто економічні показники підприємства та організаційну структуру, перелічені види продукції, а саме машинобудування, судноремонт та суднобудування та обсяги виробництва (машинобудування займає близько 70%, а судноремонт та суднобудування 30%), перелічені конкурентні переваги та недоліки продукції. До переваг було віднесено: Імпортозаміщення , висока якість рідкісне обладнання, а до недолік не дотримання строків поставки , висока ціна, старе обладнання , відсутність потрібного обладнання. Проаналізовані споживачі продукції та постачальники. Основний споживач – «Полтавський ГЗК», основних постачальників, на жаль, виділити не можна, тому що завод купує сировину у різних постачальників через мережу Інтернет. Аналіз фінансових результаті показав, що рентабельність виробництва на рівні 4 %. Організаційну структуру «КССРЗ» було віднесено до лінійного типу. Були проаналізовані основні

конкуренти та їх переваг і недоліки. За допомогою інструменту SWOT-аналізу, були виокремлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і можливості в майбутньому. За допомогою інструменту STEP-аналізу, було розглянуто політичні, економічні, соціальні чинники, які впливають безпосередньо на галузь. Проаналізовані нормативно-законодавчі акти, податкова політика, асоціації, до яких входить Україна і активно розвиває сферу суднобудівництва та судноремонту. Проаналізовано «КССРЗ» за п'ятьма силами і визначено, що найбільшу загрозу для «КССРЗ» в майбутньому можуть становити загрози потенційних та галузевих конкурентів. За класифікацією відомих вчених, стратегію «КССРЗ» можна віднести до:

а) за М. Портером – стратегія найменших сукупних витрат та стратегія зосередження

б) за Ф. Котлером - стратегія «нішера»

в) за класифікацією А.Літла завод займає сприятливу позицію.

«КССРЗ» має всі можливості розвитку в подальшому, якщо буде оновлено обладнання, щоб стати більш конкурентним підприємством в даній ніші.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства

Конкурентна стратегія підприємства базується на його конкурентній перевазі. Можна виділити такі конкурентні переваги «КССРЗ», як: якісна продукція, сертифікат якості продукції, можливість підняття суден в регіоні, імпортозаміщення. Після аналізу всіх сфер діяльності підприємства, буде доречно запропонувати такі шляхи розвитку підприємства, як:

Диференціація товарів та послуг. Використовуючи стратегію імпортозаміщення, збільшити кількість товарів та послуг. Ця стратегія дозволяє значно знизити собівартість продукції. Крім цього, підприємство має відповідний сертифікат, який засвідчує якість продукції. Тому «КССРЗ» може ввести власну лінійку товарів та ремонтних послуг, конкурентною перевагою яких, буде конкурентна ціна, за рахунок зменшення собівартості, шляхом імпортозаміщення. А саме таку продукцію, як:

- грохот для просіювання руди
- Деталі для дробарки руди

Таким чином, виготовлення цієї продукції буде значно дешевшою, за рахунок імпортозаміщення.

«КССРЗ» впевнений в якості своєї продукції тому може гарантувати якісне обслуговування після ремонту або будівництва судна. Надання гарантій для замовника зробить завод більш привабливим для його клієнтів. Зробити післяремонтне обслуговування більш комплексним, збільшити кількість послуг.

А саме таких, як:

- токарна обробка
- ремонт валових ліній суден.

Саме ці послуги представлені у конкурентів «КССРЗ» і завод має все необхідне для реалізування цих послуг.

Конкурентною перевагою заводу є те, що він має унікальну можливість обслуговувати великовантажні судна довжиною від 50 до 120 метрів та вагою до 1800 тонн, які знаходяться в акваторії від Чернігова до Дніпра. Ця конкурентна перевага дає можливість брати участь в відповідних тендерах. Тому відділу маркетингу потрібно звернути увагу саме на такі тендери.

Буде доречно розглянути кооперацію з іншими країнами. «КССРЗ» активно співпрацював у 2019 році з Туреччиною, а в період з 2006 та 2008 – з Нідерландами. Така співпраця є дуже прибутковою для підприємства, але починаючи з останньої кооперації, підприємство не співпрацює з іншими країнами. Якщо аналізувати обсяг експорту за останні три роки (як вказано в табл.3.1), можна побачити тенденцію до зростання, хоча і кількість експортованих суден досить мала. При збільшенні експортного потенціалу, підприємство зможе збільшити прибутки, а також кількість замовників. Отже, підприємство має відновити кооперацію з Туреччиною та Нідерландами.

Таблиця 3.1

«Обсяг виготовлення суден за 2017-2019 рік»

Вироблено всього суден	2017 (в штуках)	2018 (в штуках)	2019 (в штуках)
На імпорт	10	12	12
На експорт	2	1	2
В (грн)	2,5 млрд грн	3 млрд грн	4,06 млрд грн.

(Джерело: створено за даними [5])

Для того, щоб експортувати судна, підприємству потрібно стати більш конкурентоздатним. Було б доречно, запропонувати такі шляхи збільшення рівня конкурентоздатності.

Модернізація обладнання підприємства. Це один з найголовніших чинників успішності підприємства. Собівартість продукції дуже висока через

застаріле обладнання, яка функціонує з років війни. Інвестуючи в нове обладнання, підприємство зможе конкурувати з іншими підприємствами та виходити на нові ринки збуту.

Збільшення замовників продукції. В розрізі машинобудування, майже 70% продукції виробляється для Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. Було б доречно, зайнятися пошуком нових підприємств.

Для успішного подальшого розвитку підприємства можна запропонувати введення в штаб нових спеціалістів. Щоб уникнути «старіння» кадрів і зацікавити молодих спеціалістів до цієї сфери, буде доречно проводити різноманітні екскурсії по заводу та професійні орієнтовані заходи у відповідних закладах вищою освіти. Надання студентам академій водного транспорту, місця для проведення практики. Залучення до навчання та збільшення заробітної плати.

Беручи до уваги те, що 80% замовлень підприємства займають державні замовлення, було б доречно розглянути участь в тендері Міністерства Оборони України на надання послуг з ремонту і модернізації військової техніки. Прийняти участь в тендері для Державного оборонного замовлення, підприємство, на жаль, не може через відсутність документів, що засвідчують досвід виконання аналогічних договорів. Тобто, якщо компанія знайде посередника, який має відповідні документи та право участі в такому тендері, «КССРЗ» зможе виконувати низку ремонтних та будівельних робіт для цієї компанії. .

Створити ефективну організаційну структуру управління. Організаційна структура «КССРЗ» дуже розлога, з 230 працівників на виробництві продукції працює всього 30 осіб. Буде доречно, переглянути організаційну структуру, а саме збільшити кількість працівників, залучених в виробництві, а також підвищити заробітню платню, з метою залучення кваліфікованих спеціалістів.

Беручи до уваги наявність ресурсів саме ці практичні рекомендації можна запропонувати підприємству, але в майбутньому можливі також такі напрямки розвитку.

Можна запропонувати виробництво та надання ремонтних послуг оборонно-промислового комплексу. «КССРЗ» дуже швидко перейшов з суднобудування та судноремонту на машинобудування, через значне зниження замовлень. Ситуація в країні наразі не є стабільною, тому ця проблема є досить актуальною. Оборонно-промисловий комплекс в Україні застарілий і вимагає модернізації. «КССРЗ» може надавати ремонтні послуги старому обладнанню або виготовляти деталі для нового.

Розвиток річкової логістики. Україна є найбільшим за обсягом експортером зерна та олійних культур. Транспортування цього товару відбувається за допомогою залізничного та автотранспорту до морських портів. Найменшу частку займає річковий транспорт. Транспортування залізницею чи автотранспортом не є найкращим через високу ціну, а також певні умови, яких повинен дотримуватися перевізник, під час транспортування. Наприклад, дотримання температурного режиму. Транспортування рікою – це найдешевший спосіб транспортування. В Україні є дуже великий потенціал до розвитку цього логістичного напрямку, але задля реалізації бракує достатньої кількості вантажних суден та спеціальних робіт з поглиблення дна річок. Якщо такі роботи будуть проведені, «КССРЗ» матиме можливість виробництва спеціальних вантажних суден для перевезення зерна через річку Дніпро. Також при залученні інноваційних досліджень та розробок вчених, «КССРЗ» може побудувати вантажне судно, призначене саме для таких типів перевезень.

Через аварії на нафтовидобувних установках часто відбуваються розливи великої кількості нафти. З метою її ліквідації виготовляють спеціальні судна, призначені для збирання нафти та сміття. Виготовлення таких суден,

спеціального призначення, можливо на «КССРЗ». Наразі багато організацій працюють над цією проблемою, тому кооперація с такими організаціями була б вигідною для заводу.

Крім цього, в майбутньому завод може виробити невеликі за розміром судна для власного парку. Територія заводу дуже велика, частина, якої здається в оренду, тобто завод має достатньо місця для зберігання суден. Власне виробництво з використанням імпортозаміщення дасть можливість знизити витрати на виробництво. Виготовленні судна можна здавати в оренду чи надавати транспортні послуги. Розташування заводу дає можливість спустити судна одразу на воду, крім цього завод оснащений спеціальним механізмом підйому та спуску човнів.

3.2 Можливості інноваційної діяльності підприємства

Основна конкурентна перевага для кожного підприємства це введення інновацій. Компанії, які інвестують в розвиток інновацій в більшості випадків є лідерам ринку, адже інновації це одна із складових конкурентоспроможності. Для суднобудівної галузі інноваційний розвиток надзвичайно важливий. Для розвитку інновацій завод має:

- інвестувати в дослідження та розробки;
- співпрацювати з науково-дослідницькими центрами;
- залучати в роботу висококваліфікованих інженерів та науковців;
- відділ закупок має закуповувати високотехнологічне обладнання.

Через спад виробництва суден в Україні, попиту на дослідження та розробки в цій галузі, як такого, немає, тому, інвестуючи в дослідження, завод, таким чином, інвестує в розвиток суднобудівної галузі в Україні.

В Україні діє науково-дослідницький центр кораблебудування, який активно досліджує світові тенденції розвитку суднобудування, займається підвищенням спеціалістів, виконує науково-дослідницькі та проектно-конструкторські роботи. Тому співпраця з цим центром була б надзвичайно корисною для «КССРЗ». А також, це гарна база висококваліфікованих спеціалістів, яких можна запросити на роботу на завод.

Обов'язковим є інвестування в високотехнологічне обладнання, яке відповідає стандартам сучасності. Скоріш за все, будуть залученні власні кошти акціонерів, але в майбутньому це збільшить прибуток в декілька разів. Тому ця пропозиція має бути привабливою для приватного акціонерного товариства «КССРЗ».

Впровадження відділу управління інноваціями або інноваційного розвитку. Цей відділ буде безпосередньо займатися розвитком інновацій на підприємстві, модернізації технологій виробництва продукції, співробітництвом з науково-дослідницькими центрами та міжнародними організаціями, які спрямовані на розвиток суднобудівництва.

Проведення маркетингових досліджень та розробка маркетингових стратегій щодо інноваційної діяльності підприємства. Пошук замовників, які спрямовані на іноваційну продукцію. Створення рекламної компанії, яка базується на унікальній продукції.

Отже, проаналізувавши всі сфери діяльності підприємства, було визначено сильні сторони підприємства (конкурентні переваги), а саме якісна продукція, сертифікат якості продукції, імпортозаміщення, на основі яких, було запропоновано наступні шляхи розвитку підприємства: кооперація з іншими країнами та збільшення експортного потенціалу підприємства; залучення молодих спеціалістів, шляхом надання місця практики та проведення відповідного навчання; диференціація робіт та послуг, збільшення видів робіт;

пошук тендерів, які вимагають обслуговування великовантажних суден; знайти посередника для участі в тендері Міністерства Оборони України; збільшення видів товарів, в розробці яких використовують імпортозаміщення; створення власної бази малих суден для здачі в оренду; надання додаткових послуг по підготовці суден до ремонту; виробництво та надання ремонтних послуг оборонно-промислому комплексу України; впливати на розвиток річкової логістики, а саме будівництва великовантажних суден для великих типів перевезень, наприклад, зерна; виготовляти спеціальні судна, призначені для збирання нафти та сміття; пошук нових замовників продукції, адже 70% продукції купує один замовник. Зосередитись на можливостях інноваційної діяльності для підприємства, а саме: інвестувати в дослідження та розробки; співпрацювати з науково-дослідницькими центрами; залучати в роботу висококваліфікованих інженерів та науковців; інвестувати в високотехнологічне обладнання, яке відповідає стандартам сучасності; створити ефективну організаційну структуру управління; впровадити відділ управління інноваціями або інноваційного розвитку; провести маркетингове дослідження та розробити маркетингові стратегії щодо інноваційної діяльності підприємства; зосередити увагу на пошуку замовників, які спрямовані на іноваційну продукцію; створити рекламну компанію, яка базується на унікальній продукції.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження на базі Київського суднобудівного-судноремонтного заводу, можна виділити основні результати аналізу стратегії підприємства. Згідно основних завдань, поставлених в ході роботи, задля досягнення мети, а саме розробити рекомендації з формування та вдосконалення конкурентної стратегії буде доцільно виділити основні результати досліджень та рекомендації.

1. Конкуренція – це взаємовідносини між суб'єктами ринку, які мають характер постійного суперництва за прихильність споживачів до їх продукту, за рахунок конкурентних переваг цього продукту. А конкурентоспроможність, в свою чергу, це здатність суб'єкта ринку утримувати свої позиції відносно наявних конкурентів.

2. Найбільш поширені стратегії, запропоновані такими вченими, як М.Портер, А.Літл та Ф.Котлер: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації, стратегії ринкового лідера, стратегії челенджера, стратегії послідовника, стратегії нішера, стратегії лідерів, стратегії фірм із сильною позицією, стратегія фірм, які займають сприятливу позицію.

3. Київський суднобудівний-судноремонтний завод (скорочено: КССРЗ) був заснований в 1896 році в гавані Дніпра, засновники – акціонери. Основний вид діяльності – будівництво суден, плавучих конструкцій та машинобудування. Обсяги виробництва машинобудування займає близько 70%, а судноремонт та суднобудування 30%. Основні конкурентні переваги: імпортозаміщення, висока якість рідкісного обладнання, можливість обслуговувати великовантажні судна довжиною від 50 до 120 метрів та вагою до 1800 тонн, які знаходяться в акваторії від Чернігова до Дніпра. Основні недоліки: недотримання строків поставки, висока ціна, старе обладнання, відсутність потрібного обладнання. Основний

споживач –«Полтавський ГЗК», основних постачальників, на жаль, виділити досить складно, тому що завод купує сировину у різних постачальників через мережу Інтернет. Аналіз фінансових результаті показав, що рентабельність виробництва на рівні 4 %. Організаційну структуру «КССРЗ» було віднесено до лінійного типу.

4. Проаналізувавши конкурентне середовище підприємство, сильними сторонами підприємства є: якісна продукція, сертифікат якості, імпортозаміщення, можливість підняття суден в регіоні. Слабкі сторони: ієрархія правління, висока ціна продукції, дорога сировина, відсутність замкнутого циклу виробництва, старе обладнання. Загрози підприємства: конкуренти з більш дешевою продукцією та новим обладнанням, збільшення цін на сировину. Можливості: нові партнери та заключення договорів на постійну роботу, виробництво сировини та напівфабрикатів для суднобудування, машинобудування, судноремонту, оновлення обладнання. За 5 силами Портера найбільшу загрозу для «КССРЗ» в майбутньому можуть становити загроза потенційних та галузевих конкурентів.

Порівнюючи «КССРЗ» з конкурентами, можна зробити такі висновки: вартість виробництва конкурентів значно нижча, а обладнання новіше; територіально вигідне місцезрешташування мають всі заводи; кожний завод має сертифікат якості продукції; наявність сирової бази та логістика закупок вигідніша для таких конкурентів, як Азовський та Запорізький суднобудівні заводи; кожний завод має спеціальне обладнання для підняття суден; у конкурентів вища рентабельність виробництва; «КССРЗ» використовує стратегію імпортозаміщення, інші заводи використовують імпортні деталі

5. Як відчить дослідження суднобудівної-судноремонтної галузі України, має значний портовий потенціал, а також підтримку з боку держави та різноманітних асоціацій, які забезпечують розвиток суднобудування. При

впроваженн пільг на сплату ввізного мита, на імпорвні вироби, впровадження вигідного кредитування на суднобудування та заохочення судновласників до будування суден ця сфера буде активно розвиватися. Політика держави підтримує міжнародні зв'язки і є сприятливою для розвитку кооперації з іншими державами.

6. За класифікацією відомих вчених, стратегію «КССРЗ» можна віднести до:

а) за М. Портером – стратегія найменших сукупних витрат та стратегія зосередження

б) за Ф. Котлером - стратегія «нішера»

в) за класифікацією А.Літла завод займає сприятливу позицію.

7. Виходячи з наявності ресурсів, запропоновані такі практичні рекомендації, як:

- кооперація з іншими країнами, а саме відновлення відносин з Туреччиною та Нідерландами;

- залучення молодих спеціалістів, шляхом надання місця практики та проведення відповідного навчання;

- диференціація робіт та послуг, збільшення видів товарів, в розробці яких використовують імпортозаміщення, а саме виробництво такої продукції, як: грохот для просіювання руди та інші деталі призначені для дробарки руди;

- збільшення видів робіт: токарна обробка, ремонт валових ліній суден;

- пошук тендерів, які вимагають обслуговування великовантажних суден;

- Зосердитись на можливостях інноваційної діяльності для підприємства, а саме: інвестувати в дослідження та розробки; співпрацювати з науково-дослідницькими центрами, а саме з науково-дослідницьким центром

кораблебудування, залучати в роботу висококваліфікованих інженерів та науковців; інвестувати в високотехнологічне обладнання, яке відповідає стандартам сучасності; створити ефективну організаційну структуру управління; (збільшити кількість робітників на виробництві та скоротити робітників в офісі, через розлогу структуру управління)

Також в майбутньому можливі такі шляхи розвитку:

- впровадити відділ управління інноваціями або інноваційного розвитку; провести маркетингове дослідження та розробити маркетингові стратегії щодо інноваційної діяльності підприємства; зосередити увагу на пошуку замовників, які спрямовані на інноваційну продукцію; створити рекламну компанію, яка базується на унікальній продукції.

- знайти посередника для участі в тендері Міністерства Оборони України;; створення власної бази малих суден для здачі в оренду;

- виробництво та надання ремонтних послуг оборонно-промислового комплексу України;

- впливати на розвиток річкової логістики, а саме будівництва великовантажних суден для великих типів перевезень, наприклад, зерна; виготовляти спеціальні судна, призначені для збирання нафти та сміття; пошук нових замовників продукції, адже 70% продукції купує один замовник.

РЕЗЮМЕ

Основним метою роботи було – розробити рекомендації з формування та вдосконалення конкурентної стратегії Київського суднобудівного-судноремонтного заводу. Тож, спершу, в дипломній роботі було проаналізовано поняття конкуренції та конкурентоспроможності, посилаючись на точку зору різних вчених, адже конкуренція та конкурентоспроможність підприємства безумовно формує його стратегію. Поділяючи наведену точку зору науковців, слід визначити, що конкуренція – це взаємовідносини між суб'єктами ринку, які мають характер постійного суперництва за прихильність споживачів до їх продукту, за рахунок конкурентних переваг цього продукту. А конкурентоспроможність, в свою чергу, це здатність суб'єкта ринку утримувати свої позиції відносно наявних конкурентів.

З метою визначення стратегії організації, було розглянуто класифікацію маркетингових стратегій, запропонованих такими вченими, як: М. Портер, Ф. Котлер, А. Літл. Визначено найбільш поширені стратегії, а саме: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації, стратегії ринкового лідера, стратегії челенджера, стратегії послідовника, стратегії нішера, стратегії лідерів, стратегії фірм із сильною позицією, стратегія фірм, які займають сприятливу позицію.

Для того, щоб визначити до якої саме стратегії відноситься «КССРЗ» було використано такі інструменти, як SWOT, STEP-аналіз та 5 сил Портера, що дало можливість зробити аналіз конкурентного середовища підприємства, виявити слабкі та сильні сторони, а також знайти можливості та шляхи уникнення загроз, розібрати діяльність підприємства за політичними, економічними та ехнологічними сферами.

Проаналізовано конкурентні переваги підприємства, розглянуто економічні показники підприємства та організаційну структуру, перелічені види

продукції, а саме машинобудування, судноремонт та суднобудування та обсяги виробництва, перелічені конкурентні переваги та недоліки продукції. До переваг було віднесено: Імпортозаміщення, висока якість рідкісне обладнання, а до недолік не дотримання строків поставки, висока ціна, старе обладнання, відсутність потрібного обладнання. Проаналізовані споживачі продукції та остачальники. Основний споживач – «Полтавський ГЗК», основних постачальників, на жаль, виділити не можна, тому що завод купує сировину у різних постачальників через мережу Інтернет. Аналіз фінансових результаті показав, що рентабельність виробництва на рівні 4 %. Організаційну структуру «КССРЗ» було віднесено до лінійного типу. Були проаналізовані основні конкуренти та їх переваги і недоліки. За допомогою інструменту SWOT-аналізу, були виокремлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і можливості в майбутньому. За допомогою інструменту PEST-аналізу, було розглянуто політичні, економічні, соціальні чинники, які впливають безпосередньо на галузь. Проаналізовані нормативно-законодавчі акти, податкова політика, асоціації, до яких входить Україна і активно розвиває сферу суднобудівництва та судноремонту. Проаналізовано «КССРЗ» за п'ятьма силами і визначено, що найбільшу загрозу для «КССРЗ» в майбутньому можуть становити загрози потенційних та галузевих конкурентів. За класифікацією відомих вчених, стратегію «КССРЗ» можна віднести до:

а) за М. Портером – стратегія найменших сукупних витрат та стратегія зосередження

б) за Ф. Котлером - стратегія «нішера»

в) за класифікацією А.Літла завод займає сприятливу позицію.

На базі всіх цих досліджень були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

RESUME

The main purpose of the work was to develop recommendations for the formation and improvement of the competitive strategy of the Kyiv Shipbuilding and Shiprepair Plant. So, first, the thesis analyzed the concept of competition and competitiveness, referring to the point of view of various scientists, because competition and competitiveness of the enterprise certainly shape its strategy. Sharing the point of view of scientists, it should be determined that competition is a relationship between market participants, which have the character of constant competition for consumer commitment to their product, due to the competitive advantages of this product. Competitiveness, in turn, is the ability of a market entity to maintain its position relative to existing competitors.

To determine the strategy of the organization, the classification of marketing strategies proposed by such scientists as M. Porter, F. Kotler, A. Little was considered. The most common strategies are identified, namely: strategy of price leadership, the strategy of differentiation, strategy of concentration, the strategy of the market leader, the strategy of the challenger. follower strategies, niche strategies, leadership strategies, strategies of firms with a strong position, the strategy of firms that occupy a favorable position.

To determine which strategy KSSRZ belongs to, such tools as SWOT, STEP-analysis, and 5 forces of Porter were used, which made it possible to analyze the competitive environment of the enterprise and identify weaknesses and strengths as find opportunities and ways. avoid threats, analyze the activities of the enterprise in the political, economic, and technological spheres. The competitive advantages of enterprises are analyzed, economic indicators of the enterprise and organizational structure are developed, products, mechanical engineering, ship repair, and shipbuilding and production volumes are reviewed, competitive advantages and disadvantages of products are listed. The advantages included: import substitution,

high-quality rare equipment, as well as unavailability to provide urgent installations, high price, equipment, lack of necessary equipment. Consumer goods and warehouses are analyzed. The main consumer is Poltava GOK, the main installers cannot be identified because the plant buys raw materials from various plants via the Internet. The analysis of financial results showed that the profitability of production is at 4%. The organizational structure of "KSRZ" was attributed to the linear type. The main competitors and their advantages and disadvantages were analyzed. With the help of the SWOT-analysis tool, the strengths and weaknesses of the enterprise and threats and opportunities in the future were identified. Using the PEST-analysis tool, the political, economic, social factors influencing the use in industries were considered. The normative-legislative acts, tax policy, associations of which Ukraine is a part and actively developing the sphere of shipbuilding and ship repair are analyzed. We have analyzed the "KSRZ" for the establishment of forces and determined that the greatest threat to "KSRZ" in the future may be the threat of potential and industry competitors. To classify well-known scientists, the strategy of "KSRZ" can be attributed to:

- a) according to M. Porter - the strategy of the lowest total costs and the strategy of concentration
- b) according to F. Kotler - the strategy of "niche"
- c) according to A. Little's classification, the plant is engaged in an unpleasant position.

Based on all these studies, recommendations were proposed to improve the competitive strategy of the enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «STEP-аналіз: Суть та його значення в розвитку компанії» [Електронний ресурс] // Журнал «Коммерческий директор». – 2011. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3511-step-analiz>.
2. «Регіональні проблеми в дослідженнях зарубіжних і російських вчених» [Електронний ресурс] // Енциклопедія економіки – URL: <https://economy.ru.info/page/254212007089113027079148041177068133233071251148/>.
3. Азовський судноремонтний завод: [Веб-сайт]. URL: <https://www.asrz.com.ua/ua/> (дата звернення: 14.04.2021).
4. Азоєв Х. Л. Конкурентоспроможність конкурентних фірм переваги компанії / Х. Л. Азоєв, А. П. Челенков., 2006.
5. Багорка М. О. Стратегічний маркетинг / М. О. Багорка. – Дніпро: Видавець, 2019. – 165 с.
6. Гудкова В. «Невидима рука ринку». Чому Адама Сміта вважають батьком економіки?" [Електронний ресурс] / Вікторія Гудкова – URL: <https://aif.ru/>.
7. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки / І. З. Должанський, В. М. Лозюк – 2009. – (№4). – С. 70–72.
8. Дубров Н. Б. Рейтинг верфей України-2018. «Укрсудпром» підводить ітоги» / Н. Б. Дубров. // ЖУРНАЛ "СУДОСТРОЕНИЕ И СУДОРЕМОНТ". – 2015.
9. Єрмолов М. О. Чим відрізняється конкурентоспроможність компанії від конкурентоспроможності товару / М. О. Єрмолов., 1990.
10. Завсєгдашня І. Машинобудування України: потенціал імпортозаміщення. / І. Завсєгдашня, В. Ситай, О. Дальніченко.

11. Зав'ялов П. С. Схеми маркетингу, малюнки, таблиці / П. С. Зав'ялов – 2001.
12. Закон України «Про державну підтримку суднобудування України...» Проект. URL: <http://www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=240>
13. Інформаційно-аналітичний ресурс – URL: <https://gmk.center/>.
14. Кабінет Міністрів України Постанова від 18 грудня 2018 року. N 1108 Київ «Про внесення змін до Морської доктрини України на період до 2035 року» URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP181108?an=1>
15. Коморніков С. С. «Конкурентна стратегія на світових ринках» / С. С. Коморніков. – С. 118.
16. Коморніков С. С. Конкурентна стратегія на світових ринках / С. С. Коморніков.. – 118 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс / Філіп Котлер. – Пітер, 2006. – 464 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М. : Прогресс, 1998.
19. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко – Полтава, 2016. – С. 59.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н. В. Куденко. – Київ. – 152 с.
21. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг: європейська перспектива / Ж. Ж. Ламбен., 1996. – 589 с.
22. Майкл П. Стратегія конкуренції / Портер Майкл. – Київ: Основи, 1998. – 382 с.
23. Майкл П. Стратегія конкуренції / Портер Майкл. – Київ: Основи, 1998. – 11 с.

24. Майкл П. Стратегія конкуренції / Портер Майкл. – Київ: Основи, 1998. – 55 с.
25. Міністерство закордонних справ України, Про ОЧЕС, Опубліковано 25 жовтня 2019 року о 17:07 URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/oches/pro-oches>
26. Міщенко В. В. Запорізький суднобудівний-судноремонтний завод // Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [веб-сайт] / гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2010. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=15462 (дата звернення: 12.05.2021)
27. Офіційний сайт "КССРЗ" URL: <http://www.kssrz.com.ua/index.php/about-company>.
28. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинг / В. В. Писаренко, М. О. Багорка – Дніпро: Видавець, 2019. – С. 167.
29. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір / В. В. Подольна, І. В. Семенюк, 2013. – С. 230–239.
30. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017- 2018 URL: <http://edclub.com.ua/analityka/> (дата звернення: 22.05.2021)
31. Попова О. И. Импортозамещение как условие развития машиностроительного комплекса региона. Устойчивое развитие территорий, отраслей и производственных комплексов [Електронний ресурс] / О. И. З. Попова – URL:: <http://pdt.vscs.ac.ru/file.php?module=Articles&action=view&file=article&aid=2111>.
32. Портер М. Конкурентна перевага націй / Майкл Портер., 1990. – 76 с.

33. Портер М. Міжнародна конкуренція: Міжнародні відносини / Майкл Портер. – Київ: Альпіна Паблішер, 2016. – 407 с. – (Монографія).
34. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер. – Санкт-Петербург: Вільямс.2005 – 715 с.
35. Портер Майкл галузь, 5 сил конкуренції [Електронний ресурс]. – 2000. – URL: <https://www.e-executive.ru/>.
36. Річкова інформаційна служба України [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrris.com.ua/about/>.
37. Сакун Л. М. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ / Л. М. Сакун. // Економічний вісник. – 2017. – С. 120.
38. Словник маркетолога «SWOT аналіз» [Електронний ресурс] // Calltouch. – 2012. – URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/>.
39. Сміт А. «Дослідження про природу і причини багатства народів» / Адам Сміт. – Київ: Наш формат, 2019. – 19 с.
40. Тарасюк М. В. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ / М. В. Тарасюк, О. В. Малярчук. // Економіка та держава. – 2017. – С. ст 20.
41. Укрсудпром [Електронний ресурс] – URL: <http://www.ukrsudo.kiev.ua/index.php?id=63>.
42. Чмихало Ю. 5 сил Портера [Електронний ресурс] / Юлія Чмихало – URL: <https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciey-i-tablicey>.
43. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотки і циклу кон'юнктури / Й. Шумпетер. – Київ: Прогрес, 1982. – 354 с. – (Монографія).

44. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотки і циклу кон'юнктури / Й. Шумпетер., 1982. – 45 с. – (Монографія).
45. Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes. // Business Week.
46. Michael P. E. Competative advantage / Porter Michael. – С. 1.
47. О. Khomenko. Modern concept of service management / О. Morgulets, О. Khomenko, 2016. – С. 35–40.
48. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. / M. Träm, 2010. – С. 167.

ДОДАТКИ

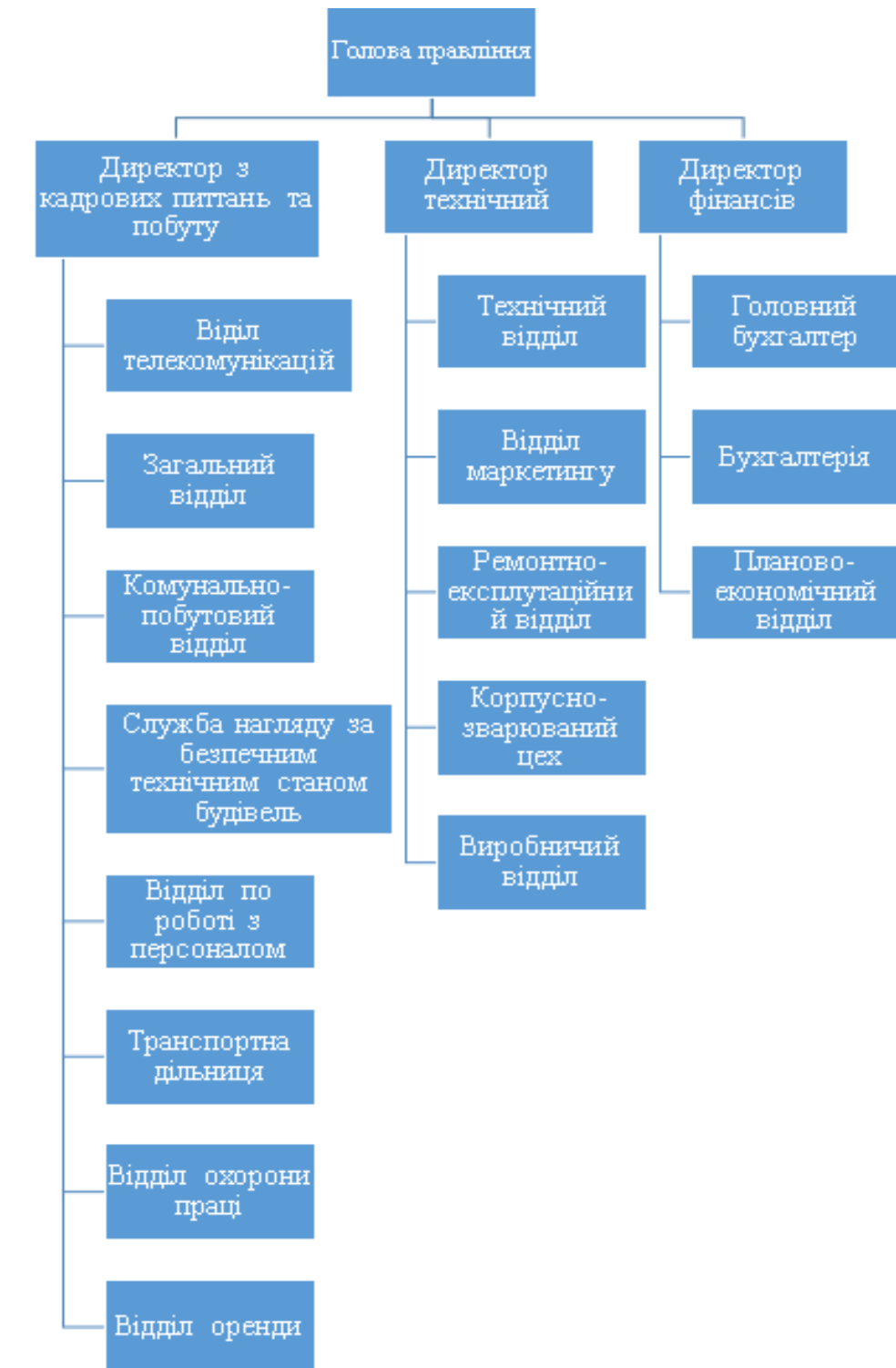


Рис. А.1 Організаційно-лінійна структура підприємства «КССРЗ»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Додаток Б
Договір на поставку

ДОГОВІР ПОСТАЧАННЯ № 07/18/3

м. Київ

« 01» липня 2018р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський завод суднобудування та судноремонту» іменоване надалі «ПОКУПЕЦЬ», таке, що є платником податку на прибуток на загальних підставах, в особі Бондаренко Віталія Григоровича, що діє на підставі Статуту, з одного боку

Товариство з обмеженої відповідальністю «ТКС СЕРВІС», що іменується надалі «ПОСТАЧАЛЬНИК», що є платником податку на прибуток на загальних підставах та ПДВ, в особі директора Осипенка Г.Б., що діє на підставі Статуту, з іншого боку, уклали договір про нижченаведене:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. ПОСТАЧАЛЬНИК зобов'язується передати у власність ПОКУПЦЯ, а ПОКУПЕЦЬ прийняти та сплатити обладнання, надалі іменоване "Товар", за ціною і в кількості вказаних у специфікації, які є невід'ємною частиною даного договору.

2. ЦІНА ТА СУМА ДОГОВОРУ

2.1. Ціна за одиницю Товару вказана в специфікації до цього Договору, яка є невід'ємною частиною Договору.

2.2. Вартість упаковки, маркування, а також податок на додану вартість включається в ціну товару.

2.3. Сума договору визначається згідно з сумою специфікацій до договору.

3. ТЕРМІНИ ТА УМОВИ ПОСТАЧАННЯ

3.1. ПОСТАЧАЛЬНИК зобов'язаний здійснити постачання товару в термін, вказаний в специфікації, що є невід'ємною частиною Договору.

3.2. Товар поставляється на умовах визначених в специфікації.

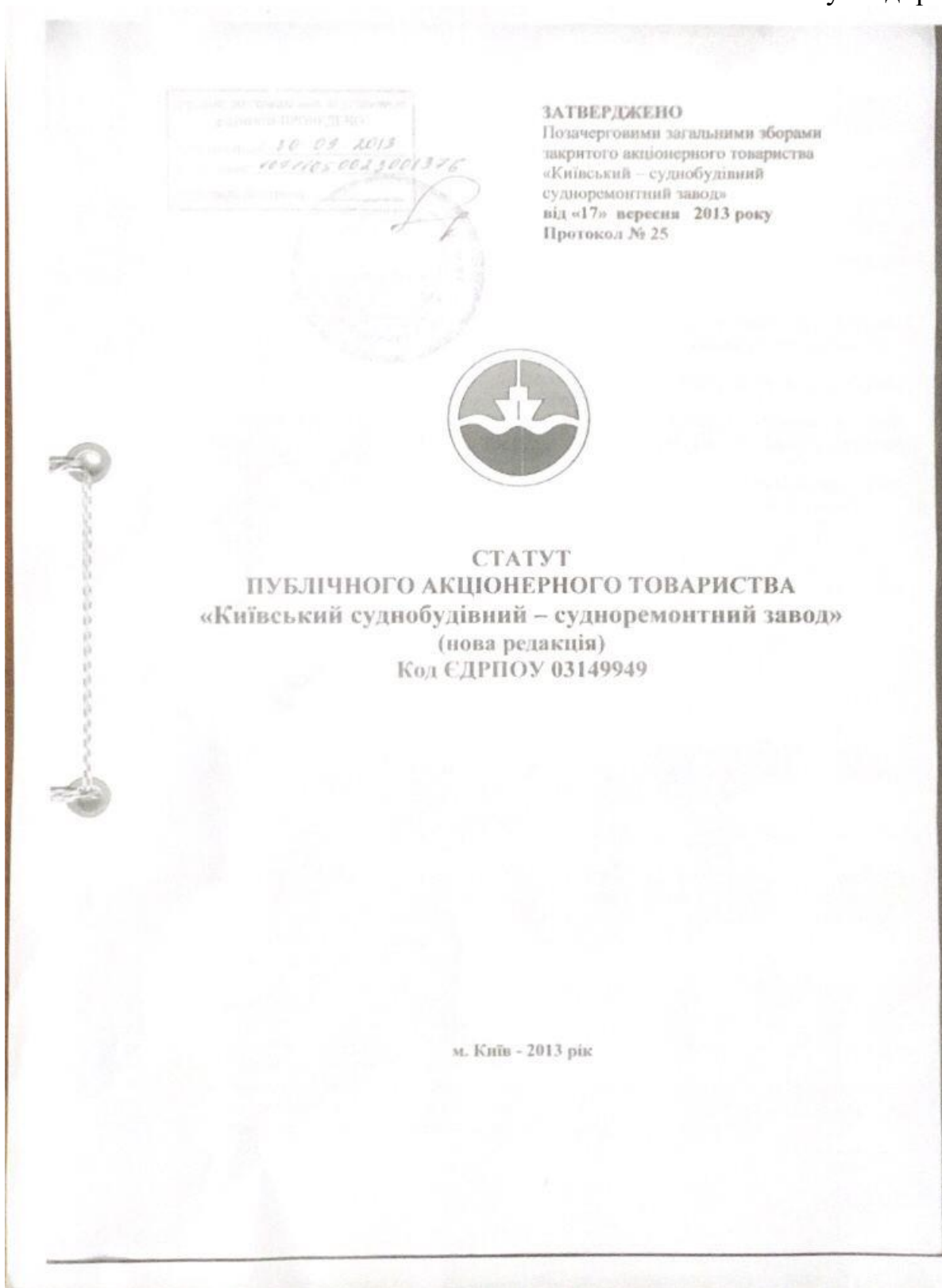
3.3. Поставка товару здійснюється партіями, на умова СРТ, склад Покупця – м. Київ, вул. Набережно-Лугова,8 відповідно до Офіційних правил тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати «Інкотермс» в редакції 2010 року.

3.4. Датою постачання Товару вважається дата оформлення видаткової накладної.

3.5. ПОСТАЧАЛЬНИК зобов'язаний разом з товаром, що відвантажуються, передати ПОКУПЦЕВІ наступні оригінали документів:

1. Рахунок-фактура;
2. Видаткова накладна;

Додаток В
Статут підприємства



1.5.13. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх акціонерів та засновників. До Товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами (засновниками) Товариства протиправних дій.

1.5.14. Акціонери Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів Товариства не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Товариством або іншими акціонерами Товариства.

1.5.15. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

1.6. Цивільна правосудність та дієздатність Товариства.

1.6.1. Товариство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки (цивільну правосудність), як і фізична особа, крім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині.

1.6.2. Цивільна правосудність Товариства може бути обмежена лише за рішенням суду.

1.6.3. Товариство набуває прав та обов'язків і здійснює їх через свої органи, які діють відповідно до цього Статуту, чинного законодавства України та інших внутрішніх документів Товариства.

1.6.4. Орган або особа, яка відповідно до цього Статуту або чинного законодавства України виступає від імені Товариства, зобов'язані діяти в інтересах Товариства, добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень. Якщо члени органу Товариства та інші особи, які відповідно до чинного законодавства України чи цього Статуту виступають від імені Товариства, порушують свої обов'язки щодо представництва, вони несуть солідарну відповідальність за збитки, завдані ними Товариству.

2. МЕТА (ЦІЛІ) ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

- Будівництво суден і плавучих конструкцій;
- Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів;
- Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва;
- Промислове виготовлення виробів, вузлів, блоків, оснастки, нетеплових металоконструкцій, виробів та систем спеціального призначення;
- Вагтажний автомобільний транспорт;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Дошкільна освіта;
- Надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян. Діяльність з надання послуг, пов'язаних з охороною майна юридичних і фізичних осіб. Проведення розслідувань та забезпечення безпеки;
- Атестація робочих місць з шкідливими умовами праці;
- Благодійництво та меценатство;
- Будівництво об'єктів промислово-виробничого та соціально-культурного призначення. Будівництво, ремонт та експлуатація готелів, бізнес-центрів, магазинів, торговельних комплексів, кафе, ресторанів, барів, казино, відеосалонів, автостоянок, мотелів, автокемпінгів, спортивних споруд, туристичних комплексів, офісних будівель, житлових будинків, тощо;
- Брокерські та дилерські послуги, проведення біржових операцій у власних інтересах та інтересах інших осіб, укладання агентських угод та виплата відповідних нагород. Посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;

Додаток В Фінансові результати 2019

Підприємство: **Публічне Акціонерне Товариство "Київський суднобудівний судноремонтний завод"** Дата (рік, місяць, число): **2019 01 01**

КОДИ: 2020 01 01

Форма №2 Код за ДКУД: 1801003

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 780	16 930
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 068)	(12 953)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 712	3 977
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	28 589	20 097
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 530)	(16 513)
Витрати на збут	2150	(302)	(250)
Інші операційні витрати	2180	(11 793)	(9 763)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 676	-
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	(2 452)
Інші фінансові доходи	2220	1	-
Інші доходи	2240	1	4
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(114)	(8)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку

Продовження додатку 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 564	-
збиток	2295	(-)	(2 456)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 564	-
збиток	2355	(-)	(2 456)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооценка (уценка) необоротних активів	2400	-	-
Дооценка (уценка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 564	(2 456)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 440	13 212
Витрати на оплату праці	2505	6 660	6 014
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 478	1 301
Амортизація	2515	1 447	1 381
Інші операційні витрати	2520	15 782	16 776
Разом	2550	36 807	38 684

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	12500000	12500000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	12500000	12500000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,36512	(0,19648)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,36512	(0,19648)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Анатолій
Олександрович
ЕП Жданова
Валентина
Федорівна

Овай Анатолий Александрович

Жданова Валентина Федорівна

Додаток Г
Фінансові результати 2020

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Київський суднобудівний-судноремонтний завод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			03149949

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 697	12 780
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 198)	(9 068)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	3 712
збиток	2095	(501)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	34 171	28 589
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(15 755)	(15 530)
Витрати на збут	2150	(270)	(302)
Інші операційні витрати	2180	(111 722)	(11 793)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	4 676
збиток	2195	(94 077)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3	1

Акт
Чоб
"Пар

Продовження додатку

Інші доходи	2240	1	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(114)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	4 564
збиток	2295	(94 073)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	4 564
збиток	2355	(94 073)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-94 073	4 564

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 644	11 440
Витрати на оплату праці	2505	7 873	6 660
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 736	1 478
Амортизація	2515	1 448	1 447
Інші операційні витрати	2520	95 131	15 782
Разом	2550	115 832	36 807

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	12 500 000	12 500 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	12 500 000	12 500 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-7,525840	0,365120

АКТ
 ЧТОБ
 "Пар

Додаток Д

Річна інформація емітента за 2019 рік

- недостатня кількість кваліфікованих інженерно-технічних робітників, суднозбірників та електрозварювальників.

Причини пов'язані безпосередньо із замовниками:

- нестабільна платоспроможність потенційних замовників, що може призводити до виникнення заборгованостей.
- відсутність державних замовників щодо будівництва суден.

Опис обраної політики щодо фінансування діяльності емітента, достатність робочого капіталу для поточних потреб, можливі шляхи покращення ліквідності за оцінками фахівців емітента
Щодо фінансування подальшої діяльності підприємства обрана політика використання власних та запозичених коштів.

Вартість укладених, але ще не виконаних договорів (контрактів) на кінець звітного періоду (загальний підсумок) та очікувані прибутки від виконання цих договорів

Відсутні

Стратегія подальшої діяльності емітента щонайменше на рік (щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану, опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому)

Незважаючи на присутні ризики на підприємстві відбувається зростання виробництва та освоюються нові технології. На даному етапі загальною корпоративною стратегією підприємства є збільшення обсягів виробництва за рахунок збільшення асортименту продукції та налагодження ефективної роботи відділу маркетингу в розрізі замовлень та утримання низької ціни на продукцію при вдосконаленій якості. У 2020 році підприємство планує збільшити виробництво продукції машинобудування на 10%. Збільшити чистий дохід від реалізації продукції та послуг до 19 млн. грн.

Перспективними є проекти:

1. Відновлення співпраці з підприємствами групи Метінвест (ПрАТ "Ігулецький ГЗК", ПрАТ "Центральний ГЗК")
2. Виготовлення Водоводів для Дністровської ГАЕС без посередників.
3. Забезпечення диверсифікації виробництва та освоєння альтернативного напрямку з виготовлення загально-будівельних металоконструкцій.

Опис політики емітента щодо досліджень та розробок, сума витрат на дослідження та розробку за звітний рік

Освоєння технології нанесення більш широкого асортименту лакофарбових матеріалів.

Освоєння виготовлення перспективних металоконструкцій, а саме:

- грейфер для піску;
- бункерів V=100 куб. м для завантаження автомобілів вапняком або іншими сипучими вантажами.

Інша інформація, яка може бути істотною для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітента, у тому числі за наявності інформація про результати та аналіз господарювання емітента за останні три роки у формі аналітичної довідки в довільній формі

Іншої інформації, яка може бути істотною для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітенту, немає

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондови технології. Звіт АТ

Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондови технології та консультації", ММІІІ - ММХХ

Активац
Чтобы акти
"Параметр