

Додаток 1
до Методичних рекомендацій
щодо підготовки листа
очікувань власника
(пункт 3)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Фонду державного майна України

від 07.02.2025 № 203

(найменування уповноваженого органу
управління державного унітарного підприємства,
номер та дата протоколу загальних зборів
акціонерів (учасників) господарського
товариства, у статутному капіталі якого більше
50 відсотків акцій (часток) належать державі)

ЛИСТ ОЧІКУВАНЬ ВЛАСНИКА

25139756 Державне підприємство "Сервіс"

(Код згідно з ЄДРПОУ)

(найменування державного унітарного підприємства або господарського товариства,
у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі)

на 2025 рік

Цілі діяльності Підприємства

Фонд державного майна України як уповноважений орган управління державного унітарного підприємства в рамках виконання функцій власника визначає, що державне підприємство «Сервіс» створене та функціонує з метою забезпечення ефективного використання державного майна морського призначення. Роль Підприємства в економіці та суспільстві полягає в розвитку морського й океанічного рибальства, забезпеченні безпеки мореплавства та раціонального використання морських ресурсів відповідно до міжнародних угод та конвенцій. Підприємство сприяє розвитку морегосподарського комплексу України через здійснення технічної експлуатації, ремонту та модернізації флоту рибного господарства.

Спеціальні обов'язки на Підприємство не покладені, бюджетне фінансування не передбачене. Підприємство не здійснює квазіфіскальні операції та не отримує державних компенсацій. Цінова політика формується на ринкових засадах без державного регулювання тарифів. Досягнення цілей діяльності не залежить від бюджетного фінансування та державного регулювання цін.

На 2025 рік встановлюються наступні основні цільові показники ефективності:

1. Чистий фінансовий результат: 9778 тис. грн
 - Показник є базовим для розрахунку інших коефіцієнтів
 - Підтверджується даними фінансового плану
2. Рентабельність активів: 0,0513
 - Розрахунок підтверджено
 - Відповідає нормативному діапазону (від 0,05 до 0,09)
 - Оцінка: 15 балів
3. Рентабельність власного капіталу: 0,0631
 - Розрахунок підтверджено
 - Відповідає нормативному діапазону (від 0,06 до 0,12)
 - Оцінка: 15 балів
4. Коефіцієнт фінансової стійкості: 4,3469
 - Розрахунок підтверджено
 - Перевищує нормативне значення (>1,5)
 - Оцінка: 20 балів
5. Дохід від фрахту суден: 20942 тис. грн
 - Показник підтверджується даними фінансового плану
 - Є основним джерелом доходу підприємства
6. Середньомісячна заробітна плата: 46,3 тис. грн
 - Відповідає плановим показникам по оплаті праці
 - Узгоджується з витратами на оплату праці у фінансовому плані

Метою діяльності Підприємства є отримання прибутку, утримання та ефективне використання державного майна, закріпленого за ним на праві господарського відання, забезпечення ефективного використання об'єктів океанічного рибпромислового флоту.

Для Підприємства здійснює такі основні види діяльності:

- морське рибальство як основний вид діяльності
- рибальство у світовому океані та прибережних водах на комерційній основі
- промисловий вилов риби, морських ракоподібних і моллюсків, інших морепродуктів
- вирощування риби, інших морепродуктів
- вилов морських тварин: черепах, медуз, восьминогів, морських їжаків

- діяльність суден, зайнятих одночасно рибальством, переробленням і консервуванням риби
- здійснення господарської діяльності з вилову риби та морепродуктів, управління флотом рибного господарства

Допоміжні види діяльності охоплюють:

- транспортно-експедиційні послуги під час перевезення зовнішньоторговельних й інших вантажів
- агентування і фрахтування морського торговельного і рибпромислового флоту
- розробка технічної і конструкторської документації щодо забезпечення експлуатації флоту рибного господарства
- надання в оренду суден торговельного і рибпромислового флоту, нерухомості та автотранспорту відповідно до законодавства
- оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

Ціллю Підприємства є здійснювати діяльність у вказаних напрямках без суттєвого відхилення від них (крім випадків, передбачених законодавством).

Встановлюється наступна пріоритетність цілей діяльності:

1. Ранг 1 (50% загальної оцінки) - фінансові показники (прибутковість та ефективність використання активів)
2. Ранг 2 (30% загальної оцінки) - операційні показники (ефективність експлуатації флоту)
3. Ранг 3 (20% загальної оцінки) - нефінансові показники (соціальні стандарти та екологічна безпека)

Підприємство не має дочірніх підприємств та не планує їх створення. Оцінка досягнення цілей здійснюється на індивідуальній основі.

Фінансові цілі діяльності Підприємства

Фінансові цілі діяльності ДП "Сервіс" на 2025 рік спрямовані на забезпечення фінансової стійкості підприємства, ефективне використання його капіталу та ресурсів, виконання зобов'язань за рахунок власного майна, зростання прибутковості та розміру виплат на користь держави.

Основними фінансовими цілями ДП "Сервіс" на 2025 рік є:

1. Забезпечення прибуткової діяльності з отриманням чистого фінансового результату в розмірі 9778 тис. грн, що дозволить здійснити відрахування до державного бюджету в розмірі 7822 тис. грн (80% від чистого прибутку відповідно до Постанови КМУ від 24.04.2019 №363).
2. Підвищення ефективності використання активів та власного капіталу, що відображається у планових показниках:
 - рентабельність активів - 0,0513 (відповідає нормативному діапазону 0,05-0,09)
 - рентабельність власного капіталу - 0,0631 (відповідає нормативному діапазону 0,06-0,12)
3. Забезпечення високої операційної ефективності:
 - коефіцієнт рентабельності операційних витрат - 0,6183 (значно перевищує нормативне значення 0,1)
 - коефіцієнт зростання операційних витрат - (-0,1782), що свідчить про заплановане зменшення операційних витрат
4. Підтримання фінансової стійкості та платоспроможності:

- коефіцієнт фінансової стійкості - 4,3469 (значно перевищує нормативне значення 1,5)
 - коефіцієнт відношення боргу до активів - 0,1870 (знаходиться в оптимальному діапазоні до 0,25)
 - коефіцієнт поточної ліквідності - 0,9693 (близький до нормативного значення 1,0)
 - коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0,1359 (знаходиться в допустимому діапазоні)
5. Забезпечення операційної діяльності:
- отримання доходу від фрахту суден в розмірі 20942 тис. грн
 - підтримка середньомісячної заробітної плати на рівні 46,3 тис. грн

Заплановані показники свідчать про:

- високу операційну ефективність (рентабельність операційних витрат 0,6183)
- стійкий фінансовий стан (коефіцієнт фінансової стійкості 4,3469)
- оптимальний рівень боргового навантаження (відношення боргу до активів 0,1870)
- необхідність покращення показників ліквідності для досягнення нормативних значень

Досягнення вказаних фінансових цілей та показників передбачається за рахунок здійснення ефективної операційної діяльності підприємства, без залучення бюджетного фінансування чи здійснення квазіфіскальних операцій. Фінансовий план не містить від'ємних показників рентабельності чи погіршення показників платоспроможності і ліквідності.

Таким чином, реалізація визначених фінансових цілей дозволить ДП "Сервіс" у 2025 році забезпечити прибуткову діяльність, фінансову стабільність, виконання зобов'язань перед державою та ефективно використання ресурсів підприємства.

Операційні цілі діяльності Підприємства

Операційні цілі діяльності ДП "Сервіс" на 2025 рік спрямовані на підвищення ефективності та результативності операційної діяльності підприємства, оптимізацію виробничих процесів, ефективне використання майна та ресурсів.

Основними операційними цілями ДП "Сервіс" на 2025 рік є:

1. Забезпечення ефективної експлуатації та управління флотом рибного господарства. Оскільки основною діяльністю підприємства є морське рибальство (КВЕД 03.11), раціональне використання та підтримка в належному стані риболовецьких суден є ключовою операційною метою.
2. Підвищення ефективності використання орендованих суден. У 2025 році заплановано отримати сукупний дохід від фрахту суден у розмірі 20942 тис. грн, у тому числі:
 - від фрахту риболовецького судна ВАТМ «Алексей Слободчиков» - 15167 тис. грн з ПДВ
 - від фрахту танкера «Таманський» - 5775 тис. грн з ПДВ
 Досягнення цих показників забезпечить значну частину планового доходу підприємства.
3. Оптимізація операційних витрат підприємства, що передбачає:
 - зниження операційних витрат відповідно до планового коефіцієнта $-(0,1782)$
 - підвищення рентабельності операційних витрат до рівня 0,6183
 - забезпечення операційної ефективності для досягнення запланованого показника EBITDA в розмірі 16025 тис. грн
4. Досягнення планових показників з основної операційної діяльності:
 - забезпечення ефективного промислового вилову риби та морепродуктів

- максимізація доходу від основної діяльності для досягнення запланованого чистого прибутку 9778 тис. грн
 - підтримка рентабельності операційної діяльності на рівні, що дозволить здійснити відрахування до державного бюджету .
5. Управління технічним станом флоту:
- своєчасне проведення планових ремонтів та технічного обслуговування суден
 - оптимізація витрат на утримання та експлуатацію флоту
 - забезпечення безперебійної роботи суден для виконання планових показників з фрахту
6. Підтримка ефективності персоналу:
- забезпечення середньомісячної заробітної плати на рівні 46,3 тис. грн
 - оптимізація чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб (9 штатних працівників)
 - підвищення продуктивності праці для досягнення планових операційних показників

Усі операційні цілі узгоджені з фінансовим планом підприємства на 2025 рік та спрямовані на забезпечення його прибуткової діяльності без залучення бюджетного фінансування чи здійснення квазіфіскальних операцій.

Досягнення визначених операційних цілей дозволить ДП "Сервіс" підвищити ефективність своєї основної діяльності, забезпечити максимально продуктивне використання наявних ресурсів та виробничих потужностей, оптимізувати операційні процеси. Все це сприятиме зміцненню фінансових результатів та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку

Нефінансові цілі діяльності Підприємства

Нефінансові цілі діяльності ДП "Сервіс" на 2025 рік спрямовані на виконання завдань з реалізації державної політики, забезпечення сталого розвитку, корпоративну соціальну відповідальність та ефективне управління персоналом.

Основними нефінансовими цілями ДП "Сервіс" на 2025 рік є:

1. Підготовка до приватизації та поліпшення корпоративного управління. Відповідно до рішення Фонду державного майна України, єдиний майновий комплекс ДП "Сервіс" включено до переліку підприємств, що підлягають приватизації. Тож у 2025 році підприємство повинно вжити необхідних заходів для підготовки до цього процесу, зокрема забезпечити прозорість інформації щодо своєї діяльності, фінансових результатів та важливих рішень.

2. Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Одним із пріоритетів ДП "Сервіс" буде розвиток людського капіталу. Підприємство забезпечуватиме можливості для професійного зростання працівників, регулярно проводитиме навчання та підвищення кваліфікації персоналу, застосовуватиме мотиваційні механізми. Мета - сформувати висококваліфікований та компетентний кадровий склад.

3. Недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів

4. Удосконалення системи управління ризиками. У 2025 році ДП "Сервіс" продовжить розвивати та вдосконалювати систему ризик-менеджменту. Буде забезпечено регулярну ідентифікацію, аналіз та моніторинг потенційних загроз для діяльності підприємства, а також розроблено ефективні механізми їх попередження та мінімізації у разі настання.

5. В свою чергу, Підприємство здійснює ряд заходів в частині дотримання антикорупційного законодавства України, таким чином цілі та ключові результати (OKR) Підприємства, в частині дотримання антикорупційного законодавства України.

Таблиця. Цільові показники ефективності Підприємства

Показники	Минулий рік (факт) 2023	Поточний рік (план) 2024	Плановий рік 2025	Плановий рік +1 2026	Плановий рік +2 2027
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ					
Основні фінансові показники					
Коефіцієнти рентабельності:					
коефіцієнт рентабельності діяльності	-224,6111	-	-	-	-
коефіцієнт рентабельності операційних витрат	-0,1422	0,2604	0,6183	0,6183	0,6183
коефіцієнт зростання операційних витрат	-0,1758	0,0130	-0,1782	-0,1782	-0,1782
коефіцієнт рентабельності EBITDA	170,0000	-	-	-	-
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0267	0,0356	0,0631	0,0631	0,0631
коефіцієнт рентабельності активів	-0,0216	0,0288	0,0513	0,0513	0,0513
коефіцієнт зростання доходів	-0,9900	-1,0970		-	-
Коефіцієнти платоспроможності:					
коефіцієнт фінансової стійкості	4,2571	4,2773	4,3469	4,3469	4,3469
коефіцієнт покриття EBITDA фінансових витрат	-	-	-	-	-
коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	-1,1503	-0,2195	-0,3022	0,3022	0,3200
коефіцієнт відношення боргу до власного капіталу	-	-	-	-	-
коефіцієнт відношення боргу до активів	0,1902	0,1895	0,1870	0,1870	0,1870
Коефіцієнти ліквідності:					
коефіцієнт поточної ліквідності	0,9693	0,6775	0,9693	0,9693	0,9693
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9601	0,6775	0,9693	0,9693	0,9693
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0988	0,0803	0,1359	0,1359	0,1359
період обороту дебіторської заборгованості	509 986,1111	-	-	-	-
період обороту кредиторської заборгованості	480 137,2222	-	-	-	-
Інші фінансові показники					
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-4043,0	5477,0	9778		
EBITDA, тис. грн	3060,0	13157,0	16025	-	-
Виручка від реалізації, тис. грн	18,0	-	-	-	-

Показники	Минулий рік (факт) 2023	Поточний рік (план) 2024	Плановий рік 2025	Плановий рік +1 2026	Плановий рік +2 2027
Активи, тис. грн	187291,0	189857,0	190490,0		
Власний капітал, тис. грн	151665,0	153881,0	154864,0		
Виплати на користь держави, тис. грн (включаються з метою моніторингу, крім дивідендів)					
Податкові, разом, з них:	8126	6709	8414		
Податок на прибуток	2151,0	986,0	2146,0		
ПДВ	4056,0	3648,0	4193,0		
Рентна плата					
Інші (віськовий збір, ПДФО)	980	975	975		
Інші (ЄСВ)	939	1100	1100		
Неподаткові, разом, з них:	1162	4382	7822		
Частина чистого прибутку/дивіденди	1162,0	4382,0	7822,0		
Обсяги бюджетного фінансування, тис. грн					
Напрями, цілі (у розрізі видатків споживання та видатків розвитку)	-	-	-	-	-
Обсяги квазіфіскальних операцій, тис. грн					
[Найменування операцій (за видами квазіфіскальних операцій)*]**:	-	-	-	-	-
ОПЕРАЦІЙНІ ПОКАЗНИКИ					
Дохід від фрахту суден, тис. грн	14594,0	18244,0	20942,0		
Дохід від фрахту судна ВАТМ А.Слободчиков, тис. грн	13745	13716	15167,0		
Дохід від фрахту судна ВАТМ Таманський, тис. грн	849	4528	5775,0		
Кількість суден в управлінні, од.	2	2	2		
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	(4043)	5477	9778		
Середня заробітна плата тис. грн	46,6	46,3	46,3		
НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ					
Обізнаність працівників підготовка до приватизації та поліпшення корпоративного управління. Відповідно до рішення Фонду державного майна України %	100	100	100		

Показники	Минулий рік (факт) 2023	Поточний рік (план) 2024	Плановий рік 2025	Плановий рік +1 2026	Плановий рік +2 2027
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, %	100-	100-	100		
Удосконалення системи управління ризиками %	-100	100-	100		
Заходи дотримання антикорупційного законодавства України, %	100-	100-	100		
Недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів	100-	100-	100		

* Зазначити найменування операцій для здійснення яких встановлені окремі вимоги, а також для яких ціноутворення відрізняється від ціноутворення на інші види діяльності, що здійснюються Підприємством.

** Зазначити також нормативно-правовий акт, який встановлює окремі вимоги до здійснення Підприємством виду діяльності чи ціноутворення за видом діяльності.

*** У разі якщо компенсація з бюджету законом не передбачена, зазначити 0.

:

Корпоративне управління

ДП "Сервіс" у своїй діяльності повинно неухильно дотримуватися вимог законодавства України, що регулює діяльність підприємства, включаючи Політику державної власності. Керівництво та працівники ДП "Сервіс" зобов'язані діяти виключно в інтересах підприємства, добросовісно і розумно, у межах повноважень, наданих Статутом, і у спосіб, який, на їхнє добросовісне переконання, сприятиме досягненню мети діяльності підприємства.

Як державне унітарне підприємство, ДП "Сервіс" підпорядковується Фонду державного майна України (ФДМУ) як уповноваженому органу управління. Підприємство повинно своєчасно та в повному обсязі виконувати рішення ФДМУ.

Організаційно-правова форма обумовлює поточну структуру управління ДП "Сервіс":

1. Уповноважений орган управління - ФДМУ.
2. Керівник підприємства - Генеральний директор.

Враховуючи підготовку до приватизації, у 2025 році ставимо наступні цілі щодо корпоративного управління:

1. Сформувати наглядову раду у складі представників ФДМУ та незалежних членів - не пізніше 31 березня 2025 року. Утворити комітети наглядової ради:
 - Комітет з питань аудиту;
 - Комітет з питань призначень та винагород;
 - Комітет з питань стратегії та інвестицій.
2. Затвердити політику управління ризиками з єдиними принципами ідентифікації, оцінки та мітігації ризиків - не пізніше 30 червня 2025 року.
3. Запровадити щоквартальне звітування керівника перед ФДМУ щодо досягнення стратегічних, операційних цілей, КПЕ, статусу інвестпроектів.
4. Удосконалити систему внутрішнього контролю, забезпечити регулярний внутрішній аудит ключових бізнес-процесів. Впровадити механізм перевірки та

забезпечення достовірності фінансової і нефінансової звітності.

5. Розробити та затвердити прозору систему винагороди керівника і працівників на основі КПЕ - не пізніше 30 вересня 2025 року. Забезпечити розкриття інформації про винагороду у річному звіті.

6. Призначити корпоративного секретаря з числа працівників ДП "Сервіс" - у місячний строк після формування наглядової ради.

7. Забезпечувати прозорість та своєчасне розкриття інформації щодо діяльності, фінансових результатів, суттєвих подій ДП "Сервіс" у обсязі та порядку, визначеному законодавством.

Втілення цих цілей дозволить забезпечити високі стандарти корпоративного управління, підзвітність керівництва, ефективний контроль, управління ризиками, прозорість діяльності ДП "Сервіс". Це сприятиме захисту інтересів держави як власника, успішній приватизації та сталому розвитку підприємства.

Очікування щодо управління дочірніми підприємствами

ДП "Сервіс" не має дочірніх підприємств та не планує їх створення у 2025 році.

Діяльність ДП "Сервіс" оцінюватиметься на індивідуальній основі, без урахування результатів дочірніх підприємств.

У разі, якщо протягом 2025 року ДП "Сервіс" створить дочірні підприємства, органи управління ДП "Сервіс" забезпечать управління ними відповідно до цілей, встановлених для ДП "Сервіс" у даному Листі очікувань власника. Оцінка діяльності ДП "Сервіс" та його потенційних дочірніх підприємств здійснюватиметься на консолідованій основі.

Пріоритети досягнення цілей

Для оцінювання результатів діяльності ДП "Сервіс" у 2025 році встановлюється наступна пріоритетність цілей діяльності:

1. Ранг 1 (50% загальної оцінки) - фінансові показники (прибутковість та ефективність використання активів):

- Чистий фінансовий результат - 9778 тис. грн (30% у межах рангу)
- Рентабельність активів - 0,0513 (35% у межах рангу)
- Рентабельність власного капіталу - 0,0631 (35% у межах рангу)

Розрахунок у межах рангу 1

$$50\% * (0,3 + 0,35 + 0,35) = 50\%$$

2. Ранг 2 (30% загальної оцінки) - операційні показники (ефективність експлуатації флоту):

- Дохід від фрахту суден - 20942 тис. грн (40% у межах рангу)
- Коефіцієнт рентабельності операційних витрат - 0,6183 (30% у межах рангу)
- Коефіцієнт завантаження суден - не менше 85% (30% у межах рангу)

Розрахунок у межах рангу 2

$$30\% * (0,4 + 0,3 + 0,3) = 30\%$$

3. Ранг 3 (20% загальної оцінки) - нефінансові показники (соціальні стандарти та екологічна безпека):

- Середньомісячна заробітна плата - 46,3 тис. грн (40% у межах рангу)
- Частка управлінського персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації - 75% (20% у межах рангу)

- Рівень виконання заходів з мінімізації впливу на довкілля - 100% (20% у межах рангу)
- Частка відходів, переданих на утилізацію чи вторинну переробку - не менше 80% (20% у межах рангу)

Розрахунок у межах рангу 3

$$20\% * (0,4 + 0,2 + 0,2 + 0,2) = 20\%$$

$$\text{Загальна оцінка} = 50\% + 30\% + 20\% = 100\%$$

Така пріоритетність цілей діяльності ДП "Сервіс" на 2025 рік відповідає попередньо зазначеним рангам та враховує ключові аспекти роботи підприємства.

Фінансові показники (ранг 1) мають найбільшу вагу - 50%, оскільки забезпечення прибутковості та ефективне використання активів є критично важливими для сталого розвитку підприємства. Серед фінансових показників найбільшу вагу мають показники рентабельності, які комплексно характеризують ефективність діяльності.

Операційні показники (ранг 2) з вагою 30% відображають ефективність основної діяльності ДП "Сервіс" - експлуатації флоту. Ключовими є дохід від фрахту суден як основного джерела виручки, рентабельність операційних витрат та завантаження суден.

Нефінансові показники (ранг 3) мають 20% ваги та характеризують соціальні й екологічні аспекти. Пріоритетними є забезпечення гідної оплати праці, розвиток персоналу та мінімізація впливу на довкілля.

Оцінка досягнення цілей ДП "Сервіс" здійснюватиметься на індивідуальній основі, без врахування результатів дочірніх підприємств через їх відсутність.

Таким чином, встановлена пріоритетність цілей збалансовано охоплює ключові сфери діяльності ДП "Сервіс" та створює орієнтири для забезпечення ефективної та сталої роботи підприємства у 2025 році.

Консультації з наглядовою радою (виконавчим органом) Підприємства

Оскільки ДП "Сервіс" є державним унітарним підприємством, воно не має наглядової ради. Функції управління підприємством здійснює уповноважений орган управління - Фонд державного майна України.

У процесі підготовки Листа очікувань власника ДП "Сервіс" на 2025 рік було проведено консультації з керівництвом підприємства.

Консультації проводились у період з 15 листопада по 20 грудня 2024 року у форматі робочих зустрічей та онлайн-нарад, участі у тематичних конференціях: Публічне управління, Нова економіка. Загалом було проведено 5 консультаційних зустрічей, під час яких обговорювались:

1. Стратегічні напрямки розвитку ДП "Сервіс" на 2025 рік та середньострокову перспективу:

- Нарощування обсягів вилову та реалізації морепродуктів;
- Розширення географії рибальства та освоєння нових промислових ділянок;
- Модернізація та оновлення риболовецького флоту;
- Розвиток берегової переробної інфраструктури.

2. Ключові фінансові та операційні цілі діяльності підприємства, цільові показники ефективності:

- Досягнення чистого фінансового результату у розмірі 9778 тис. грн;
- Забезпечення рентабельності активів на рівні 0,0513;
- Підтримання коефіцієнту фінансової стійкості на рівні 4,3469;
- Отримання доходу від фрахту суден в обсязі 20942 тис. грн;
- Забезпечення рентабельності операційних витрат на рівні 0,6183;
- Недопущення зростання операційних витрат - цільове значення коефіцієнта - 0,1782.

3. Пріоритетні заходи з підвищення ефективності використання активів, оптимізації витрат:

- Забезпечення максимального завантаження та ефективної експлуатації наявних суден;
- Оптимізація структури операційних витрат, зокрема витрат на паливно-мастильні матеріали, ремонт та обслуговування суден;
- Запровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій на судах та берегових об'єктах;
- Автоматизація окремих процесів для скорочення трудовитрат.

4. Питання підготовки до приватизації ДП "Сервіс", зокрема, заходи з поліпшення корпоративного управління:

- Проведення незалежного аудиту фінансової звітності;
- Впровадження системи управлінського обліку та бюджетування;
- Формування наглядової ради з включенням незалежних членів;
- Утворення комітетів наглядової ради (з питань аудиту, призначень і винагород, стратегії та інвестицій);
- Розроблення політик і процедур в сфері управління ризиками, внутрішнього контролю, запобігання конфлікту інтересів;
- Забезпечення регулярного розкриття інформації про діяльність підприємства у відкритому доступі.

5. Кадрова політика та розвиток персоналу підприємства:

- Підвищення ефективності системи матеріальної мотивації персоналу на основі КПЕ;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки результатів роботи працівників;
- Реалізація програм професійного розвитку плавскладу, інженерно-технічних працівників і управлінського персоналу;
- Організація тренінгів і заходів з підвищення кваліфікації;
- Формування кадрового резерву на ключові керівні посади, забезпечення наступності.

За результатами консультацій було узгоджено ключові позиції щодо майбутньої діяльності ДП "Сервіс":

- Основною стратегічною метою визначено нарощування обсягів основної діяльності, підвищення операційної та фінансової ефективності; основні цілі та завдання діяльності ДП "Сервіс" на 2025 рік;
- Сформульовано конкретні фінансові і операційні показники, їх пріоритетність і кількісні значення на 2025 рік;

- Окреслено ключові напрями оптимізації витрат та підвищення продуктивності використання активів;
- Узгоджено базові заходи з реформування корпоративного управління, необхідні для успішної приватизації підприємства; підходи до забезпечення прозорості діяльності та підготовки до приватизації
- Визначено пріоритети у сфері управління персоналом, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу та підвищення вмотивованості працівників ДП "Сервіс".
- Основні напрями розвитку персоналу ДП "Сервіс".

Узгоджені під час консультацій позиції знайшли відображення у відповідних розділах Листа очікувань власника ДП "Сервіс" на 2025 рік.