

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

Рогов В. Г.

ВСТУП

У фаховій літературі традиційним залишається погляд на економічне стимулювання як на певний вплив держави на економіку взагалі, та підприємства зокрема, з метою створення мотивації до певних дій і досягнення бажаного для держави результату. Суб'єктність менеджменту підприємства у стимулюванні визнається тільки стосовно матеріального стимулювання персоналу. При цьому стимули часто визначаються як сукупність або система організаційно-економічних заходів і дій.

Такий підхід певною мірою пояснюється тим, що питання стимулювання наразі розглядаються здебільшого або через призму державного регулювання розвитку підприємств, видів економічної діяльності, регіонів, національної економіки, або на рівні питань підвищення продуктивності праці, використання основних засобів, екологічності виробництва тощо. Водночас в умовах ринкової економіки, забезпечення розвитку морегосподарського підприємства і використання задля цього дієвих стимулів залишається передусім задачею його менеджменту.

Вибір і реалізація оптимальної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища є першорядним завданням управління підприємством, де роль менеджменту підприємства полягає у формуванні та використанні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища як важелів реалізації стратегії розвитку. Це виводить суб'єктність менеджменту підприємства (CEO) у стимулюванні за межі суто матеріального стимулювання персоналу, які досі є характерними для фахової літератури. Разом з тим, вона відповідає сучасним поглядам на економічне стимулювання як на процес, що виникає в результаті дії не лише зовнішніх, але і внутрішніх чинників.

1. Інституційні чинники розвитку підприємств морегосподарського комплексу

З-поміж прямих інституційних чинників розвитку морегосподарських підприємств передусім треба виділити державні замовлення. Так, наприклад, урядом Норвегії у травні 2015 р. була представлена

Морська стратегія, де суттєва роль належить суднобудуванню. Для реалізації стратегії у державному бюджеті країни на 2016 р. були закладені кошти на модернізацію науково-дослідного флоту, будівництво нового судна для норвезької прибережної адміністрації та на утилізацію старих морських суден.

В Японії з 2009 р. надаються гранти на НДДКР для розробки «суден майбутнього». Уряд Туреччини також фінансує науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в суднобудуванні та суміжних видах економічної діяльності аби зменшити залежність підприємств від імпортного обладнання та сировини¹. В Європейському Союзі з метою модернізації суден із впровадженням «зелених» технологій розроблено програму «Зелена гарантія судноплавства», яка підтримується Європейським фондом стратегічних інвестицій.

Річний бюджет програм державного фінансування інноваційних проєктів у суднобудуванні Німеччини протягом 2014–2015 рр. становив 15 млн євро, а в 2016 р. збільшився до 25 млн євро. Науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками в суднобудуванні Фінляндії керує спеціальне агентство з інновацій Tekes. Також Міністерство економіки та зайнятості спільно з Центром економічного розвитку, транспорту та навколишнього середовища південно-західної Фінляндії надають гранти на реалізацію суднобудівних інноваційних продуктів і процесів. Окрім того, протягом 2010–2016 рр. Міністерством транспорту та зв'язку Фінляндії здійснювалася інвестиційна програма з оновлення флоту більш екологічними суднами².

Найбільш розвиненою за формами є практика фінансування наукових досліджень та інноваційних проєктів у Норвегії. Науково-дослідна рада Норвегії виділяє гранти за програмою MAROFF підприємствам морегосподарського комплексу, у тому числі суднобудівним, на наукові розробки та інновації. Так, у 2015 р. загальний річний бюджет програми становив приблизно 17 млн дол. Окрім того, агентство Innovation Norway, 51% корпоративних прав якого належить центральному уряду Норвегії, надає кредити норвезьким суднобудівним підприємствам, передусім малим та середнім, на реалізацію інноваційних проєктів. Протягом 2012–2015 рр. загальна

¹ ГО «Публічний аудит». Дослідження стану та перспектив розвитку суднобудування в Україні. URL: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-rozvytku-sudnobuduvannya-v-ukraini>

² OECD. Peer Review of the Finnish Shipbuilding Industry. OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/finland/peer-review-finland-shipbuilding-industry.pdf#targetText=PEER%20REVIEW%20OF%20THE%20FINNISH%20MARITIME%20INDUSTRY&targetText=The%20main%20goal%20of%20the,of%20these%20within%20the%20WP6>

річна сума інноваційних кредитів, наданих верфям Норвегії, зросла з 0,3 до 4,6 млн дол. Агентство Innovation Norway також виділяє гранти суднобудівним підприємствам на техніко-технологічні розробки за Програмою досліджень та розвитку промисловості (IRD)³.

У низці країн бюджетні кошти виділяються також на пряму державну підтримку суднобудівних підприємств, їх реструктуризацію й горизонтальну інтеграцію. Так, ухвалений Міністерством промисловості та інформаційних технологій (МІТ) Китаю «План дій щодо прискорення трансформації та модернізації в суднобудівній промисловості» спрямований на забезпечення концентрації й горизонтальної інтеграції в суднобудуванні та зосередження понад 70% обсягів будівництва суден серед десяти найбільших підприємств протягом 2016–2020 рр.⁴. У Німеччині прийнято Національний план розвитку морських технологій, який передбачає допомогу щодо реструктуризації суднобудівної промисловості. У Фінляндії державну програму допомоги підприємствам галузі викладено в «Рекомендаціях щодо сприяння конкурентоспроможності фінської морської промисловості» та «Морській транспортній стратегії Фінляндії 2014–2022». Прикладом реалізації цієї програми є неодноразове придбання корпоративних прав фінських верфей державною інвестиційною компанією Tesi.

У Південній Кореї з-поміж пріоритетів Міністерства торгівлі, промисловості та енергетики та Міністерства стратегії та фінансів, які відповідають за реалізацію державної політики щодо підтримки суднобудування, надання допомоги підприємствам, що зазнали тимчасових фінансових труднощів внаслідок форс-мажорних обставин, затримок платежів судновласників, скасування контрактів і зниження цін на судна. Переважно це стосується малих та середніх верфей. Урядова програма передбачає надання фінансової допомоги обсягом 619,7 млн дол. та боргових гарантій вартістю приблизно 900 млн дол. щороку підприємствам суднобудування, що знаходяться в скрутному економічному стані. Наприкінці 2018 р. Південна Корея представила план фінансової підтримки малим та середнім верфям на суму 885,3 млн дол. для виробництва екологічно чистих суден. Також урядом

³ OECD. Peer Review of the Norwegian Shipbuilding Industry. OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/sti/ind/PeerReviewNorway_FINAL.pdf#targetText=PEER%20REVIEW%20OF%20THE%20NORWEGIAN%20SHIPBUILDING%20INDUSTRY&targetText=The%20main%20goal%20of%20the,of%20these%20within%20the%20WP6

⁴ Daniel L., Yildiran C. Ship Finance Practices in Major Shipbuilding Economies. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/ship-finance-practices-in-major-shipbuilding-economies_e0448fd0-en

здійснюється програма підтримки зайнятості в галузі та надається допомога в реструктуризації підприємств⁵.

Вагомим стимулом є надання преференцій замовникам суден у національних верфей та заводів. Іноді замість преференцій використовується метод заборони національним судновласникам замовляти за кордоном будівництво нових суден, що могли бути побудовані місцевими виробниками. У такий спосіб Бразилії вдалося сформувати розвинену суднобудівну промисловість майже з нуля. Відповідно до законодавства цієї країни, при будівництві суден або виготовленні обладнання для них частка національних компаній у загальному обсязі робіт має становити не менше 70%. США також здійснюють політику протекціонізму стосовно судноплавства та суднобудування, що сприяє завантаженню виробничих потужностей верфей і створенню нових робочих місць. Так, відповідно до закону У. Джонса, каботажне та внутрішнє судноплавство можуть здійснювати лише судна, побудовані в США та під національним прапором.

Позитивно впливають на розвиток суднобудівного підприємства податкові преференції, які застосовуються в багатьох країнах. Так, у вересні 2016 р. у Польщі було ухвалено закон, який надав можливість польським верфям за операції з будівництва та переобладнання суден сплачувати фіксований податок з обороту за ставкою 1% замість сплати податку на прибуток або податку на доходи фізичних осіб⁶. Податкові преференції передбачені для вітчизняних суднобудівних підприємств у Туреччині та Бразилії. У Норвегії податкові пільги використовуються для стимулювання інновацій у суднобудуванні за програмою Skattefunn. Кошти, витрачені підприємствами на затверджені Науково-дослідною радою Норвегії інноваційні проекти, можуть бути віднесені до знижки з податку на прибуток. Якщо податкова знижка більше, ніж зобов'язання з податку на прибуток, то різниця виплачується підприємству з державного бюджету⁷.

Зважаючи на притаманний суднобудуванню тривалий виробничий цикл, підприємства галузі істотною мірою залежать від умов кредитування. Отже, дієвими стимулами є надання кредитів державними

⁵ World Maritime News Staff South Korea Unveils Financial Boost for Smaller Shipbuilders. URL: <https://worldmaritimeneews.com/archives/265325/south-korea-unveils-financial-boost-for-smaller-shipbuilders>

⁶ Cardoso, R., Yizhou R. State aid: Commission approves Polish investment aid to SMEs in the shipbuilding sector; opens investigation into Polish tax incentive for shipyards. URL: https://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-242_en.htm

⁷ OECD Agreement Respecting Normal Competitive Conditions In the Commercial Shipbuilding and Repair Industry. URL: <http://www.oecd.org/sti/ind/1880215.pdf>

банками на вигідних умовах та урядові гарантії з метою зменшення вартості кредитів на будівництво суден. У багатьох морських державах світу успіх підприємств суднобудування значною мірою зобов'язаний експортно-кредитним агентствам (ЕКА). Надані ними експортні кредити є істотним джерелом фінансування суднобудівних проєктів. У 2017 р. такі кредити надавалися ЕКА Європейського Союзу, Південної Кореї, Норвегії, Японії та Австралії (рис. 1). Найбільшу частку з-поміж наданих експортних кредитів у світі займають країни Європейського Союзу. При цьому їхня переважна частина була спрямована на будівництво крупних та вартісних круїзних лайнерів⁸.

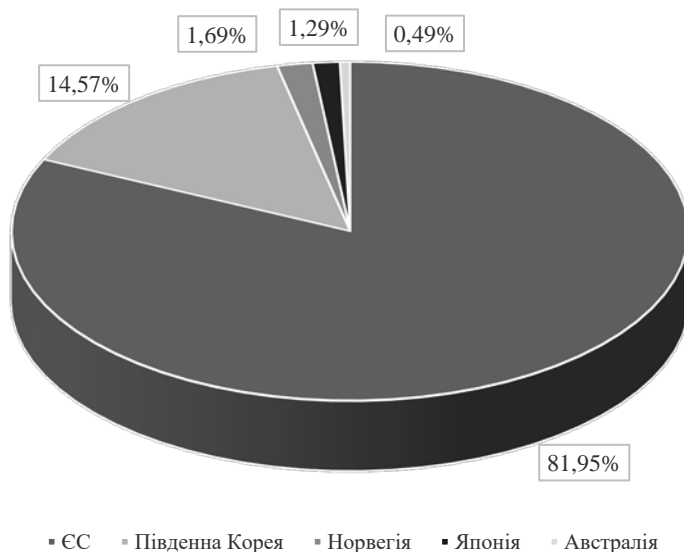


Рис. 1. Частки кредитів для підтримки будівництва суден на експорт у 2017 р., за країнами, %⁹

⁸ Rodricks Wong. Ship Finance Today: The Changing Topography of a Critical MarketKey. 9th annual Marine Money Asia Week, 2010. URL: <http://www.marinemoney.com/sites/all/themes/marinemoney/forums/SIN10/presentations2010/Wong.pdf>

⁹ Рогов В. Г. Економічне стимулювання розвитку підприємств суднобудування України : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеса, 2021.

Для попередження зловживань державною підтримкою суднобудування Організація з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка бореться за рівні умови в конкурентній боротьбі на ринку суднобудівної продукції, прийняла «Угоду про кредити на підтримку експорту» та «Угоду щодо нормальних умов конкуренції в торгівельному суднобудуванні та судноремонті»¹⁰.

Цими документами встановлено єдині для всіх країн ОЕСР норми кредитування (розмір кредиту становить 80 % ціни судна при 8 % річних, термін – 10 років), а також дозволена державна підтримка суднобудування – часткове субсидування вартості будівництва судна у розмірі 9 %. Проте у конкурентній боротьбі за замовлення на будівництво суден більшість країн порушує ці угоди. Наприклад, в Японії національним судновласникам видається кредит під 5 % річних, Іспанія надає кредити в розмірі 85 % ціни судна, а США – 87,5 % і на термін 25 років тощо.

У кожній морській державі формування кредитних стимулів розвитку суднобудівного підприємства має певні особливості. Наприклад, у Японії вони включають експортні та внутрішні кредити на будівництво суден на вигідних умовах, урядові гарантії та страхування кредитів. Японський банк міжнародного співробітництва JBIC надає суднобудівним підприємствам Японії кредити при постачанні суден на експорт відповідно до Угоди ОЕСР про офіційну підтримку експортних кредитів. У 2010 р. JBIC пропонував експортні кредити на японські судна за ставкою 6 міс. LIBOR+0,25% в доларах США або 6 міс. LIBOR+0,25% в японських ієнах¹¹. Страхування експортних кредитів на користь замовників суден здійснюється державним експортно-імпорнтним агентством Японії NEXI. Внутрішні кредити надаються японським замовникам суден Банком розвитку Японії DBJ у партнерстві з приватними банками.

Фінансування будівництва суден у Кореї забезпечують дві державні установи, а саме експортне кредитне агентство K-Sure, та Експортно-імпорнтний банк Кореї (KEXIM). K-Sure та KEXIM забезпечують фінансування суден відповідно до Угоди ОЕСР про офіційну підтримку експортних кредитів.

KEXIM сприяє розвитку суднобудівних підприємств наступним чином:

¹⁰ OECD Agreement Respecting Normal Competitive Conditions In the Commercial Shipbuilding and Repair Industry. URL: <http://www.oecd.org/sti/ind/1880215.pdf>

¹¹ European Investment Bank. EIB's Green Shipping Programmes. URL: https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/green_shipping_presentation_mos_inea.pdf

- надає кредити безпосередньо верфям для поповнення ними оборотного капіталу протягом періоду будівництва суден;
- кредитує власників суден;
- забезпечує гарантії повернення судновласниками кредитів, взятих у комерційних банків;
- гарантує погашення облігацій, емітованих судновласниками.

Роль K-Sure полягає у страхуванні експортних кредитів, що покриває втрати суднобудівних підприємств за неплатоспроможності замовників суден. Окрім того, у разі неплатоспроможності суднобудівних підприємств K-Sure надає відшкодування їхнім постачальникам, які належать до малого та середнього бізнесу¹².

Впродовж останніх 20 років Туреччина надає підтримку підприємствам суднобудування шляхом сприяння отримання іноземних кредитів та надання за ними урядових гарантій. Державний Експортно-імпорتنний банк Туреччини надає вітчизняним суднобудівним підприємствам кредити на вигідних умовах та гарантії за авансовими платежами. Законодавством Бразилії передбачено вигідні умови фінансування суднобудівних проєктів з використанням кредитних коштів лише під 2-2,5% на строк 10–20 років.

В ЄС під егідою Європейського фонду стратегічних інвестицій в червні 2016 р. затверджено Програму зеленого кредитування з акцентом на підтримку малих та середніх підприємств, якою планується забезпечити зростання обсягів екологічних інвестицій у суднобудуванні та боргове фінансування нових суден¹³. Окрім того, уряди європейських країн застосовують власні варіанти кредитного механізму стимулювання розвитку суднобудівних підприємств.

Наприклад, німецький уряд забезпечує кредитні гарантії за системою «Гермес» проти ризику порушень платежів з комерційних та політичних причин при постачанні суден на експорт. Так, у 2014 р. сума експортних кредитних гарантій для підприємств морської промисловості, зокрема суднобудування, становила 5,5 млрд євро. Покупцям суден надана можливість отримувати кредити за фіксованими процентними ставками, мінімальні рівні яких встановлюються міжнародною угодою ОЕСР. Виконання програми забезпечує KfW – Німецький урядовий банк розвитку.

¹² OECD. Peer Review of the Korean Shipbuilding Industry. OECD Publishing, 2015. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=c/wp6\(2014\)10/final&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=c/wp6(2014)10/final&doclanguage=en)

¹³ European Investment Bank. EIB's Green Shipping Programmes. URL: https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/green_shipping_presentation_mos_inea.pdf

Стимули кредитної підтримки підприємств враховують кон'юнктуру ринку. Підтвердженням цього може слугувати реалізація урядом Німеччини спільно з банком KfW програми кредитів та гарантій суднобудівним підприємствам, які постраждали від фінансової кризи 2008–2009 рр. Тоді KfW надавав рефінансування банкам-кредиторам верфей, приймаючи до 90% ризику¹⁴.

У Фінляндії підтримку суднобудівних підприємств здійснюють два експортно-кредитні агентства: Finnvera та його дочірнє підприємство FEC. Finnvera в період будівництва суден на фінських верфях надає гарантії за авансовими платежами, що становлять 15–25% від контрактної вартості судна, та за кредитами на будівництво суден на суму до 60% від їхньої контрактної вартості, приймаючи до 80% ризику. Термін дії кредиту на будівництво судна закінчується в момент його доставки замовнику, який має повністю погасити заборгованість перед суднобудівним підприємством і в разі необхідності залучити новий банківський кредит на суму до 80% вартості судна за умовами ОЕСР. У свою чергу Finnvera може надати гарантії за кредитом після доставки судна, якщо судовласник доведе економічну ефективність проєкту та забезпечить власними коштами його 15–30% вартості.

FEC надає фінансування замовникам суден, побудованих у Фінляндії, на умовах, визначених Угодою Організації економічного співробітництва та розвитку про офіційну підтримку експортних кредитів. Ставка за цими кредитами може бути як фіксованою (CIRR+премія), так і плаваючою (Libor+премія або Euribor+премія). Як і у Фінляндії, в Норвегії існують два експортно-кредитних агентства: Export Credit Norway та GIEK (ПАТ). Export Credit Norway пропонує кредити замовникам суден, побудованих на норвезьких верфях, на 12 років за ставкою CIRR, Libor, Euribor або Nibor з додаванням премії. GIEK забезпечує гарантії за цими кредитами, а також за кредитами, наданими норвезькими банками.

Державні стимули у сфері кредитування не обов'язково мають галузеве спрямування. Наприклад, законодавство Португалії не передбачає стимулів, призначених безпосередньо для підприємств суднобудування. Проте існують національні програми гарантій та страхування експортного кредитування, в яких суднобудівні підприємства можуть брати участь. Окрім того, більшість португальських верфей невеликі, тому мають доступ до спеціальних

¹⁴ OECD. Peer Review of the German Shipbuilding Industry. OECD Publishing, 2016. URL: https://www.oecd.org/sti/ind/PeerReview_Shipbuilding_Germany_FINAL.pdf

програм кредитування і гарантій для малого та середнього бізнесу¹⁵. Розвитку суднобудівних підприємств Китаю сприяють також експортно-кредитні агентства: CEXIM та Sinosure. Наприклад, упродовж 2016–2017 рр. CEXIM надав експортних кредитів на суму понад 15,1 млрд дол. для будівництва 688 суден¹⁶.

Практика свідчить, що ефективність прямих державних стимулів визначається комплексністю їх застосування. Завдяки зазначеним стимулам Німеччина залишається світовим лідером з будівництва крупних суден, що потребують використання новітніх технологій, наприклад, круїзних лайнерів, попит на які відносно невеликий, проте стійкий.

У стимулюванні розвитку морегосподарського комплексу важливу роль відіграють також непрямі інституційні чинники, зокрема, специфіка оподаткування судноплавних компаній. Так, PricewaterhouseCoopers визначає три види податкових режимів, спрямованих на розвиток судноплавства:

- 1) системи оподаткування тоннажу судна – нідерландська та грецька;
- 2) податкові преференції безпосередньо для судноплавства;
- 3) сприятливі податкові режими – без спеціальних преференцій для судноплавства, проте з низьким рівнем податкового навантаження¹⁷.

Податкова політика певних держав може належати водночас до двох зазначених категорій. Нідерландська тоннажна система передбачає оподаткування не фактичного, а розрахункового прибутку, який обчислюється за допомогою регресивних груп розмірів суден на основі чистого тоннажу судна та оподатковується відповідно до встановленої ставки корпоративного податку на прибуток або за індивідуальними ставками податку для фізичних осіб-підприємців.

За грецькою моделлю податок визначається за допомогою коефіцієнтів, що відображають вантажомісткість та вік судна¹⁸. Оподатковуваний тоннаж судна обчислюється, виходячи з коефіцієнтів, що враховують вік судна та його валовий тоннаж. Греція та Кіпр виокремлюють 5 груп розмірів суден, Мальта – 8 груп. У Греції протягом перших 6 років звільняються від податку на тоннаж судна, побудовані у

¹⁵ OECD. Peer Review of the Portuguese Shipbuilding and Repair Industry, OECD Publishing, 2016. URL: https://www.oecd.org/sti/ind/PeerReview_Shipbuilding_Portugal_FINAL.pdf

¹⁶ Lloyd's List. Top 10 in ship finance. URL: <https://lloydslist.maritimeintelligence.informa.com/LL1120360/Top-10-in-ship-finance-2017>

¹⁷ PricewaterhouseCoopers. Corporate taxation of the shipping industry around the globe. URL: <https://www.pwc.com/kr/ko/publications/industry/pwc-choosing-your-course.pdf>

¹⁸ Хаймінова Ю. В. Тоннажний податок як інструмент стимулювання розвитку національного судноплавства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 174–179.

Греції та під грецьким прапором. Окрім того, надається знижка 50% для таких суден, що здійснюють регулярні маршрути між грецькими та іноземними портами або виключно між іноземними портами. На Кіпрі сума податку збільшена відповідно на 30% та на 60% для суден, прапор яких внесений до сірого та чорного списків Паризького меморандуму. На Мальті стягується фіксована частина податку за групу та сума за перевищення тоннажу¹⁹.

Окремі податкові преференції для судноплавства передбачені в Гонконзі, Італії, Малайзії, Нідерландах, Панамі, ПАР, Сінгапурі, Туреччині, Франції, Швеції, а також на Філіппінах, Канарських островах, Кюрасао та Сен-Мартені. Це може бути можливість застосування судноплавними компаніями прискореної амортизації, пільги з податку на прибуток, ПДВ тощо.

Сприятливі податкові режими, що полягають у звільненні підприємств від податку на прибуток та деяких інших податків або оподаткуванні за низькими ставками, використовують Антигуа та Барбуда, Барбадос, Бермудські острови, Британські Віргінські острови, Естонія, Кайманові острови, Острів Мен та Сент-Люсія.

О. Р. Радишевською проаналізовано досвід використання тоннажної системи в Польщі та доведено її ефективність. Водночас в Україні відсутній тоннажний податок та не існує податкових преференцій для суб'єктів судноплавства. У результаті судовласники, фрахтувальники та морські агенти змушені сплачувати податок на прибуток за стандартною ставкою 18%, що спричиняє подальше скорочення флоту під українським прапором.

Розглянуті прямі й непрямі економічні стимули належать до сфери державного регулювання. В умовах панування державної власності на засоби виробництва економічне стимулювання на макrorівні природно обмежується цією сферою. На жаль, вітчизняна теорія економічного стимулювання досі залишається в парадигмі, відповідно до якої суб'єктами стимулювання є державні органи управління, об'єктами – підприємство, галузь, регіон тощо. Проте сучасна практика господарювання в умовах ринкових відносин доводить, що далеко не всі стимули вписуються в таку теоретичну модель. Більше того, вона залишає поза увагою найдієвіші стимули розвитку підприємства як відкритої системи, котрими сьогодні є ринкові чинники зовнішнього середовища.

¹⁹ Радишевська О. Р. Тоннажний податок: європейський досвід і перспективи для України. *Збірник наукових праць Науково-дослідного інституту фінансового права*. Київ : Алерта, 2012. С. 78–81.

Йдеться, передусім, про стимулюючий вплив інвестиційного клімату, кредитного та страхового ринків. Дійсно, якими б значними не були, скажімо, податкові пільги для українського морегосподарського підприємства, вони не здатні підвищити його кредитоспроможність та інвестиційну привабливість на світовому ринку до рівня його конкурентів у більшості морських держав через істотну різницю у вартості їхнього капіталу, як власного так і позичкового. Неспівставно висока вартість залучення фінансових ресурсів є визначальним фактором низької рентабельності суднобудування в Україні та навіть збитковості окремих підприємств.

Певною кількісною ілюстрацією зазначеної різниці може слугувати порівняння облікової ставки Національного банку України зі ставками центральних банків інших держав, позаяк значення цього показника відображає інвестиційні і кредитні ризики країни, а отже є визначальною складовою вартості капіталу будь-якого підприємства, зокрема морегосподарського. Так, облікові ставки істотно нижче, ніж в Україні, не тільки в країнах Європейського Союзу, США, та Японії, де центральні банки іноді встановлюють навіть від'ємні значення заради боротьби з дефляцією, але й у країнах, які розвиваються, що відбивається в можливостях залучення капіталу.

Висока облікова ставка НБУ безпосередньо впливає на рівень ставок, за якими українське суднобудівне підприємство може одержувати банківські кредити або випускати власні облігації, знижуючи, а часто навіть нівелюючи стимулюючий ефект цього чинника. Негативний вплив високої облікової ставки на інвестиційні стимули опосередковується нерозвиненістю вітчизняного фондового ринку та надмірною концентрацією капіталу.

Очевидно, що ані звільнення від сплати податку на прибуток чи ПДВ, ані інші податкові пільги не здатні компенсувати нестачу капіталу для модернізації основних засобів морегосподарського підприємства як матеріальної бази його розвитку, яка обумовлена обмеженим доступом до фінансових ринків. Окрім того, варто підкреслити, що негативний вплив ринкових факторів конче ускладнює застосування державних стимулів, що розглянуті вище.

Так, за високої вартості позичкового капіталу, проблематичним є компенсація морегосподарським підприємствам відсотків за кредит, надання державних гарантій та функціонування кредитних агентств. Наприклад, в Україні кредитне агентство створено ще у 2018 р.

відповідно до Закону № 1792-VIII²⁰, але практично й досі не виконує функцій зменшення вартості залучення морегосподарськими підприємствами фінансових ресурсів. Не сприяє запровадженню державних стимулів розвитку морегосподарського підприємства і висока вартість власного капіталу, адже вона свідчить про високі ризики інвестування. За таких умов важко розраховувати на державні інвестиції у статутний капітал і навіть на значні державні замовлення.

2. Роль органів управління морегосподарського підприємства у стимулюванні його розвитку

Недержавними економічними стимулами, що характеризуються значним впливом на розвиток підприємства, є форми суспільного розподілу праці і його організації, такі як спеціалізація, концентрація, кооперація та інтеграція. Вони є важливою складовою системи управління розвитком підприємства суднобудування. Сам факт, що ці стимули створюються та використовуються менеджментом підприємства з метою забезпечення його розвитку доводить, що економічне стимулювання далеко не завжди може асоціюватися з впливом ззовні, або з відносинами стимулятора і стимульованого.

Роль органів управління підприємством в економічному стимулюванні його розвитку не обмежується адаптацією до зміни стимулів. Підприємства мають можливості перетворювати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища на важелі реалізації стратегії розвитку, тобто формувати нові економічні стимули. З огляду на специфіку суднобудування, це передусім стосується вертикальної та горизонтальної інтеграції, морегосподарських кластерів і спеціалізації підприємств.

Світова практика свідчить, що створення великих морегосподарських об'єднань дає можливості знизити витрати, завдяки ефекту синергії, відмовитися від посередників та успішно залучати нові замовлення. Формування інтеграційних суднобудівних об'єднань відбуваються в Японії, Південній Кореї, Китаї, Німеччині, Іспанії, Італії, Хорватії, Польщі та інших країнах. Так, у 2016 р. бременська суднобудівна компанія Люрсен придбала гамбурзьку верф Блом унд Фос. Об'єднання приватних підприємств суднобудування в Німеччині призвело до формування ThyssenKrupp Marine Systems, під контроль якого згодом перейшли інші незалежні приватні верфі. Подібні процеси

²⁰ Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту : Закон України від 20.12.2016 р. № 1792-VIII.

можна спостерігати в Іспанії та Італії, де утворилися крупні суднобудівні компанії – відповідно Nafantia та Fincantieri.

За останні роки у суднобудівній промисловості Китаю регулярно відбуваються злиття та поглинання. Наприклад, у 2016 р. COSCO Group заснувала COSCO Shipbuilding Heavy Industry, до якої увійшли 13 суднобудівних та понад 20 судноремонтних підприємств. Також об'єдналися CSIC Dalian Shipbuilding з Shanhaiguan Shipbuilding, Wuhan Shipbuilding та Beihai Shipbuilding, а також Chongqing Hongjiang та Chongyue. У липні 2019 р. суднобудівні підприємства CSSC та CSIC, що виготовляють як кораблі, наприклад, авіаносці для китайського військово-морського флоту, так і судна, зокрема, танкери, повідомили про злиття з метою створення найбільшої в світі верфі²¹.

У Японії підприємства суднобудування об'єднали свої зусилля для будівництва бурових суден. Так, у 2013 р. IHI Marine United та Universal Shipbuilding створили Японську морську спілку, що стала найбільшим суднобудівним підприємством Японії. У 2014 р. підприємство Namura придбало Sasebo Heavy Industries і стало третім за величиною виробником суден в Японії. Компанії Imabari Shipbuilding та Mitsubishi Heavy Industry створили спільне підприємство MI LNG з будівництва доків для великих контейнерних суден та перевезень скрапленого природного газу²². У 2017 р. Mitsubishi Heavy Industry та Oshima Shipbuilding уклали угоду про створення суднобудівного об'єднання.

Інтеграція морегосподарських підприємств може відбуватися шляхом формування кластерів, що сприяють швидшому впровадженню наукових розробок та інновацій у виробництво, а також підвищенню кваліфікації працівників. Про доцільність застосування кластерного підходу свідчить досвід розвинутих морських держав: Південної Кореї, Японії, Італії, Німеччини, Франції, Фінляндії, Норвегії тощо. Так, у Південній Кореї науково-дослідні роботи та процеси проектування і виробництва суден зосереджені в межах однієї компанії, що дає можливість уникнути непотрібних розробок. Морегосподарський кластер може об'єднувати як незначну кількість, так і декілька тисяч підприємств та організацій, які взаємодіють з метою отримання єдиного

²¹ The Maritime Executive. CSSC-CSIC Megamerger Confirmed at Last. URL: <https://www.maritime-executive.com/article/cssc-csic-shipbuilding-megamerger-confirmed-at-last>

²² IHS Fairplay. East Asian shipbuilders regroup in the wake of financial woes. URL: <https://fairplay.ihs.com/commerce/article/4299716/east-asian-shipbuilders-regroup-in-the-wake-of-financial-woes>

інтегрального прибутку, більшого порівняно з сумарним прибутком учасників кластера, який вони б отримали, працюючи окремо²³.

Рушійною силою кластера є його ядро, яким може бути не тільки промислове підприємство, але й університет або науково-дослідний інститут. Успішна діяльність ядра кластера сприяє позитивному впливу на його оточення, яке зі свого боку зумовлює подальший розвиток інших учасників кластера завдяки ефектам масштабу, охоплення та синергії.

До складу морегосподарських кластерів можуть входити суднобудівні підприємства, порти, судноплавні компанії, постачальники морського обладнання, університети, морські наукові лабораторії, підприємства рибної промисловості, надавачі логістичних, інженерних та морських туристичних послуг, класифікаційні товариства, обслуговуючі банки, брокерські та страхові компанії тощо.

Так, морський кластер Басконії складається з двох секторів: суднобудування та порти. Окрім підприємств морегосподарського комплексу, до його складу входять державні органи, академії та фінансові установи. Баскський уряд субсидує приватні науково-дослідні проекти кластеру. Морський кластер Нідерландів охоплює суднобудування, річковий транспорт, виробників морського обладнання, порти, військово-морський флот, днопоглинання, вантажоперевезення та рибальство. Компонентами кластеру Шлезвіг-Гольштейн у Німеччині є верфі, порти, морська логістика, судноплавні компанії, постачальники морського обладнання та інженерних послуг, океанографія та морські наукові лабораторії, берегова охорона, морські біотехнології, риболовля, аквакультура, морський туризм та спорт²⁴.

Відсутність комплексного морського кластеру Європи протягом тривалого часу була однією з причин відставання європейських суднобудівників від азійських конкурентів. У результаті переважну частину замовлень на будівництво серійних суден отримали підприємства Китаю, Південної Кореї та Японії, тоді як країнам Європейського Союзу залишилися здебільшого тільки одиничні замовлення з будівництва технологічно складних суден. Тільки наприкінці 2005 р. було створено Європейську мережу морських кластерів з метою налагодження комунікацій та взаємодії між кластерами окремих країн та максимального використання потенціалу

²³ Осипов В. М., Єрмакова О. А. Перспективи створення морегосподарського кластеру в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 3. С. 111–122.

²⁴ Monteiro P., de Noronha T., Neto P. A Differentiation Framework for Maritime Clusters: Comparisons across Europe. URL: https://www.researchgate.net/publication/271705233_A_Differentiation_Framework_for_Maritime_Clusters_Comparisons_across_Europe

досліджень та інновацій. До її складу увійшли морські кластери Болгарії, Великої Британії, Данії, Іспанії, Італії, Люксембургу, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Фінляндії, Франції та Швеції²⁵. Втім, європейські морегосподарські кластери все ще занадто малі для забезпечення повноцінної конкуренції великим кластерам Азії.

Морегосподарські кластери належать до таких стимулів розвитку, які можуть формуватися безпосередньо менеджментом підприємств або за його участю, а також за ініціативою підприємств або державних органів управління. Це обумовлюється трьома наявними підходами до створення морегосподарських кластерів: «згори вниз» (top-down), «знизу вгору» (bottom-up) та змішаний (combination play).

Ініціаторами створення морегосподарських кластерів «знизу вгору» є великі підприємства – лідери ринку та господарські об'єднання. Такі кластери спрямовані передусім на координацію науково-дослідних робіт, лобювання інтересів учасників кластерів, розширення ринків збуту, розвитку персоналу тощо. Формування кластерів «згори вниз» та їхня підтримка здійснюється з боку державних органів управління. Таким чином, завдяки довгостроковій економічній політиці забезпечуються сприятливі умови для наукових досліджень, розробок та інновацій, що надає імпульс розвитку учасників кластеру.

Морегосподарський кластер змішаного типу створюється на основі взаємодії підприємств з державними органами шляхом формування державно-приватних партнерств. Так, у теперішній час відбувається процес формування морегосподарського кластеру на Філіппінах за участю бізнесу та Управління морської промисловості (MARINA). План розвитку морської промисловості Філіппін на 2019-2028 рр. передбачено формування «національно інтегрованої морської промисловості» шляхом інтеграції підприємств суднобудування, судноремонту, пов'язаного з ними допоміжного бізнесу, а також науково-дослідних та навчальних установ зі створенням Морського центру інновацій та знань²⁶.

Для української морської індустрії наразі характерним є вкрай низький рівень взаємодії між основними суб'єктами: власниками вантажів, судновласниками, портами, суднобудівними та судноремонтними підприємствами, науковими інститутами і проектними організаціями. Всі

²⁵ Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка: «Щодо перспектив створення морських кластерів в Одеській області». URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/987>

²⁶ Maritime Industry Authority. Philippines: Maritime Industry Development Plan (MIDP) 2019-2028, Nationally Integrated and Globally Competitive Maritime Industry. URL: https://marina.gov.ph/wp-content/uploads/2018/12/Draft-MIDP-2019-2028_LPE_LMC_26Nov_8Dec2018.pdf

вони функціонують практично в автономному режимі, що унеможливило консолідацію ресурсів для створення належних умов розвитку. Фахівці вбачають у цьому причину відсутності замкненого циклу виготовлення продукції суднобудівного ринку з залученням потенціалу українських науково-дослідних установ та конструкторських бюро, відповідно до потреб судновласників²⁷. Отже, морегосподарським підприємствам доцільно використовувати світовий досвід формування та функціонування кластерів як економічний стимул упровадження сучасних технологій, реалізації інноваційних проєктів, та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Практика свідчить, що дієвим стимулом розвитку суднобудівного підприємства може стати рішення органів його управління щодо вибору оптимальної спеціалізації виробництва. Наприклад, передумовою конкурентних переваг підприємств суднобудування Європейського Союзу на світовому ринку є їхнє фокусування на будівництві високотехнологічних інноваційних суден. У результаті європейські суднобудівники хоча й поступаються азійським верфям за кількістю побудованих суден, проте є конкурентоздатними за загальною вартістю побудованого флоту.

Незважаючи на негативні тенденції на світовому ринку суден, спеціалізація підприємств суднобудування Європейського Союзу на створенні складних високотехнологічних суден допомагає їм зберігати та навіть збільшувати кількість контрактів. Так, у 2017 р., хоча сумарний світовий дефевйт замовлень на нові судна скоротився з 152 027 до 143 694 тис. т, європейські суднобудівники змогли наростити портфель замовлень з 7,347 до 10,289 тис. т. У результаті частка Європейського союзу на світовому ринку нових суден у 2017 р. становила приблизно 8 %, посідаючи четверте місце у світі після Китаю, Південної Кореї та Японії²⁸.

3-поміж стимулів розвитку, які формуються за ініціативою, організаційною і фінансовою участю морегосподарських підприємств, слід зазначити також спеціалізовані інститути інвестиційного та кредитного ринків (інвестиційні та експортні кредитні агентства, посередницькі фірми і фонди). Так, у 2012 р. в Японії здебільшого за рахунок внесків суднобудівних підприємств було створено Товариство

²⁷ Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України. Київ : НІСД, 2016. 46 с.

²⁸ The Shipbuilders' Association of Japan. Shipbuilding Statistics, September, 2018. URL: https://www.sajn.or.jp/files/view/articles_doc/src/3fe433aa57ab8215782b4a6bdf2fffaa.pdf

сприяння інвестицій у суднобудування – JSIF. За схемою роботи JSIF, судна, побудовані в Японії, здаються в довгострокову оренду з правом викупу в кінці строку. Пріоритет надається екологічним суднам.

Для будівництва судна верф звертається до JSIF з клопотанням про створення за кордоном компанії спеціального призначення, яка придбаває судно. Компанія спеціального призначення одержує до 80% фінансування від Японського банку міжнародного співробітництва та інших фінансових установ, а залишок вкладає верф, що отримує замовлення, та в разі необхідності – її інші партнери. Побудоване судно здається іноземній судноплавній компанії на умовах довгострокового бербоут-чартеру та продається їй в кінці терміну дії договору. Отримані таким чином кошти дають змогу підприємству сплатити залишок за кредитом та повернути вкладений власний капітал²⁹.

У Німеччині впродовж приблизно 40 останніх років морегосподарські підприємства з метою залучення капіталу користуються послугами КГ-компаній у формі командитних товариств через фондів-посередників – товариств з обмеженою відповідальністю. Кожен фонд, як правило, здійснює залучення капіталу на фінансування будівництва лише одного судна. Ці фонди-посередники акумулюють кошти приватних інвесторів, які зі свого боку мають можливість отримати податкову знижку³⁰.

Варто зазначити також вагому участь менеджменту підприємства у формуванні стимулів державного регулювання. Зазвичай вплив суднобудівних підприємств на законотворчу діяльність відбувається через Асоціацію суднобудівників України «Укрсудпром». Завдяки колективним зусиллям суднобудівних підприємств-членів Асоціації свого часу в Податковому кодексі було передбачено галузеве застосування податкових векселів і прийнято Закон України 5209-VI «Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості»³¹. Так, у центрі уваги членів асоціації в площині формування економічних стимулів розвитку морегосподарських підприємств є забезпечення приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади їх нормативно-правових актів у відповідність до зазначеного Закону,

²⁹ OECD. Peer Review of the Japanese Shipbuilding Industry, OECD Publishing, 2016. URL: <https://www.oecd.org/japan/PeerReview-Shipbuilding-Japan.pdf>

³⁰ Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості : Закон України від 06.09.2012 р. № 5209-VI.

³¹ Akol S. KG Financing Methodology in Maritime Industry : German Evidence, 2008. URL: https://shippingfinance.files.wordpress.com/2016/07/2008-akol_kg-financing-methodology-in-maritime-industry_german-evidence.pdf

моніторинг та контроль за проведенням експерименту, а також ініціація діяльності Експортно-кредитного агентства.

Окрім участі у формуванні зовнішніх стимулів розвитку, менеджмент підприємства розробляє матеріальні (грошові і негрошові) та моральні стимули ефективної праці персоналу. Як справедливо зазначають А. Климчук і А. Михайлов «розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання»³². Проте варто підкреслити, що стимулювання персоналу не є тотожним стимулюванню розвитку підприємства, а також не є його складовою.

Стимули трудової діяльності є важелями впливу на працівників. Економічні стимули розвитку є важелями системного впливу на підприємство як суб'єкт господарювання. Їх формування і використання спрямоване на створення і реалізацію стратегій розвитку підприємства, що відповідають державним, суспільним і корпоративним інтересам. Стимулювання персоналу має на меті створення та/або посилення мотивації працівників у досягненні визначених стратегічних і тактичних цілей структурних підрозділів і підприємства в цілому. Отже, методи стимулювання персоналу, такі як надбавки до заробітної платні, преміювання, зокрема конвертованими облигаціями і варантами, соціальні пакети, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання тощо, з одного боку залежать від економічних стимулів і обумовлених їх застосуванням стратегічних цілей, а з іншого боку, є умовою дієвості економічного стимулювання.

Нарешті, важливе місце у системі функціонального менеджменту посідає використання стимулів розвитку підприємства, як невід'ємної складової його економічного механізму. Так, ставки за кредитами, компенсаційний механізм кредитних агентств та інвестиційні преференції застосовуються для оптимізації структури капіталу в процесі розробки стратегії його залучення. Варто зазначити, що ці стимули належать до інструментарію вартісно-орієнтованого менеджменту.

Податкові стимули також використовуються СЕО як важелі стратегічного управління, спрямованого на максимізацію вартості підприємства та забезпечення його збалансованого розвитку. Зокрема,

³² Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

ставки екологічного податку, єдиного соціального внеску та методи прискороного нарахування амортизації істотно впливають на мотивацію осіб, що приймають рішення щодо впровадження енергоефективних «зелених» технологій. Разом з тим, зниження ефективності податкових стимулів, наприклад, проблеми з відшкодуванням ПДВ експортерам, скорочує можливості менеджменту, що призводить до реалізації схем оптимізації оподаткування, які не сприяють гармонізації корпоративних і суспільних інтересів.

Широкою є сфера застосування підприємством стимулів вертикальної і горизонтальної інтеграції. Керівництво підприємств, що входять до складу холдингової групи використовують фактор вертикальної інтеграції для отримання конкурентних переваг від перерозподілу ресурсів і побудови ланцюжків постачань (виробництва продукції та перевезень морським і річковим транспортом). Яскравим прикладом результатів використання цього виду стимулів є розвиток суднобудівно-судноремонтного заводу «Нібулон» у складі холдингової групи, яка об'єднує також виробників сільськогосподарської продукції та судноплавну компанію.

Ефект застосування економічних стимулів взагалі та горизонтальної інтеграції зокрема залежить від професіоналізму керівництва підприємства. З огляду на сучасну практику використання можливостей, які надають суднобудівним підприємствам об'єднання в асоціації та інші форми горизонтальної інтеграції можна констатувати наявність істотного нерозкритого потенціалу зростання за рахунок імплементації результатів спільних досліджень ринків капіталу та збуту, а також координації зусиль щодо формування інституційного середовища, сприятливого для розвитку вітчизняного суднобудування. Не в меншій мірі це стосується і використання потенціалу створення морегосподарських кластерів.

Викладене вище уможливує визначення місця економічного стимулювання в системі управління розвитком підприємства морегосподарського комплексу. Необхідною передумовою будь-якого управлінського процесу є його інформаційно-аналітичне забезпечення. Для управління розвитком підприємства як відкритої системи робота з інформаційними потоками, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища, набуває особливо важливого значення. Вона включає визначення виду і обсягів необхідної інформації, її збирання, зокрема за слабкими сигналами, обробку, аналіз і використання для вирішення завдань менеджменту та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні вимоги до повноти і якості інформаційно-аналітичного забезпечення об'єктивно призвели до створення на підприємствах відповідної підсистеми менеджменту. З огляду на те, що економічними стимулами є фактори системного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища через форми економічних відносин, цілком зрозуміло, що функціонування такої підсистеми стає відправною точкою стимулювання розвитку підприємства морегосподарського комплексу в системі його управління (рис. 2).

З іншого боку, у підсистему інформаційно-аналітичного забезпечення мають поступати звітні дані та матеріали аналізу щодо кінцевого результату дії економічних стимулів, тобто налагодженим має бути й зворотний зв'язок.

Прийняття рішення щодо доцільності корегування стратегії розвитку підприємства, або переходу до альтернативної стратегії приймається з урахуванням формування нових стимулів і адаптації до їх зміни. Використання стимулів і забезпечення мотивації персоналу підприємства забезпечують успіх вибраної стратегії. Ці процеси потребують реалізації всіх основних функцій менеджменту: прогнозування, визначення цілей, планування, мотивації, контролю, організації та координації.

Так, функція прогнозування є базовою у підсистемі інформаційно-аналітичного забезпечення. Визначення цілей задає напрямок процесам формування економічних стимулів і адаптації до їх зміни. Вона лежить також в основі будь яких стратегічних рішень, що приймаються за результатами зазначених процесів. Усі складові економічного стимулювання (формування і використання стимулів та адаптація до їх зміни) повинні бути об'єктами планування й контролю, а задіяний персонал повинен бути вмотивованим. Організація та координація залишається центральною функцією управління і в контексті економічного стимулювання розвитку морегосподарського підприємства.

Цілі стимулювання можуть бути досягнуті лише за застосування комплексу методів менеджменту. Зокрема, проведенню якісної адаптації до зміни стимулів сприяє використання SWOT і ризик-аналізу, методів управління цілями, реінжинірингу бізнес-процесів у поєднанні з рядом діагностичних та економіко-математичних методів.

У процесі формування стимулів розвитку підприємства морегосподарського комплексу, з огляду на ефективність горизонтальної і вертикальної інтеграції, чималу перспективу має метод стратегічних альянсів. Зручним і дієвим у використанні економічних стимулів для забезпечення сталого корпоративного розвитку виявляється метод збалансованих показників (BSC).

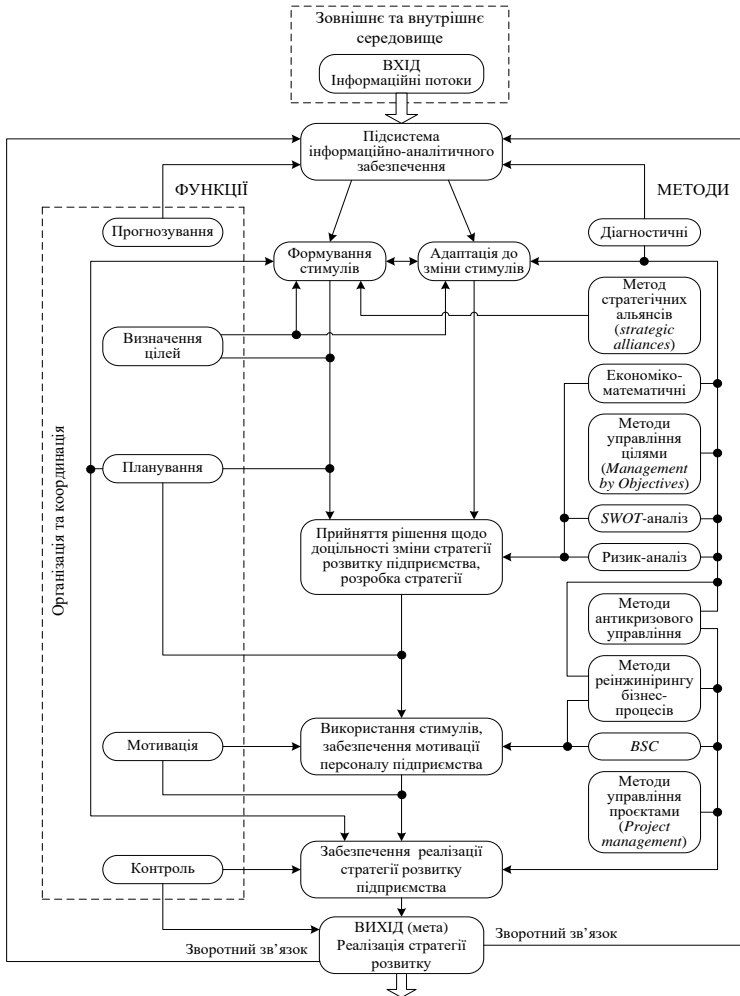


Рис. 2. Стимулювання розвитку підприємства морегосподарського комплексу в системі менеджменту³³

³³ Рогов В. Г. Економічне стимулювання розвитку підприємств суднобудування України : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеса, 2021.

Реалізація функцій менеджменту та обґрунтоване застосування сучасних методів управління в процесі економічного стимулювання є необхідною умовою досягнення кінцевої мети, а саме забезпечення наміченої траєкторії розвитку підприємства морегосподарського комплексу.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки забезпечення розвитку морегосподарського підприємства і використання задля цього дієвих стимулів залишається передусім задачею його менеджменту. Підприємство є відкритою системою, адже постійний обмін інформаційними, фінансовими та іншими ресурсними потоками існує не лише між структурними підрозділами підприємства, але і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Завдяки такій взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів система переходить з одного стану в інший. Керований розвиток, який є метою стимулювання, має розглядатися у системі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, де роль підприємства полягає в ідентифікації стимулів за слабкими та сильними сигналами, дослідженні їх та вчасному реагуванні на них, зокрема з використанням стратегій активного впливу на зовнішні умови функціонування.

Роль органів управління морегосподарським підприємством у стимулюванні його розвитку полягає у безпосередньому формуванні економічних стимулів, участі в удосконаленні державних і ринкових стимулів, адаптації до зміни стимулів і їх використанні. Адаптація підприємства до зміни економічних стимулів полягає в їх ідентифікації та оцінці за слабкими й сильними сигналами, прийнятті рішення щодо доцільності зміни стратегії розвитку, виборі альтернативної стратегії або розробці нової, забезпеченні її реалізації та формуванні нових адаптаційних можливостей. Результатом адаптації підприємства, як відкритої системи, до зміни стимулів його розвитку є послідовний перехід системи у нові рівноважні стани, відповідні новим умовам діяльності. Важливе місце у системі функціонального менеджменту посідає також використання стимулів розвитку підприємства, як невід'ємної складової його економічного механізму.

Стимулювання розвитку морегосподарського підприємства в системі його управління має здійснюватися з використанням підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення, функцій і комплексу методів менеджменту.

АНОТАЦІЯ

Сучасне морегосподарське підприємство є відкритою системою, інтегрованою в певну корпоративну диверсифіковану структуру та морегосподарський комплекс. Це визначає необхідність дослідження стимулів у масштабі, який виходить за межі одного виду економічної діяльності, та врахування взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Керований розвиток, який є метою стимулювання, у контексті функціонального менеджменту має розглядатися як сукупність якісно-кількісних змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямованих на перехід підприємства у новий стан, кращий за попередній. Підприємство має здійснювати ідентифікацію і оцінку стимулів за слабкими та сильними сигналами та вчасно реагувати на них, зокрема через коригування стратегій розвитку. Роль органів управління морегосподарським підприємством щодо стимулювання його розвитку полягає у формуванні й використанні стимулів та адаптації до їхніх змін. Морегосподарським підприємствам України доцільно використовувати світовий досвід формування та функціонування кластерів як економічний стимул упровадження сучасних технологій, реалізації інноваційних проектів та підвищення конкурентоспроможності продукції. Стимулювання розвитку морегосподарського підприємства в системі його управління має здійснюватися з використанням підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення, функцій і комплексу методів менеджменту.

Information about the author:

Viacheslav Rogov

PhD in Economics, Associate Professor
of Intelligent Digital Economy Department
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
9, Heroes of Ukraine Avenue, Mykolaiv, Ukraine, 54007