

<http://dx.doi.org/10.15589/jnn20140602>

УДК 005.8

С 48

CURRENT STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF SHIPBUILDING IN UKRAINE

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Serhii O. Slobodian

sergij.slobodyan@nuos.edu.ua

ORCID: 0000-0002-2439-074X

С. О. Слободян,

канд. техн. наук, доц.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolayiv

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

Abstract. Modern condition and perspectives of development of shipbuilding branch of Ukraine have been overviewed. The aims of this research are the analysis of consequences of 2008 world economic crisis, outline of basic reasons of downfall of shipbuilding branch of Ukraine at present time and search of perspective directions for its development in order to secure its competitiveness on international market. The overview of the overall share of shipbuilding of the leading countries is given and the comparison of current governmental actions for support and stimulation of national shipbuilding in the world is made. The figures of domestic shipbuilding in the period of the economic crisis development are overviewed and on their basis the main directions of activities and productive capacities of three leading shipbuilding enterprises of Ukraine – shipbuilding plant «Zaliv», shipbuilding plant «Ocean» and Kherson shipbuilding plant – are analyzed. The basic issues, common for the whole shipbuilding branch of Ukraine, are outlined as a result of the research of activity of the above mentioned enterprises. For the resolution of the outlined issues, the creation of regional shipbuilding complexes (clusters) as the single mechanism for taking cooperative actions related to economy of production expenses and the main means of formation of the scheme of orders placement, technological development, growth of workers' qualification and increasing of competitiveness on the international market is offered as one of the most perspective directions of domestic shipbuilding. The results of the research can be applied in the development of the effective system of management of intellectual potential of shipbuilding industry for the implementation of project management of innovational developments and the increase of capitalization of shipbuilding companies.

Keywords: global economic crisis; the causes of shipbuilding industry downfall; production simulation; governmental measures; development period; common problems.

Аннотация. Проанализированы последствия мирового экономического кризиса начала 2008 г. и определены основные причины спада производства судостроительной отрасли Украины в настоящее время. Сопоставлены общие доли строительства судов стран-лидеров. Выполнен анализ принятых в мире правительственных указов и постановлений для обеспечения конкурентоспособности национального судостроения. Для трех ведущих судостроительных заводов Украины проведен анализ изменения основных показателей их производственных мощностей в период развития мирового экономического кризиса и выделены проблемы, являющиеся общими для всей украинской судостроительной отрасли.

Ключевые слова: мировой экономический кризис; причины спада; судостроительная отрасль; стимулирование производства; правительственные меры.

Анотація. Проаналізовано наслідки світової економічної кризи початку 2008 р. і визначено основні причини спаду виробництва суднобудівної галузі України в даний час. Зіставлено загальні частки будівництва суден країн-лідерів. Виконано аналіз прийнятих у світі урядових наказів та постанов для забезпечення конкурентоздатності національного суднобудування. Для трьох провідних суднобудівних заводів України проведено аналіз зміни основних показників їх виробничих потужностей у період розвитку світової економічної кризи і виділено проблеми, які є загальними для всієї української суднобудівної галузі.

Ключові слова: світова економічна криза; причини спаду; суднобудівна галузь; стимулювання виробництва; урядові заходи.

REFERENCES

- [1] Azhishchev V.F., Shamray A.N. Ratsionalnoe ispolzovanie resursov pri postroyke sudov [Rational use of resources in the construction of ships]. *Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy»* [Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Project Management: Status and Prospects»]. Nikolaev, 2010, pp. 3–8.

- [2] Asotsiatsiia sudnobudivnykiv Ukrainy «Ukrsudprom» (Association of Shipbuilders of Ukraine «Ukrsudprom»). Available at: <http://www.who-is-who.com.ua>.
- [3] Interviu Smart Maritime Group: Nasha nisha – serednotonazhnyi flot (Interview Smart Maritime Group: Our niche is a medium tonnage fleet). Available at: <http://www.smart-holding.com>.
- [4] Ministerstvo promyshlennosti i energetiki Rossii (Ministry of Industry and Energy of Russia). Available at: <http://www.minprom-energo.gov.ru>.
- [5] Porter M. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow, Williams Publ., 2005. 608 p.
- [6] Rynok sudostroeniya (Shipbuilding market). Available at: <http://www.shipbuilding.blox.ua/> 2010/01/Rynoksudostroeniya1.html.
- [7] Slobodian S.O. Umovy ta perspektyvy stvorennia sudnobudivnoho klasteru v Mykolaivskii oblasti [Terms and prospects of the development of shipbuilding cluster in Mykolaiv region]. *Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy»* [Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference «Project Management: State and Prospects»]. Nikolaev, 2013, pp. 315–317.
- [8] Sudnobudivna haluz Ukrainy, ii konkurentosposobnost (Shipbuilding industry in Ukraine. Its competitiveness). Available at: <http://www.refine.org.ua>.
- [9] Fedin V.V. My iedyni, khto sohodni buduie povnokomplektni sudna v Ukraini (We are the only ones who now build the complete ships in Ukraine). Available at: <http://www.smart-holding.com.ua>.
- [10] Shamray A.N. Povyshenie konkurentosposobnosti sudostroitel'nogo predpriyatiya za schet byudzhethirovaniya razlichnykh vidov ego deyatel'nosti [Improving the competitiveness of the shipbuilding enterprise due to the budgeting of various types of its activities]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytsva* [Project management and production development]. Lugansk, 2010, no. 3, issue 35, pp. 11–18.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важкі наслідки глобальної світової економічної кризи початку 2008 р. потребують ретельного аналізу та обумовлюють актуальність питань визначення сучасного стану і перспектив розвитку суднобудівних підприємств України, особливо з огляду на посилення конкуренції в даному секторі економіки в усьому світі. Перехід вітчизняної суднобудівної промисловості до роботи в умовах ринкової економіки виявився складним і довготривалим процесом. Він викликав зміну звичайних управлінських структур і взаємовідносин як між підприємствами галузі та замовниками, так і між суднобудівними заводами і підприємствами інших галузей, що постачали сировину та комплектуючі вироби для суднобудування. Тому дослідження цих питань є актуальною науковою проблемою, яка потребує найскорішого розв'язання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом у науково-технічних публікаціях [1, 10], звітах міжнародних організацій [4, 6] і періодичних виданнях [3, 9] приділяється підвищена увага проблемам розвитку вітчизняного суднобудування з урахуванням вагомості внеску цієї галузі в економічну складову розвитку держави та необхідності імплементації пакету антикризових заходів. Між тим, причини спаду, сучасний стан та перспективи розвитку суднобудівної галузі України є недостатньо висвітленими та проаналізованими.

МЕТОЮ РОБОТИ є дослідження причин спаду української суднобудівної промисловості та визначення

перспективних напрямків її розвитку для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основний виробничий потенціал всієї галузі знаходиться зараз не в кращому стані. Одна з причин – відсутність державної підтримки суднобудування, яке є стратегічно важливим для будь-якої держави. Суднобудівна промисловість України на цей час практично відсутня на світовому ринку (0,1 %), про що свідчать аналітичні дані морського класифікаційного товариства Lloyd's Register, наведені на рис. 1.

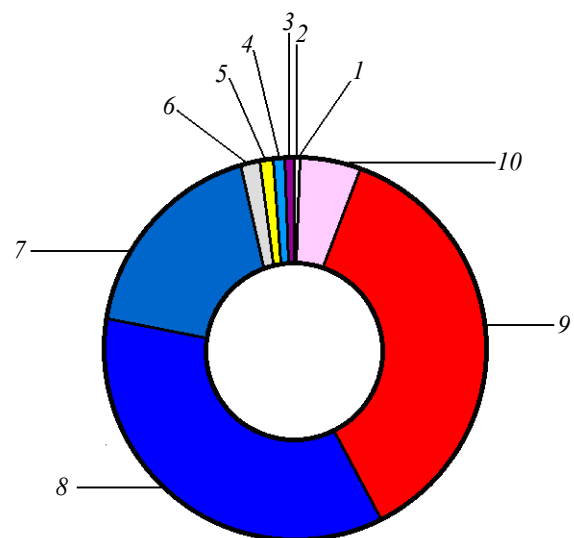


Рис. 1. Загальна частка виробництва суден країнами-суднобудівниками у 2011 р.: 1 – Росія (0,2 %); 2 – Україна (0,1 %); 3 – Бразилія (1 %); 4 – В'єтнам (1,4 %); 5 – Індія (1,5 %); 6 – Філіппіни (1,7 %); 7 – Японія (16 %); 8 – Південна Корея (35 %); 9 – Китай (38 %); 10 – інші держави (4,7 %)

Найбільш гострі проблеми, які існують зараз у суднобудівній галузі, викликані суттєвим зменшенням обсягу інвестицій, що призвело до різкого зниження коефіцієнта оновлення основних фондів і збільшення їх зношеності. Інфраструктурні проблеми (такі, як зростання цін на енергоносії, метал, комплектуючі та ін.) спричинили збільшення вартості замовлень на будівництво суден.

Діюча більше ніж 70 років система планування будівництва суден та плавучих споруд забезпечувала підприємствам галузі практично повне завантаження з конкретним визначенням кількості суден того чи іншого призначення. Будівництво суден майже повністю фінансувалося за рахунок державного бюджету та задовольняло потреби ринку держави. Відсутність конкуренції не сприяла розробці нових проектів суден, а також створенню та застосуванню на судах нового комплектуючого обладнання, яке б відповідало сучасним вимогам. Після переходу до ринкової економіки і відмови від існуючих принципів системи планування та повного державного фінансування у вітчизняних суднобудівних підприємствах виникли абсолютно нові проблеми. Одна з них пов'язана з самостійним пошуком замовлень, що передбачає необхідність вивчення попиту на судна на внутрішньому і світовому ринках, готовність будувати судна, які будуть конкурентоспроможними на ринку як за технічними рішеннями, так і за економічними показниками, і в ті терміни, які задовольняють замовників.

Суднобудування є специфічною галуззю з огляду на те, що продукція, яка випускається, являє собою

капіталомісткі об'єкти довгострокового будівництва з ще більшим терміном експлуатації та низькою серійністю. Тому найбільш складною задачею для суднобудівних підприємств України стало створення умов для фінансового виживання, одним з елементів якого є управління системою організації фінансування та раціонального використання ресурсів при будівництві суден [1, 10].

На сьогоднішній день українські суднобудівні компанії змушені кредитуватися у закордонних банках, які охоче надають кредити під заставу суден, що будуються. Але використання кредитів закордонних банків кредитори часто пов'язують з обов'язковим замовленням на Заході комплектуючого обладнання та реєстрацією суден, побудованих за цей кредит, під іноземним прапором. Оскільки українська банківська система у найближчий час не може забезпечити економіку вигідними кредитами, кредитування побудови багатотоннажних суден буде залишатися під контролем іноземних банків.

Пряма допомога держави суднобудівним підприємствам є звичайною практикою. Усі морські країни-лідери мають систему економічного регулювання національного суднобудування, в багатьох із них субсидії на побудову суден досягають 30 %. До прямих субсидій також можна віднести списання боргів суднобудівних підприємств перед бюджетом. У табл. 1 як приклад наведено перелік урядових заходів щодо підтримки національного суднобудування у світі [4].

Таблиця 1. Урядові заходи щодо підтримки національного суднобудування у світі

Перелік заходів	Країни												
	Австралія	Бельгія	Данія	Фінляндія	Франція	Німеччина	Греція	Італія	Японія	Південна Корея	Нідерланди	Норвегія	США
Дотації на будівництво суден	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	
Допомога у модернізації верфей					+	+		+	+	+	+		+
Прийняття програм фінансування верфей			+	+		+	+	+	+	+	+	+	
Субсидії на будівництво суден на експорт		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Податкові пільги	+		+			+	+	+		+			
Зниження митних тарифів	+	+		+		+	+	+		+	+		
Націоналізація верфей, урядова участь		+						+	+				
Допомога у проведенні наукових досліджень		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+

Розвиток суднобудівної галузі України впродовж багатьох років дуже стримувала низка законів і нормативних актів. Так, 6 вересня 2012 р. був прийнятий Закон України № 5209-VI «Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості», який спрямований на ефективне використання виробничого, науково-технічного та експортного потенціалу, відновлення кон-

курентоспроможності продукції вітчизняного суднобудування, збільшення обсягів випуску високотехнологічних суден і військових кораблів, створення сприятливих умов для залучення інвестицій, у тому числі іноземних, зниження витрат на будівництво суден і поповнення обігових коштів суднобудівних підприємств та забезпечення економічних інтересів держави в нарощуванні обсягів їх виробництва.

Основними напрямками підтримки суднобудівної промисловості на період проведення економічного експерименту з 1 вересня 2013 р. до 1 вересня 2023 р. визначено:

1. Відновлення конкурентоспроможності продукції суднобудування України на зовнішніх ринках.
2. Створення сприятливих умов для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій з метою розвитку суднобудування України.
3. Здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, розвиток науки та освіти у галузі суднобудування.
4. Сприяння взаємодії юридичних і фізичних осіб, зайнятих у сферах фундаментальної та прикладної науки, виробничого та інших секторів економіки, з учасниками суднобудування.
5. Перехід до моделі інноваційного розвитку суднобудування України шляхом відродження науково-технічного потенціалу та дослідного виробництва.
6. Удосконалення законодавства (податкового, митного, трудового, пенсійного, а також з питань виконавчого провадження та здійснення державних закупівель) у частині, що регулює діяльність суднобудування.
7. Збільшення кількості високопродуктивних робочих місць у суднобудуванні України, запобігання відтоку висококваліфікованих фахівців, зокрема інженерних кадрів, за кордон, покращення умов праці.
8. Забезпечення ефективного управлінського процесу, залучення висококваліфікованих фахівців, здатних відродити галузь, сприяння їх продуктивній праці, професійній мобільності та конкурентоспроможності, залучення до виробництва професійних кадрів, які мають великий досвід роботи у суднобудуванні.
9. Укріплення обороноздатності держави.
10. Активізація міжнародного співробітництва та піднесення іміджу України на міжнародному ринку як країни, що має розвинене та конкурентоспроможне суднобудування і сприятливе інвестиційне середовище.

На підтримку визначених напрямів суднобудівниками розроблено і подано на розгляд до Кабміну програму «Південна дуга», що являє собою список тих змін, які потрібно прийняти в законодавчих документах, щоб в Україні з'явився внутрішній ринок суднобудування і запрацювали суднобудівні підприємства [9].

Період початку та розвитку глобальної світової економічної кризи (2008–2010 рр.) відзначився для української суднобудівної промисловості стрімким падінням обсягів виготовленої продукції, про що свідчать дані Мінпромполітики, Держстату та асоціації «Укрсудпром» [2], наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Показники суднобудування України у період розвитку економічної кризи

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Обсяг реалізованої продукції, млн дол.	139,3	238,2	187,0
Кількість побудованих суден, од.	19	30	27
У тому числі для іноземних замовників	11	19	8

Трійку лідерів серед українських суднобудівних підприємств за обсягами доходів складають ПАТ «Херсонський суднобудівний завод», ПАТ «Суднобудівний завод «Залив» та ПАТ «Суднобудівний завод «Океан» [6, 8] (рис. 2).

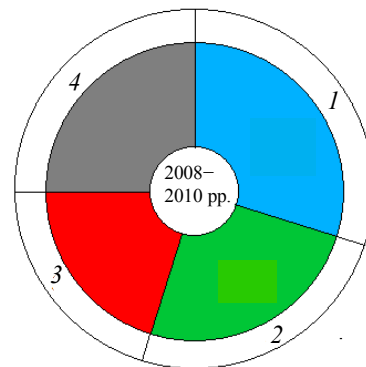


Рис. 2. Структура доходів українського суднобудування: 1 – ПАТ «Суднобудівний завод «Залив» (30 %); 2 – ПАТ «Херсонський суднобудівний завод» (25 %); 3 – ПАТ «Суднобудівний завод «Океан» (20 %); 4 – інші (25 %)

Аналіз сучасних потужностей, які існують на зазначених суднобудівних підприємствах, на даний час виглядає наступним чином.

Суднобудівний завод «Залив». Основними напрямками діяльності підприємства є суднобудування та судноремонт. Виробничі потужності підприємства можуть забезпечити виробництво понад 22 тис. т металоконструкцій за рік, однак зараз спостерігається ситуація, коли виробничі потужності заводу завантажені не повністю. У табл. 3 наведено дані, які характеризують обсяги виробництва продукції за 2009–2012 рр.

Таблиця 3. Динаміка зданих і запланованих до здачі корпусів корпусів ПАТ «Суднобудівний завод «Залив»

Рік	Здано чи заплановано до здачі корпусів	
	Кількість, од.	Вага, т
2009	4	6200
2010	3	12600
2011	4	10300
2012	5	13400

Таким чином, при збереженні існуючого положення підприємство буде залишатися збитковим ще, як мінімум, два–три роки.

Слід відзначити, що відсутність чіткої місії, стратегії і тактики у заводу не дозволяє йому повністю

використовувати свій виробничий потенціал. Застосовувана стратегія виживання прирікає «Залив» на одиничні або малосерійні замовлення і ставить його в досить сильну залежність від замовників та ситуації на світових ринках суднобудування. У таких умовах складно здійснювати перспективне планування.

Херсонський суднобудівний завод (ХСЗ). Основними напрямками діяльності підприємства є суднобудування, модернізація і ремонт суден. Виробничі потужності дозволяють будувати танкери, суховантажники, контейнеровози, бурові і різноманітні багатопільові судна. За останні 7 років на підприємстві було побудовано та передано замовникам 36 суден різного призначення.

Обсяги виробництва та послуг ХСЗ за 2012 р. склали 414,9 млн грн, що майже на 22,5 % більше у порівнянні з 2011 р. За рік відремонтовано та модернізовано 23 судна та реалізовано шість самовсмоктувальних якорів. Інвестиції в підприємство за рік склали 2,7 млн грн. Сформований портфель замовлень забезпечував завантаженість підприємства до кінця 2013 року. У роботі знаходяться три замовлення від мальтійської групи компаній SVL на будівництво повнокомплектних танкерів проекту RST27. На початок вересня 2013 р. ступінь готовності першого танкера (замовлення 8001) склав 79,5 %, другого (замовлення 8002) – 52 %, третього (замовлення 8003) – 45,6 %. На ремонті знаходяться 11 суден, у т.ч. на модернізації – 4.

Суднобудівний завод «Океан». Основний напрямок діяльності підприємства – суднобудування, яке характеризується різноманітним спектром виробництва продукції (рис. 3).

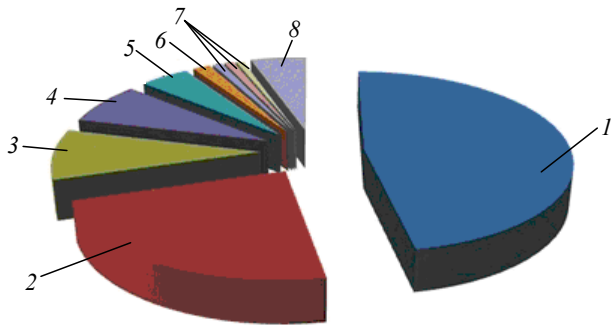


Рис. 3. Спектр виробництва продукції суднобудівним заводом «Океан»: 1 – балкери (88 од., 2 950 847 DWT, 47 %); 2 – танкери (16 од., 1 210 294 DWT, 23 %); 3 – універсальні судна (23 од., 465 732 DWT, 9 %); 4 – траулери (57 од., 392 524 DWT, 7 %); 5 – контейнеровози (8 од., 84 400 DWT, 1,6 %); 6 – офшорні судна (7 од., 13 401 DWT, 0,25 %); 7 – судна типу Ро-Ро (2 од., 9 360 DWT, 0,18 %); 8 – інші (194 од., 337 284 DWT, 6 %)

Суднобудівний завод «Океан» вигідно відрізняється від двох розглянутих вище суднобудівних підприємств своїми виробничими потужностями.

До складу лінії багатотоннажного суднобудування входять складально-зварювальний цех, сухий док

(354×60×17,2 м) і добувна набережна довжиною 420 м.

У складально-зварювальному цеху виготовляються секції суден вагою до 180 т. Секції з'єднуються у блоки на переддоковому майданчику, оснащеному всіма необхідними енергосистемами та крановим обладнанням (чотирма порталними кранами вантажопідйомністю 80 т кожний та двома козловими кранами вантажопідйомністю 320 т кожний).

Конструкція і розміри сухого дока дають можливість гнучко реагувати на попит ринку суднобудування і судноремонту. Наявність проміжного затвору дозволяє зменшити або збільшити затоплювану частину дока до потрібних розмірів судна. Одночасно у сухому доці можуть будуватися і ремонтуватися:

- одне багатотоннажне судно з розмірами порядку 339×45 м і осадкою порожнем до 11,5 м;
- декілька середньотоннажних суден, наприклад 4 судна дедвейтом біля 15000 т; можливе розташування й більшої кількості суден з меншими розмірами, що забезпечується наявністю 12 пар судновізних колій на стапель-палубі дока.

Формування корпусів суден у сухому доці виконується блочно-секційним методом, спуск суден – шляхом прийому води в сухий док або в його затоплювану частину. Вихід суден з дока здійснюється буксирами.

З опублікованих інтерв'ю з керівниками зазначених вище суднобудівних підприємств [3, 9] можна виділити низку проблем, які є спільними для всієї суднобудівної галузі України:

- 1) високий рівень зношеності (фізичний і моральний) основного устаткування;
- 2) втрата продуктивності й, відповідно, зростання собівартості будівництва суден;
- 3) високий рівень оподаткування на ввезення устаткування і запасних частин;
- 4) часткова втрата конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку і втрата ринків збуту;
- 5) збільшення зобов'язань підприємств перед кредиторами і зменшення ліквідних активів для погашення цих зобов'язань.

З огляду на означені проблеми, перспективним напрямком розвитку українського суднобудування, на думку автора, слід вважати створення регіональних суднобудівних комплексів (кластерів) [5, 7] як єдиного механізму для проведення сумісних дій з економії виробничих витрат і головного способу формування схеми розміщення замовлень, технологічного розвитку, росту кваліфікації працівників, підвищення конкурентоспроможності суднобудування України на світовому ринку. В свою чергу це вимагає розробки ефективної інноваційної системи управління інтелектуальним потенціалом суднобудівної промисловості,

яка дозволить здійснювати проектне управління інноваційними розробками у суднобудуванні та підвищувати капіталізацію суднобудівних компаній.

ВИСНОВКИ

1. Проведені дослідження показали, що перехід української суднобудівної промисловості до роботи в умовах ринкової економіки є достатньо складним і довготривалим процесом, який потребує розробки нових принципів системи планування виробництва.

2. Основними причинами спаду українського суднобудування є відсутність гнучкої системи державної фінансової підтримки і суттєве зменшення обсягу вітчизняних та іноземних інвестицій, що призвело до різкого зниження коефіцієнта оновлення основних

фондів підприємств і збільшення їх зношеності, а також інфраструктурні проблеми, які спричинили збільшення вартості замовлень на будівництво суден.

3. Виведення вітчизняної суднобудівної галузі з кризового стану можливе за умов ретельного урахування існуючого попиту на судна на внутрішньому і світовому ринках, негайної імплементації пакета державних програм та антикризових заходів на провідних суднобудівних підприємствах.

4. Одним із перспективних напрямків забезпечення конкурентоспроможності українського суднобудування на світовому ринку слід вважати застосування такого інноваційного механізму розвитку, як створення регіональних суднобудівних комплексів (кластерів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Ажищев, В. Ф.** Рациональное использование ресурсов при постройке судов [Текст] / В. Ф. Ажищев, А. Н. Шамрай // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2010. – С. 3–8.
- [2] Асоціація суднобудівників України «Укрсудпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.who-is-who.com.ua>.
- [3] Інтерв'ю Smart Maritime Group: наша ніша – середньотоннажний флот [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-holding.com>.
- [4] Министерство промышленности и энергетики России [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minprom-energo.gov.ru>.
- [5] **Портер, М.** Конкуренция [Текст] : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- [6] Рынок судостроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shipbuilding.blox.ua/2010/01/Rynoksudostroeniya1.html>.
- [7] **Слободян, С. О.** Умови та перспективи створення суднобудівного кластеру в Миколаївській області [Текст] / С. О. Слободян, І. Л. Михелєв // Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 315–317.
- [8] Суднобудівна галузь України, її конкурентоспроможність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua>.
- [9] **Федін, В. В.** Ми єдині, хто сьогодні будує повнокомплектні судна в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Федін. – Режим доступу: <http://www.smart-holding.com.ua>.
- [10] **Шамрай, А. Н.** Повышение конкурентоспособности судостроительного предприятия за счет бюджетирования различных видов его деятельности [Текст] / А. Н. Шамрай // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ, 2010. – № 3(35). – С. 11–18.

© С. О. Слободян

Надійшла до редколегії 10.09.2014

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК
д-р техн. наук, проф. *К. В. Кошкін*