

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Оберто Сантана Таїсія Еухеніївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

НАПРЯМКИ УДОВСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ КРЮЇНГОВИХ
ПОСЛУГ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
Старший викладач
Павленко В.А.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

НАПРЯМКИ УДОВСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: визначення напрямків удосконалення якості крюїнгових послуг на ринку праці моряків.	08.04.24	08.04.24
2	Об'єкт дослідження – діяльність крюїнгової компанії на морському ринку сервісних послуг.	08.04.24	08.04.24
3	Предмет дослідження – визначення шляхів підвищення якості крюїнгових послуг на ринку праці моряків.	08.04.24	08.04.24
4	ВСТУП	12.05.24	12.05.24
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ	20.05.24	20.05.24
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ ТА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ	10.05.24	10.05.24
7	РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ	25.05.24	28.05.24

8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	29.05.24	30.05.24
9	ВИСНОВКИ	30.05.24	30.05.24
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30.05.24	31.05.24
11	Анотація	07.06.24	07.06.24
12	Формування ілюстративного матеріалу	07.06.24	07.06.24
13	Відгук керівника	10.06.24	10.06.24
14	Рецензування	10.06.24	15.06.24
15	Дата захисту	24.06.24	24.06.24

Здобувач вищої освіти Оберто Сантана Т.Е.

Керівник Павленко В.А.

Завідувач кафедри Сотніченко Л.Л.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ	8
1.1. Поняття, зміст та функції крьюїнгових компаній.....	8
1.2. Сутність якості надання крьюїнгових послуг	17
1.3. Державне регулювання діяльності крьюїнгових компаній ...	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ ТА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ.....	31
2.1. Загальна характеристика світового ринку крьюїнгових послуг.....	31
2.2. Особливості діяльності українських крьюїнгових компаній.....	36
2.3. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності світових та вітчизняних крьюїнгових компаній	43
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ.....	48
3.1. Методики оцінки якості надання крьюїнгових послуг.....	48
3.2. Система показників та оцінка якості послуг, наданих крьюїнговою компанією «Olvia Maritime».....	53
3.3. Шляхи підвищення якості надання крьюїнгових послуг.....	66
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	72

4.1. Призначення та зміст Міжнародної конвенції про підготовку та дипломування моряків і несення ваhti 1978 року з поправками (ПДНВ-78 /STCW).....	72
4.2. Причини виробничого травматизму та заходи щодо його попередження.....	73
4.3. Підготовка екіпажу до боротьби з пожежею на судні.....	
4.4. Заходи та процедури, що проводяться на борту судна щодо запобіганню забруднення моря нафтою відповідно до вимог Додатку I Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року.....	75
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах якість плавскладу є одним з найголовніших чинників, що визначає стабільне зростання та успішність судноплавної компанії. Ретельність відбору гарантує якість екіпажу, яка багато в чому визначає безпечність мореплавства. Відбір нових членів екіпажу не тільки покликаний забезпечити режим нормального мореплавства, але і закладає фундамент майбутнього успіху компанії. Формування екіпажів суден та забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це головні важелі підвищення ефективності функціонування та конкурентноспроможності судноплавних компаній. Тому проблема визначення та удосконалення якості кріюінгових послуг залишається вельми актуальною.

Міжнародне регулювання діяльності кріюінгових компаній та роботи і відповідності моряків визначає специфічність вимог, які надаються до якості кріюінгової послуги.

Під якістю кріюінгової послуги пропонується розуміти певну сукупність властивостей і характеристик кріюінгової послуги, які формуються взаємовідносинами всіх зацікавлених сторін при її наданні, потенційно або реально здатних найбільш ефективно задовольняти встановлені і передбачувані потреби судновласників, моряків, співробітників і суспільства в цілому на всіх етапах життєвого циклу кріюінгової послуги.

Якість кріюінгової послуги не абсолютна за своїм змістом, а відносна. З одного боку, її оцінюють по відношенню до якості послуг інших компаній, причому і тих, що займаються кріюінг-менеджментом, і тих, що здійснюють «чистий кріюінг», з іншого – по відношенню до інтересів клієнтури, потреби якого задовольняються в ході кріюінгового обслуговування.

Метою дипломної роботи є визначення напрямків удосконалення якості кріюінгових послуг на ринку праці моряків.

На основі мети можна сформулювати завдання дипломної роботи, які полягають у наступному:

1. розкрити аспекти становлення, формування та розвитку ринку кріюінгових послуг в Україні;
2. визначити поняття та класифікацію кріюінгових компаній;
3. розкрити зміст та особливості організації кріюінгової діяльності;
4. визначити сутність якості надання кріюінгової послуги;
5. розглянути основні аспекти державного регулювання кріюінгових послуг;
6. дослідити сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку кріюінгових послуг;
7. проаналізувати показники якості послуг, наданих кріюінговою компанією;
8. систематизувати напрямки удосконалення якості кріюінгових послуг, окреслити коло проблем щодо якості надання кріюінгових послуг та запропонувати напрямки їх удосконалення.

Об’єкт дослідження: діяльність кріюінгової компанії на морському ринку сервісних послуг.

Предметом дослідження: є визначення шляхів підвищення якості кріюінгових послуг на ринку праці моряків.

Структура дипломної роботи – вступ, чотири розділи, висновок і список використаних джерел. Перший розділ розкриває теоретичні основи функціонування кріюінгових компаній. У другому розділі був проведений аналіз діяльності кріюінгових компаній на світовому і вітчизняному ринку. Третій розділ розкриває **заходи щодо вдосконалення якості надання кріюінгових послуг**. Четвертий розділ розкриває питання охорони праці. У висновку підводяться підсумки проведеної роботи.

Методи досліджень. В процесі роботи над проектом були використані такі методи як: методи аналізу (динамічний, структуризації), методи збору матеріалів (бесіда, вивчення літературних джерел, інформаційних матеріалів об’єкта дослідження), методи обґрунтування (порівнювальний, розрахунок кількісних та якісних показників), використання інтернет – ресурсів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття, зміст та функції крюїнгових компаній

Людські ресурси та ефективне управління екіпажем є вкрай важливими для забезпечення стійкого розвитку морських перевезень та глобальної торгівлі. Крюїнг (від англ. "crewing" - комплектування екіпажу) – це система організації праці в морському транспорті, що полягає у наданні робочої сили для суден у вигляді моряків, механіків та іншого персоналу. Крюїнгові компанії виступають посередниками між судновласниками та морськими фахівцями, забезпечуючи відбір, підготовку та постачання кваліфікованого персоналу для суден різних типів і класів.

На початку 90-х років на пострадянському просторі вперше виникло таке явище, як ринок крюїнгових послуг. Появі цього ринку, перш за все, сприяло зникнення (продаж, списання, переклад під зручні прапори) національного флоту і, як наслідок цього, хвиля безробіття серед плавскладу. На цьому ґрунті виникли перші агентства, що займаються посередницькою діяльністю з працевлаштування моряків на судна іноземних судноплавних компаній [13, с. 60].

Сьогодні більшість крюїнгових компаній та їх філій розташована в портових містах України: Одесі, Іллічівську, Миколаєві, Ізмаїлі, та інших. Професійною діяльністю крюїнгової компанії є надання посередницьких послуг між судновласником або оператором судна, які мають певні потреби в плавскладі, і моряком, який бажає знайти або змінити роботу [3].

Поняття крюїнгових компаній охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних із забезпеченням суден кваліфікованими екіпажами. Ці компанії відповідають за управління людськими ресурсами та комплектування екіпажів

усіх типів суден, використовуючи власні управлінські офіси, а також мережу локалізованих кадрових агентств у ключових регіонах пошуку моряків. Найчастіше послуги кріюінгових компаній включають набір екіпажу, розгортання на судні, планування та організацію регулярного навчання й професійного розвитку моряків. Таким чином, кріюінгову компанію можна визначити, як специфічну форму кадрової компанії, яка являє собою своєрідний інструмент пошуку робочої сили – членів плавскладу морських суден, а також є своєрідним фільтром при підборі кадрів з великої кількості претендентів на одну посаду або кадровий менеджмент, спрямований на забезпечення судна замовника (судновласника) на базі світового ринку робочої сили кваліфікованим судновим персоналом (екіпажем), який відповідав би за чисельністю, національної приналежності і кваліфікації пропонованим вимогам. Кріюінгова компанія, використовуючи власні методи і ноу-хау, обирає із загального потоку бажаючих працевлаштуватися на нове робоче місце тих, хто найбільш повною мірою відповідає потребам організації – замовника [13, с. 58].

Ключова ідея роботи кріюінгових компаній полягає в тому, що компанія бере на себе більшу частину професійної діяльності із задоволення потреб організацій – замовників в персоналі. Професійність компанії оцінюється не тільки спроможністю задовольнити потреби замовників, але й скорегувати їх у відповідності з ринковими реаліями та запропонувати різноманітні шляхи їх вирішення [3, с.55].

Класифікація кріюінгових компаній представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація кріюінгових компаній

Класифікаційна ознака	Види кріюінгових компаній
По виду кріюінга	- компанії, що здійснюють «чистий» кріюінг; - компанії, що здійснюють crew-management; - компанії - представники судновласника.

Продовження табл. 1.1.

По сфері діяльності	- крьюїнг - основний рід діяльності; - крьюїнг - другорядний рід діяльності;
По характеру взаємодії з організаціями, що надають послуги супутні крьюїнговим	- компанії, що мають договір з профсоюзами, медичними центрами, майстреньями з пошиву робочої форми і ін.; - компанії, що працюють без укладання договорів з вищеуказаними організаціями.
Спеціалізація відповідно до професійних кваліфікаційних характеристик здобувачів	- компанії, що спеціалізуються на роботі з командним складом морських суден; - компанії, що спеціалізуються на роботі з рядовим складом морських суден; - компанії широкої спеціалізації.
Спеціалізація крьюїнгових компаній з спеціалізації певних типів суден	- працевлаштування на танкера; - працевлаштування на суховантажі; - працевлаштування на контейнеровози і т.і. - працевлаштування на всі типи суден.
Відповідно до способу працевлаштування претендентів	- працевлаштування претендентів на постійну роботу в штаті роботодавця; - тимчасове працевлаштування.
По способу надання послуг роботодавцю і клієнту	- надання послуг шляхом Інтернет; - надання послуг шляхом особистих зустрічей.

Продовження табл. 1.1.

Відповідно до методів встановлення винагороди кріюінгової компанії	- винагорода встановлюється в вигляді % від розміру суми заключеного контракта працевлаштованого кандидата; - винагорода встановлюється у вигляді фіксованої ставки в залежності від посади працевлаштованого кандидата (береться з роботодавця або з працевлаштованого моряка) - винагорода у вигляді заробітної плати окремих співробітників кріюінгової компаніїі оплати всіх затрат, пов'язаних з кріюінговою діяльністю для даної судоходної компанії.
В залежності від структури кадрової компанії	- кріюінгові компанії, що мають філіали, відділення і представництва ; - кріюінгові компанії, що не мають філіалів, відділень і представництв;
В залежності від спектра послуг, що надаються	- кріюінгові компанії, що надають послуги тільки по пошуку і підбору персонала; - кріюінгові компанії, що надають додаткові послуги – проведення курсів, тренінгів, оцінка потенціалу моряка, атестація і т.і.

Джерело: складено автором за [1,10,22].

Кріюінгова компанія, використовуючи власний потенціал, вибирає із загального потоку тих, хто має необхідні дані для задоволення потреб організації - замовника.

Основною функцією крьюінгової компанії є надання послуг з працевлаштування моряків. Крьюінгову компанію можна розглядати як специфічну форму кадрової компанії. Однак, певні відмінності між ними є.

До кадрових агентств відносять:

- агентства з підбору персоналу – організації - посередники, які займаються тільки пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавців;
- агентства з працевлаштування – організації - посередники, які здійснюють пошук роботи на замовлення здобувачів.

В межах одного кадрового агентства можуть виконуватися функції з підбору персоналу роботодавцями та послуг з працевлаштування для фізичних осіб.

В свою чергу, крьюінгова компанія – це юридична особа, яка створена з метою отримання прибутку за допомогою здійснення професійної діяльності по пошуку, оцінці, відбору і мотивації персоналу, – плавскладу суден по критеріях, заданих організацією-замовником (судновласником або оператором судна), що має потребу в залученні відповідного персоналу [22].

Відмінності між кадровим агентством і крьюінговою компанією наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Відмінності між кадровим агентством і крьюінговою компанією

Ознаки для порівняння	Кадрове агентство	Крьюінгова компанія
Сфера діяльності	Різні сфери господарювання	Судноплавство
Замовник	Претендент або роботодавець	Переважно роботодавець
Відповідальність за подальшу працю	Відсутня	Відповідальність за працевлаштування

Продовження табл.1.2.

Оплата праці	Двобічна оплата послуг	З боку роботодавця
--------------	---------------------------	--------------------

Джерело: складено автором за [2]

Основними функціями та змістом діяльності крьюінгових компаній є:

1. Підбір та найм моряків: крьюінгові компанії мають доступ до великої бази даних моряків різних спеціальностей та кваліфікацій. Вони ретельно відбирають кандидатів, перевіряючи їхні документи, досвід роботи, навички, стан здоров'я та інші важливі критерії. Цей процес гарантує, що на судна будуть найняті лише відповідні та кваліфіковані моряки, які відповідають вимогам судновласників. Під час відбору кандидатів крьюінгові компанії зазвичай проводять ретельну перевірку документів, таких як дипломи, сертифікати та інші професійні кваліфікації, а також перевіряють досвід роботи на суднах відповідного типу та класу.

Важливим аспектом є також оцінка навичок та компетенцій кандидатів, зокрема їхніх технічних знань, навичок роботи в команді, лідерських якостей та здатності працювати в екстремальних умовах морського середовища. Крім того, крьюінгові компанії зазвичай вимагають проходження медичного огляду для підтвердження відповідного стану здоров'я кандидатів, оскільки робота на судні часто пов'язана з важкими фізичними навантаженнями та стресовими ситуаціями.

2. Управління екіпажами: крьюінгові компанії забезпечують ефективне управління екіпажами суден на всіх етапах. Вони відстежують терміни контрактів моряків, організовують їхні подорожі до місця призначення та своєчасну заміну членів екіпажу, контролюючи дотримання вимог міжнародних конвенцій та національних законодавств щодо умов праці та відпочинку моряків.

Ефективне управління екіпажами включає ретельне планування графіків роботи та відпочинку моряків з урахуванням вимог Міжнародної конвенції про працю в морському судноплавстві (Maritime Labour Convention, MLC) та інших відповідних регуляторних актів. Крюінгові компанії також забезпечують своєчасну ротацію екіпажів, організовуючи транспортування моряків до місця призначення та репатріацію після закінчення контракту.

Крім того, вони відстежують терміни дії сертифікатів та документів моряків, забезпечуючи їх своєчасне оновлення та дотримання вимог до кваліфікації екіпажу.

3. Навчання та професійний розвиток: для підтримки високого рівня компетентності моряків, крюінгові компанії часто пропонують програми навчання та професійного розвитку. Вони організовують курси підвищення кваліфікації, тренінги з безпеки, вивчення нових технологій та обладнання. Це дозволяє морякам вдосконалювати свої навички та відповідати сучасним вимогам галузі.

Програми навчання та професійного розвитку можуть включати як теоретичні курси, так і практичні тренінги, зокрема тренажерну підготовку для відпрацювання навичок роботи з новими системами та обладнанням суден. Особлива увага приділяється питанням безпеки, таким як боротьба з пожежами, евакуація та порятунок на воді, оскільки ці аспекти є критично важливими для забезпечення безпеки екіпажу та судна. Крюінгові компанії також можуть організовувати курси з вивчення нових регуляторних вимог, міжнародних конвенцій та законодавчих актів, що стосуються морської галузі.

4. Юридична підтримка: крюінгові компанії забезпечують юридичну підтримку як для судновласників, так і для моряків. Вони допомагають у вирішенні трудових спорів, питань страхування та компенсацій, а також забезпечують дотримання правових норм та міжнародних конвенцій, таких як Конвенція про працю в морському судноплавстві (Maritime Labour Convention, MLC).

Крюїнгові компанії мають юридичні відділи або співпрацюють із зовнішніми юридичними фірмами, які спеціалізуються на морському праві та трудових відносинах у галузі судноплавства. Вони надають консультації та представляють інтереси своїх клієнтів (судновласників та моряків) у судових розглядах, арбітражних процесах та під час переговорів із профспілками.

Юридична підтримка також включає допомогу у вирішенні питань, пов'язаних зі страхуванням екіпажу, компенсаціями у випадках травм або нещасних випадків на борту судна, а також забезпечення дотримання вимог щодо умов праці та соціального забезпечення моряків відповідно до міжнародних конвенцій та національних законодавств.

5. Адміністративні послуги: до адміністративних послуг крюїнгових компаній належать ведення кадрової документації, оформлення контрактів, розрахунок заробітної плати та виплат морякам, а також організація репатріації та транспортування екіпажів. Крюїнгові компанії забезпечують ефективне управління кадровою документацією, включаючи ведення особових справ моряків, облік їхніх кваліфікацій, сертифікатів, досвіду роботи та інших відповідних даних. Вони також відповідають за оформлення контрактів із морськими фахівцями, забезпечуючи дотримання всіх необхідних вимог та умов. Важливою складовою адміністративних послуг є розрахунок та своєчасна виплата заробітної плати морякам відповідно до умов контракту та чинного законодавства.

Крім того, крюїнгові компанії організовують логістику транспортування екіпажів до місця призначення та їх репатріацію після завершення контракту.

6. Представництво інтересів: крюїнгові компанії часто представляють інтереси судновласників та моряків на міжнародному рівні. Вони беруть участь у переговорах, конференціях та заходах, що стосуються морської галузі, захищаючи права та інтереси своїх клієнтів.

Представники крюїнгових компаній можуть бути присутні на засіданнях міжнародних організацій, таких як Міжнародна морська організація (ІМО), Міжнародна організація праці (МОП) та інших міжурядових та неурядових

організацій, що займаються питаннями морського судноплавства. Вони лобіюють інтереси своїх клієнтів під час розробки нових регуляторних актів, конвенцій та стандартів, що стосуються управління екіпажами, умов праці моряків та безпеки на морі.

Крім того, кріюінгові компанії можуть представляти своїх клієнтів у переговорах з профспілками моряків та іншими зацікавленими сторонами з питань, що стосуються трудових відносин та соціального забезпечення в галузі судноплавства.

7. Забезпечення дотримання стандартів: кріюінгові компанії відіграють важливу роль у забезпеченні дотримання міжнародних стандартів та норм у галузі морського судноплавства. Вони гарантують, що екіпажі відповідають вимогам Міжнародної конвенції про підготовку та дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ), а також іншим відповідним регуляторним актам.

Кріюінгові компанії здійснюють ретельний моніторинг та контроль за дотриманням встановлених стандартів кваліфікації моряків, вимог до їхньої підготовки, а також правил та процедур, що стосуються роботи екіпажу на борту судна. Вони забезпечують, щоб моряки мали необхідні сертифікати, дипломи та досвід роботи відповідно до своїх посадових обов'язків та типу судна. Крім того, кріюінгові компанії слідкують за дотриманням вимог щодо годин роботи та відпочинку екіпажу, забезпечуючи належний режим праці та відпочинку моряків відповідно до міжнародних конвенцій та національних законодавств.

8. Консультаційні послуги: кріюінгові компанії надають консультаційні послуги судновласникам з питань ефективного управління персоналом, дотримання нормативних вимог, оптимізації витрат на екіпаж та інших аспектів, пов'язаних із забезпеченням судна кваліфікованим екіпажем. Вони надають експертні консультації щодо стратегій управління людськими ресурсами, розробки політик та процедур, пов'язаних з екіпажем, а також імплементації найкращих практик у цій сфері.

Крюїнгові компанії можуть допомагати судновласникам у розробці ефективних систем оцінки та мотивації персоналу, планування кар'єрного зростання моряків, а також у впровадженні програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Вони також консультують з питань оптимізації витрат на екіпаж, забезпечуючи баланс між якістю послуг та ефективністю витрат.

Таким чином, крюїнгові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні безперервної та ефективної роботи морського транспорту, гарантуючи наявність кваліфікованих екіпажів на судах. Їхні послуги є незамінними як для судновласників, так і для моряків, сприяючи дотриманню міжнародних стандартів, забезпеченню безпеки морських перевезень та захисту прав і інтересів усіх залучених сторін.

У разі успішного працевлаштування моряків на судно компанії - замовника, крюїнговий агент отримує винагороду від судновласника. Найчастіше, це певна сума, яка виплачується за кожен місяць (або день) роботи моряка на борту судна, хоча може бути і фіксована винагорода, розмір якої не залежить від тривалості перебування моряка на борту.

Такі виплати можуть нараховуватися за кожен контракт працевлаштованого моряка, однак деякі судновласницькі компанії (як правило, з нафтогазової галузі) практикують одноразову виплату за підбір потрібного їм фахівця – часто ця сума розраховується шляхом обчислення відсотка від заробітної плати необхідного їм працівника. Відповідно, чим більше цінного (і відповідно більш високооплачуваного фахівця) знайде рекрутингова фірма, тим більше буде розмір її винагороди [10].

1.2. Сутність якості надання крюїнгових послуг

Послуга - це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в

конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги [23].

По-перше, кріюінгова послуга не обмежується тільки посередництвом в питанні працевлаштування. Вона може стосуватися й інших компонентів управління персоналом, наприклад, може мати місце кріюінг-менеджмент, коли судновласник виплачує обумовлену фіксовану щомісячну грошову суму, а фірма посередник бере на себе повну відповідальність за вирішення всіх питань, пов'язаних як з укомплектуванням кадрами, так і рядом інших функцій по управлінню екіпажем судна (навчання, перепідготовка, виплата всіх видів матеріальної винагороди, забезпечення страховки, оплата придбання робочого одягу - роби, турбота про сім'ї моряків).

По-друге, бізнес-партнерами в реалізації кріюінгової послуги виступають судновласник і кріюінгова компанія, а моряк є об'єктом, за допомогою якого матеріалізується ця послуга. згідно з конвенцією про працю моряків (Maritime Labour Convention 2006) посередник не має права стягувати з моряка плату за працевлаштування. Кріюінговий бізнес розглядається не тільки як надання послуги судновласнику і моряку в сфері найму та працевлаштування відповідно [21].

Якість послуги – це ступінь, з якою сукупність її власних характеристик задовольняє вимоги. Під вимогою до якості розуміють сформульовану потребу або очікування, загальноприйняті або обов'язкові. Стандарти якості тісно пов'язані з Міжнародною конвенцією про підготовку і дипломування моряків і несення вахти – ПДНВ 78/95 (STCW-78/95), Міжнародним кодексом управління безпекою (МКУБ) і конвенцією КТМС [21].

Якість надання кріюінгових послуг є критично важливим фактором для забезпечення ефективної та безпечної роботи морської галузі. Кріюінгові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні суден кваліфікованими екіпажами, а отже, якість їхніх послуг безпосередньо впливає на безпеку мореплавства, дотримання міжнародних стандартів та задоволення потреб клієнтів.

Якість кріюінгової послуги - не абсолютна за своїм змістом, а відносна. З одного боку, її оцінюють по відношенню до якості послуг інших компаній, причому і тих, що займаються кріюінг-менеджментом, і тих, що здійснюють «чистий кріюінг», з іншого – по відношенню до інтересів моряків, потреби яких задовольняються в ході кріюінгового обслуговування. Під якістю кріюінгової послуги пропонується розуміти певну сукупність властивостей і характеристик кріюінгової послуги, які формуються взаємовідносинами всіх зацікавлених сторін при її наданні [17].

Сутність якості надання кріюінгових послуг полягає у всебічному задоволенні вимог і очікувань клієнтів, а також дотриманні встановлених норм та стандартів. Це включає кілька ключових аспектів:

1. Висока кваліфікація персоналу. Одним з найважливіших елементів якісних кріюінгових послуг є забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, який надається судновласникам. Кріюінгові компанії повинні ретельно відбирати кандидатів, перевіряти їхні документи, досвід роботи, навички та стан здоров'я. Лише кваліфіковані моряки, які відповідають вимогам Міжнародної конвенції про підготовку та дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ) та іншим відповідним регуляторним актам, можуть бути найняті.

Кріюінгові компанії зобов'язані забезпечити, щоб моряки мали необхідні сертифікати, дипломи та досвід роботи відповідно до своїх посадових обов'язків та типу судна. Це включає перевірку таких документів, як диплом офіцера чи кваліфікаційне свідоцтво, сертифікати про спеціалізовану підготовку, медичні сертифікати, а також підтвердження досвіду роботи на відповідних судах.

Крім того, кріюінгові компанії повинні забезпечувати постійне навчання та професійний розвиток моряків, щоб їхні знання та навички завжди відповідали сучасним вимогам галузі. Це може включати організацію курсів підвищення кваліфікації, тренінгів з безпеки, вивчення нових технологій та

обладнання, а також навчання з питань дотримання нових регуляторних вимог та міжнародних конвенцій.

2. Дотримання норм та стандартів. Якісні кріюінгові послуги невіддільні від суворого дотримання міжнародних конвенцій, національних законодавств та галузевих стандартів. Кріюінгові компанії повинні забезпечувати відповідність своїх процесів та процедур таким документам, як Конвенція про працю в морському судноплаванні (Maritime Labour Convention, MLC), Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS), Міжнародний кодекс з управління безпечною експлуатацією суден і запобіганням забрудненню (Міжнародний кодекс з управління безпекою, ISM Code) та інші відповідні регуляторні акти [21].

Ці норми та стандарти стосуються таких аспектів, як умови праці та відпочинку моряків, безпека на борту судна, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, кваліфікація персоналу, процедури управління безпекою та багатьох інших важливих питань. Кріюінгові компанії зобов'язані забезпечити, щоб їхні процеси та процедури повністю відповідали цим вимогам, а також регулярно проводити внутрішні та зовнішні аудити для підтвердження такої відповідності.

3. Ефективне управління екіпажами. Якісні кріюінгові послуги передбачають ефективне управління екіпажами на всіх етапах – від найму до репатріації. Кріюінгові компанії повинні забезпечувати чітке планування графіків роботи та відпочинку моряків, дотримуватися вимог щодо годин роботи та відпочинку, встановлених міжнародними конвенціями та національними законодавствами.

Ефективне управління екіпажами також включає своєчасну ротацію екіпажів, організацію подорожей та транспортування моряків до місця призначення та з нього, а також належне адміністративне обслуговування, таке як оформлення контрактів, розрахунок заробітної плати, ведення кадрової документації та забезпечення дотримання вимог щодо соціального забезпечення моряків.

4. Надійна логістична підтримка. Якість кріюінгових послуг також залежить від надійної логістичної підтримки. Кріюінгові компанії повинні мати ефективні системи та процеси для своєчасного розгортання моряків на судна, їх репатріації та заміни. Це вимагає налагодженої мережі агентств, транспортних послуг та логістичної інфраструктури для забезпечення безперебійного руху екіпажів.

Кріюінгові компанії повинні мати чіткі процедури для планування та організації перевезень моряків, забезпечуючи своєчасне прибуття на судно та своєчасну репатріацію після завершення контракту. Вони також повинні мати налагоджені зв'язки з авіакомпаніями, транспортними компаніями та агентствами, що надають послуги з розміщення та транспортування моряків у різних регіонах світу.

5. Клієнтоорієнтованість та оперативність. Якісні кріюінгові послуги передбачають орієнтацію на потреби клієнтів та оперативність у реагуванні на їхні запити. Кріюінгові компанії повинні забезпечувати ефективну комунікацію з судновласниками, розуміти їхні конкретні вимоги та швидко реагувати на запити щодо заміни екіпажу, вирішення проблемних ситуацій або інших питань, що стосуються персоналу. Вони повинні бути готові оперативно реагувати на непередбачені ситуації, такі як необхідність термінової заміни членів екіпажу або вирішення критичних проблем, пов'язаних з безпекою чи умовами праці на борту судна.

Швидке реагування та ефективне вирішення проблем є ключовими факторами задоволення потреб клієнтів та підтримання високої якості кріюінгових послуг.

6. Безперервне вдосконалення. Для підтримки високої якості кріюінгових послуг необхідно постійно вдосконалюватися та адаптуватися до мінливих умов галузі. Кріюінгові компанії повинні регулярно переглядати свої процеси та процедури, впроваджувати нові технології та інновації, а також постійно підвищувати кваліфікацію свого персоналу.

Безперервне вдосконалення передбачає постійний моніторинг та аналіз якості послуг, збір та вивчення відгуків від клієнтів та моряків, а також імплементацію коригувальних дій для усунення виявлених недоліків та невідповідностей. Крюінгові компанії повинні мати чітко визначені цілі та показники якості, регулярно проводити внутрішні аудити та розробляти плани з вдосконалення своєї діяльності.

Крім того, важливо бути в курсі змін у галузевих стандартах, нормативних вимогах та кращих практиках, своєчасно адаптуючи свої процеси та процедури відповідно до цих змін. Постійне навчання та професійний розвиток персоналу крюінгових компаній також є невід'ємною частиною безперервного вдосконалення, забезпечуючи актуальність їхніх знань та навичок.

7. Культура якості. Забезпечення якості крюінгових послуг вимагає не лише дотримання певних процедур та стандартів, а й формування відповідної культури якості в організації. Крюінгові компанії повинні прищеплювати цінності якості та безпеки на всіх рівнях своєї діяльності, від вищого керівництва до працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та моряками.

Культура якості передбачає, що всі працівники розуміють важливість своєї ролі у забезпеченні високої якості послуг, беруть на себе відповідальність за свої дії та рішення, та завжди ставлять на перше місце інтереси клієнтів та безпеку моряків. Вона також вимагає відкритості до критики, готовності визнавати помилки та невідповідності, а також впроваджувати необхідні коригувальні та запобіжні дії.

Формування культури якості в крюінгових компаніях вимагає зусиль з боку керівництва у встановленні чітких цінностей, стандартів та очікувань, а також постійного навчання та мотивації персоналу. Ефективні комунікації, залучення працівників та визнання їхніх досягнень також є важливими складовими культури якості.

Забезпечення якості кріюінгових послуг є комплексним завданням, що охоплює людські ресурси, процеси, системи та культуру організації. Кріюінгові компанії, які приділяють належну увагу цим аспектам, здатні надавати послуги найвищої якості, що сприяє ефективній та безпечній роботі суден, задоволенню потреб клієнтів і дотриманню міжнародних стандартів. Висока якість кріюінгових послуг є ключовим фактором для успішної та сталої діяльності в морській галузі.

Для того, щоб кріюінгова послуга вважалась високоякісною, компанія повинна надавати весь спектр можливих послуг.

Наразі існує два найбільш відомих у світі підходи до управління суднами: перший - це створення системи безпечного управління та запобігання забрудненню (МКУБ), а другий - контроль якості (Quality Control) послуг відповідно до стандартів ISO серії 9000 [29].

Отримання «Документа про відповідність» МКУБ є обов'язковою процедурою, тоді як свідоцтва про відповідність системи якості вимогам стандартів ISO серії 9000 – добровільною.

Причини створення системи якості в кріюінговій компанії:

По-перше, це фактори державного регулювання. Наявність сертифікованої системи управління якістю.

По-друге, фактори, що впливають з цивільно-правових відносин.

По-третє, фактори ринкового регулювання, а саме сертифікація системи якості, стабільність надання якісних послуг, страхування та факторинг. Важливо також враховувати посилення бізнес-моделі (попередження претензій та скарг, роль вищого керівництва та участь персоналу).

Досвід провідних компаній розвинених країн показує, що успіху на ринку можна досягти шляхом вдосконалення системи управління якістю. Зрозуміло, що, говорячи про якість, сьогодні важлива не стільки якість самої послуги, скільки якість функціонування компаній і організацій, досконалість їх систем управління якістю та націленість на постійне вдосконалення і задоволення потреб ринку.

1.3. Державне регулювання діяльності кріюінгових компаній в Україні

Україна історично є одним із світових лідерів з підготовки висококваліфікованих морських кадрів. Однак через відсутність власного потужного торговельного флоту значна частина українських моряків змушена шукати роботу на іноземних суднах. У цьому контексті важливу роль відіграють кріюінгові компанії, які спеціалізуються на наданні посередницьких послуг із працевлаштування моряків. Діяльність таких компаній потребує належного державного регулювання та контролю з метою створення сприятливих умов для розвитку цього виду підприємницької діяльності, забезпечення прозорості ринку кріюінгових послуг та гарантованого дотримання трудових прав українських моряків відповідно до національного законодавства та міжнародних норм.

Ключова ідея роботи кріюінгових компаній полягає в тому, що кріюінгова компанія бере на себе велику частину професійної діяльності із задоволення потреб організацій-замовників у персоналі. Професіоналізм компанії оцінюється не тільки здатністю задовольнити запити замовників, але і скоректувати їх відповідно до ринкових реалій і запропонувати різні шляхи їх задоволення. Посередницькі структури діють на основі базового Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III і Ухвал КМУ «Про затвердження переліку документів, які додаються до Заяви про видачу ліцензії для окремих видів господарської діяльності» від 04.07.2001 р. № 756 та «Про затвердження органів ліцензування» від 14.11.2000 р. № 1698, Ліцензійних умов проведення господарської діяльності з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном, затверджених сумісним наказом Державного комітету України з питань регуляторної політики і підприємництва, Міністерства праці і соціальної політики України від 19.12.2001 р. № 155/534, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 10.01.2002 р. за № 17/6305. Відповідно до Закону

України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», суб'єкти підприємництва мають право займатися посередницькою діяльністю з працевлаштування за кордоном тільки за умови володіння ними ліцензією, яку видає Міністерство праці і соціальної політики України. Ця ліцензія є основою для розміщення в засобах масової інформації пропозицій роботи за кордоном. Посередник вказує в рекламі свою повну назву, адресу, вказану в ліцензії (у жодному разі поштову скриньку), номери телефонів, номер і дату видачі ліцензії та орган ліцензування – Мінтруда [21, 29,32,36,37].

Нормативно-правова база регулювання кріюінгової діяльності. Основними законодавчими актами, що регулюють діяльність кріюінгових компаній в Україні, є:

- Кодекс торговельного мореплавства України;
- Встановлює загальні вимоги до екіпажів суден, їх комплектування та робочих умов для моряків.
- Регулює правовідносини між судновласниками та моряками.
- Визначає права та обов'язки кріюінгових компаній як посередників у працевлаштуванні моряків.
- Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності";
- Визначає загальні засади ліцензування кріюінгової діяльності як виду господарської діяльності.
- Встановлює порядок видачі, переоформлення, анулювання ліцензій.
- Передбачає контроль за дотриманням ліцензійних умов.
- Наказ Міністерства соціальної політики "Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном";
- Затверджує спеціальні Ліцензійні умови для кріюінгових компаній.
- Встановлює вимоги до приміщень, персоналу, документації, фінансового стану тощо.

- Визначає порядок здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов.
- Низка підзаконних нормативно-правових актів щодо процедури ліцензування, контролю за дотриманням ліцензійних умов тощо.
 - Деталізують процедури ліцензування крьюінгової діяльності.
 - Регламентують порядок проведення перевірок дотримання ліцензійних умов.
 - Можуть встановлювати додаткові вимоги до крьюінгових компаній.
 - Визначають відповідальність за порушення у цій сфері.

Зокрема, ст.93 Кодексу торговельного мореплавства передбачає, що діяльність із посередництва при наймі членів екіпажу на роботу підлягає обов'язковому ліцензуванню [20].

Процедура ліцензування. Провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні моряків на іноземні судна підлягає обов'язковому ліцензуванню. Органом ліцензування виступає Міністерство соціальної політики України. Для отримання ліцензії суб'єкт господарювання має подати заяву встановленої форми з пакетом документів щодо кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності, а також сплатити ліцензійний збір у розмірі однієї мінімальної зарплати. Термін дії ліцензії є необмеженим. Наявність ліцензії свідчить про спроможність компанії надавати якісні послуги та є гарантією її законного статусу.

Посередники організовують надання послуг з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном на основі договорів (контрактів), які укладають письмово: зовнішньоекономічний договір (контракт) з іноземним суб'єктом підприємницької діяльності (працедавцем або посередником) про посередництво в працевлаштуванні на роботу за кордоном громадян України і договору з клієнтом про надання послуг з посередництва в працевлаштуванні. Зовнішньоекономічний договір (контракт) про посередництво з працевлаштування на роботу за кордон, а також агентська угода не дають права

суб'єктові підприємництва надавати послуги з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном без наявності відповідної ліцензії.

До укладення договору з посередником громадянин України повинен переконатися в наявності:

- копії дозволу на працевлаштування громадян України, виданого працедавцеві уповноваженим органом країни працевлаштування, якщо зовнішньоекономічний договір укладений з працедавцем (окрім випадків посередництва з працевлаштування моряків на судна іноземних власників);

- копії дозволу (ліцензії) на ведення посередницької діяльності з працевлаштування громадян України, виданого уповноваженим органом країни працевлаштування посередникові, якщо зовнішньоекономічний договір укладений з посередником;

- копії документа (витяг з торгового, банківського або судового реєстру), які підтверджують факт реєстрації іноземного суб'єкта підприємницької діяльності в країні місцеперебування, якщо зовнішньоекономічний договір передбачає тільки посередництво з працевлаштування моряків на судна іноземних власників.

Ці документи повинні бути завірені згідно із законодавством країни їх видачі й легалізовані в консульстві України (можуть бути також завірені в посольстві відповідної країни і легалізовані в МВС України, якщо міжнародними договорами, в яких бере участь Україна, не передбачене інше);

- зовнішньоекономічний договір (контракт) з іноземним суб'єктом підприємницької діяльності (працедавцем або посередником) про посередництво з працевлаштування на роботу за кордоном громадян України;

- завірений іноземним працедавцем проект трудового договору, який повинен відповідати законодавству країни працевлаштування робочого і міжнародним договорам України і містити основні реквізити працедавця, професійні вимоги до робочого, інформацію про характер роботи, умови праці й мешкання на території країни працевлаштування, соціального захисту

(зокрема страхування), термін договору, умови його відновлення і розірвання, затрати на транспортні витрати [36].

Документи повинні бути перекладені українською мовою і нотаріально завірени. Тільки за наявності цих документів клієнт може підписувати з посередником договір про надання послуг посередництва з працевлаштування на роботу за кордоном, який повинен включати таку інформацію:

- номер, дату, місце підписання договору;
- назву посередника, номер і дату видачі ліцензії на посередництво з працевлаштування на роботу за кордоном, місце знаходження посередника;
- інформацію про клієнта (прізвище, ім'я, по батькові, місце мешкання);
- визначення предмета договору: які послуги пропонуються при посередництві з працевлаштування на роботу за кордоном;
- місце підписання договору з працедавцем; – права, обов'язки та відповідальність сторін; – умови зміни, розірвання та анулювання договору; – порядок вирішення спірних питань;
- визначення форс-мажорних обставин та дії сторін при їх виникненні;
- перелік додаткових послуг, які можуть бути надані посередником за плату;
- термін дії договору;
- реквізити сторін договору [37].

Цей договір укладається в двох екземплярах: один видається клієнтові, а інший залишається в посередника. Громадяни України, які уклали договір про посередництво з працевлаштування, виїжджають на роботу за кордон тільки по робочій візі. При прибутті громадян України до працедавця іноземні компетентні органи оформляють їм дозвіл на перебування в країні працевлаштування. Контроль за діяльністю посередницьких підприємств здійснюється центральними і місцевими органами виконавчої влади, правоохоронними органами. Згідно із спільним наказом Держкомпідприємництва та Міністерства праці і соціальної політики від 24.06.2004 р. № 78/141, зареєстрованим у Мінюсті 05.07.2004 р. № 887/9486,

затверджений «Порядок контролю за дотриманням Ліцензійних умов проведення господарської діяльності з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном». Компанії, що займаються посередництвом з працевлаштування за кордоном, ретельно контролюватимуться. Оцінивши можливі негативні наслідки подібної діяльності, Мінтруда привласнило їй ступінь високого ризику. Згідно з проектом урядової ухвали, розробленої в надрах Міністерства, фірми-посередники (зокрема, рекрутингові й кадрові) систематично перевірятимуться (раз на рік) на предмет відповідності встановленим для них вимогам [32].

Держконтроль за дотриманням ліцензійних умов. Мінсоцполітики як орган ліцензування здійснює планові (не частіше 1 разу на рік) та позапланові перевірки кріюінгових компаній. Підставою для позапланової перевірки є надходження скарг про порушення ліцензійних вимог. Закон визначає граничні строки проведення різних видів перевірок. За результатами можуть застосовуватись санкції аж до анулювання ліцензії.

Захист трудових прав моряків є ключовим завданням держрегулювання. Це передбачає контроль за виконанням офіційних трудових контрактів, умов оплати праці згідно з міжнародними нормами, належного рівня безпеки та умов життя/праці моряків на суднах відповідно до Конвенції 2006 року про працю в морському судноплавстві. Важливими є також ефективні механізми розгляду скарг та вирішення трудових спорів, гарантії репатріації після завершення контрактів.

Прозорість ринку кріюінгових послуг досягається через вимоги до компаній оприлюднювати вичерпну інформацію про свою діяльність, наявні вакансії та умови працевлаштування, а також через роз'яснювальну роботу серед моряків щодо їхніх прав, обов'язків та попередження випадків нелегального працевлаштування.

Міжнародне співробітництво відіграє значну роль, оскільки морське судноплавство має глобальний характер. Україна співпрацює з Міжнародною морською організацією, Міжнародною організацією праці та іншими

міжнародними структурами для гармонізації національного законодавства із світовими стандартами.

Підсумовуючи, державне регулювання крюїнгової діяльності в Україні реалізується через:

- формування нормативно-правової бази;
- процедуру обов'язкового ліцензування компаній;
- здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов;
- забезпечення захисту трудових прав моряків;
- створення прозорого конкурентного середовища;
- міжнародну співпрацю у цій сфері.

Для підвищення ефективності держрегулювання необхідно усунути прогалини в законодавстві, розширити повноваження Мінсоцполітики у сфері контролю та реагування на порушення, залучити до процесів інші органи (Мінінфраструктури, Держслужбу зайнятості), активізувати міжвідомчу координацію. Потрібно також посилити інформування всіх зацікавлених сторін щодо вимог і процедур у цій сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ ТА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика світового ринку крьюїнгових послуг

Морський транспорт є невід'ємною частиною глобальної економіки, забезпечуючи переміщення близько 90% світової торгівлі. Крьюїнгові компанії відіграють ключову роль у цьому процесі, виступаючи посередниками у комплектуванні екіпажів для морських суден. Ринок крьюїнгових послуг є динамічним та глобалізованим, демонструючи значний вплив на функціонування світового судноплавства та логістичні ланцюжки постачань.

Масштаби ринку та основні гравці. За оцінками провідних аналітичних агентств, світовий ринок крьюїнгових послуг у 2022 році становив близько 3,5 млрд доларів США. Слід зазначити, що ця галузь демонструє стійке зростання протягом останніх десятиліть, яке пов'язане насамперед із збільшенням обсягів світової торгівлі, розвитком судноплавної індустрії та глобалізацією економічних зв'язків. За прогнозами міжнародних експертів, до 2027 року обсяг ринку крьюїнгових послуг сягне 4,8 млрд доларів США, демонструючи середньорічні темпи зростання на рівні 6,5%.

На світовому ринку крьюїнгових послуг діє значна кількість гравців різних масштабів – від невеликих локальних фірм до глобальних корпорацій з розгалуженою мережею філій та представництв. Серед найбільших міжнародних крьюїнгових компаній, які формують основу галузі, слід виділити V.Group, Marlow Navigation, Anglo-Eastern, Wallem Group, Thome Group, OSM Maritime Group та ряд інших великих гравців (Див. рис. 2.1). Ці компанії мають широке географічне покриття, здійснюючи свою діяльність у більшості регіонів світу та забезпечуючи комплектування екіпажів для суден під різними прапорами.

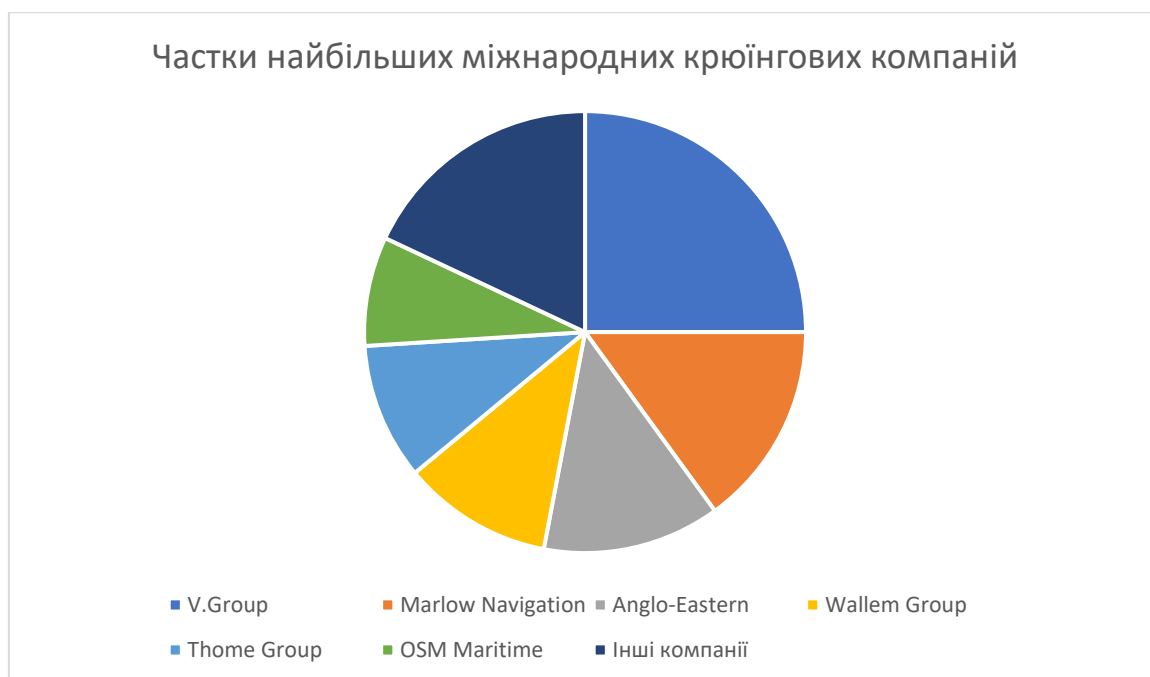


Рис. 2.1. Частки найбільших міжнародних крюїнгових компаній

Джерело: сформовано автором за [43,46,47,48,49,50]

Згадані глобальні крюїнгові компанії займають провідні позиції на ринку, володіючи значними ресурсами, досвідом роботи та налагодженими зв'язками з судновласниками та моряками. Проте, поряд з ними, на ринку також присутня велика кількість менших регіональних та локальних крюїнгових фірм, які обслуговують специфічні сегменти чи ніші ринку.

Географічний розподіл крюїнгових компаній. Крюїнгові компанії розподілені по всьому світу, проте їх діяльність демонструє певну географічну концентрацію у окремих регіонах та країнах. Традиційними центрами крюїнгової діяльності є такі країни, як Філіппіни, Індія, Китай, Україна, Польща, Румунія, Хорватія та низка інших держав Східної Європи і Азії. Ці країни забезпечують значну частку світового ринку робочої сили для морського транспорту, виступаючи джерелами найму висококваліфікованих моряків.

Важливим фактором концентрації крюїнгових компаній у окремих регіонах є наявність розвиненої морської освіти та інфраструктури для підготовки кадрів, а також сприятливе регуляторне середовище та вигідні

умови оподаткування. Наприклад, держави Далекого Сходу, такі як Філіппіни, Індія та Китай, є одними з найбільших постачальників моряків у світі, завдяки потужній системі морської освіти та дешевій і кваліфікованій робочій силі.

З іншого боку, розміщення штаб-квартир та операційних центрів провідних глобальних крьюінгових компаній зосереджено переважно у таких країнах, як Сінгапур, Гонконг, Об'єднані Арабські Емірати, Велика Британія, Нідерланди, Норвегія та США. Ці держави забезпечують сприятливий бізнес-клімат, розвинену інфраструктуру, вигідне оподаткування та інші переваги для ведення крьюінгового бізнесу на міжнародному рівні. Тут зосереджені управлінські та фінансові підрозділи великих компаній, в той час як їх крьюінгові операції можуть здійснюватися в інших регіонах світу [45].

Ключові тенденції та виклики галузі. Світовий ринок крьюінгових послуг характеризується значною динамікою та перебуває під впливом низки тенденцій та викликів, які визначають його еволюцію та подальший розвиток. До ключових тенденцій та факторів, що визначають обличчя галузі, можна віднести наступні:

1. Цифровізація та автоматизація процесів. Крьюінгові компанії активно впроваджують цифрові технології та інноваційні рішення для автоматизації процесів підбору екіпажів, управління документацією, комунікацією з моряками та оптимізації внутрішніх операцій. Застосування спеціалізованих ІТ-систем, мобільних додатків, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підвищити ефективність роботи, скоротити витрати та покращити якість послуг.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Галузь морського транспорту стикається з проблемою нестачі досвідчених моряків, особливо офіцерського складу, через демографічні зміни, старіння робочої сили та відтік кадрів до інших сфер діяльності. Ця тенденція стимулює крьюінгові компанії активно інвестувати у програми навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, а також співпрацювати з морськими навчальними закладами.

Офіцерів на флоті не вистачає та ця нестача буде збільшуватись, що можна побачити з нижченаведених даних (Див. рис. 2.2).

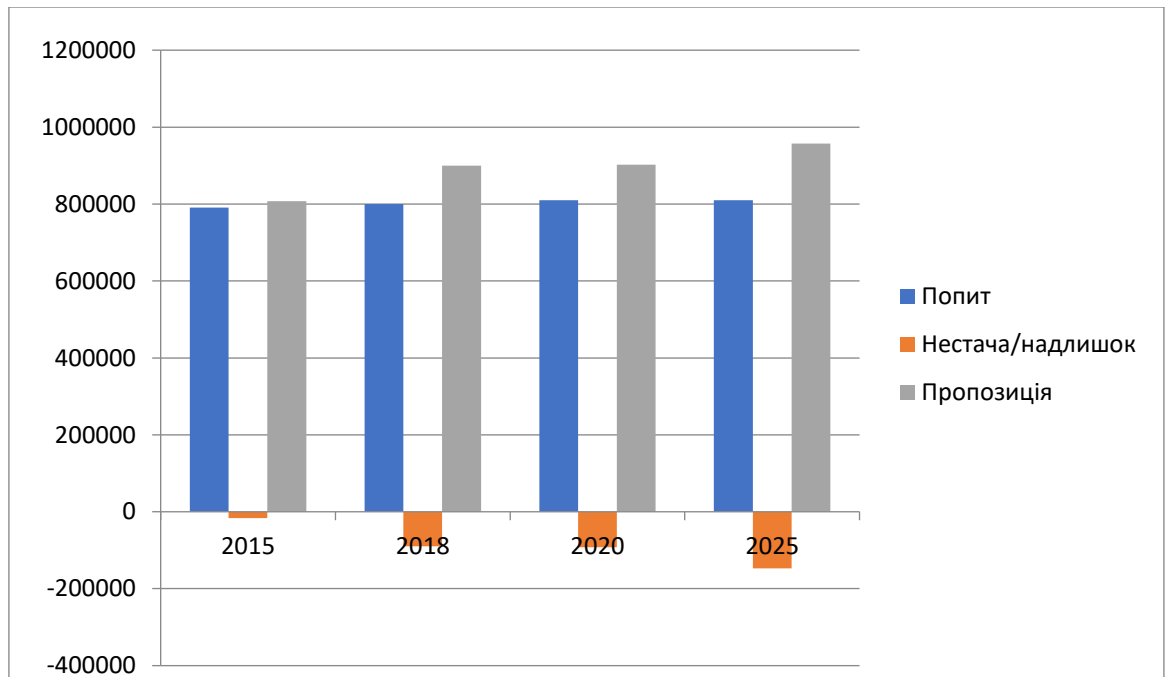


Рис. 2.2. Базовий прогноз майбутньої потреби в офіцерах

Джерело: сформовано автором за [8]

Таблиця 2.1.

Прогноз співвідношення попиту і пропозицій морської робочої сили

	2015 рік	2020 рік	2025 рік
Пропозиції праці для командного складу	774000	789500	805000
Попит на командний склад	790500	881500	952500
Дефіцит	- 16500	- 92000	- 147500
%	2,1 %	11,7 %	18,3 %

Джерело: сформовано автором за [8]

Так, якщо у 2015 році, за даними авторів дослідження, нестача офіцерів була на рівні 16 500 моряків (2,1%), то у 2025 році нестача зросте до 147 500 офіцерів [8].

3. Регуляторні зміни та посилення стандартів. Морське судноплавство перебуває під пильним наглядом міжнародних організацій, таких як Міжнародна морська організація (ІМО), які постійно посилюють вимоги до безпеки, охорони праці, екологічних норм та підготовки екіпажів. Це вимагає від кріюінгових компаній постійного моніторингу змін у міжнародному та національному законодавстві, а також адаптації своїх процесів та процедур до нових регуляторних умов. Крім того, судновласники та фрахтувальники висувають все більш жорсткі вимоги до кваліфікації та досвіду екіпажів, що змушує кріюінгові фірми підвищувати стандарти підбору та навчання персоналу.

4. Консолідація ринку. На ринку кріюінгових послуг спостерігається тенденція до злиття та поглинання компаній з метою збільшення масштабів діяльності, географічного охоплення та диверсифікації послуг. Великі гравці активно поглинають менші фірми, створюючи більш потужні об'єднані структури, які можуть забезпечити комплексне обслуговування клієнтів у глобальному масштабі. Ця консолідація дозволяє кріюінговим компаніям підвищити ефективність, скористатися ефектом масштабу та посилити свої конкурентні позиції на ринку.

5. Вплив пандемії COVID-19. Криза, спричинена пандемією коронавірусу, створила безпрецедентні виклики для морської галузі в цілому та кріюінгових компаній зокрема. Запровадження локдаунів, закриття кордонів та обмеження на пересування призвели до зриву встановлених процесів ротації екіпажів, логістичних ускладнень та значних фінансових втрат для кріюінгових фірм. Ця криза продемонструвала нагальну потребу в адаптивності, гнучкості та готовності до форс-мажорних обставин у діяльності кріюінгових компаній.

6. Фокус на ESG (environmental, social, governance). Зростаюча увага до питань екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління впливає на всі галузі, включно з морським транспортом. Кріюінгові компанії все більше звертають увагу на забезпечення належних умов праці та соціального захисту для моряків, дотримання екологічних норм та принципів

сталого розвитку. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компаній та відповідає очікуванням клієнтів та суспільства.

7. Конкуренція за талановитих фахівців. На тлі дефіциту кваліфікованих кадрів загострюється конкуренція між кріюінговими компаніями за залучення та утримання висококласних моряків. Це вимагає від компаній пропонувати привабливі умови праці, соціальний пакет, можливості для навчання та кар'єрного зростання, а також формувати позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Підсумовуючи, слід зазначити, що світовий ринок кріюінгових послуг є вагомим сегментом глобальної морської індустрії, демонструючи значні масштаби та тенденцію до подальшого зростання. На ринку діють як глобальні корпорації-лідери, так і безліч менших гравців. Притаманна галузі географічна концентрація зумовлена доступністю кадрових ресурсів та сприятливими умовами ведення бізнесу в окремих країнах. Головними викликами та рушійними силами розвитку ринку є цифровізація, дефіцит кваліфікованих моряків, регуляторні зміни, консолідація гравців, вплив непередбачуваних криз та зростаюче значення принципів ESG. Розуміння та врахування цих факторів є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності кріюінгових компаній у сучасних умовах [33].

2.2. Особливості діяльності українських кріюінгових компаній

Україна посідає вагоме місце на світовому ринку кріюінгових послуг, виступаючи одним з провідних постачальників висококваліфікованих морських кадрів. Українські кріюінгові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні комплектування екіпажів для суден під різними прапорами, обслуговуючи як національних судновласників, так і іноземних клієнтів.

Актуальний стан українського кріюінгового ринку. На сьогоднішній день в Україні функціонує близько 200 кріюінгових компаній, які забезпечують

роботою понад 70 000 українських моряків. Попри те, що Україна входить до десятки найбільших країн-постачальників морських кадрів у світі, її частка на міжнародному ринку кріюінгових послуг залишається відносно невеликою – близько 3-4%. Основними причинами такої ситуації є жорстка конкуренція з боку кріюінгових компаній з інших країн, недосконала нормативно-правова база, проблеми з визнанням українських дипломів та кваліфікацій за кордоном, а також брак інвестицій та інновацій у галузі.

Місце українських компаній на світовому ринку. За даними Міжнародної федерації транспортних робітників (ITF), станом на 2022 рік у світовому торговельному флоті працювало близько 64 тисяч українських моряків, що становить близько 4% від загальної чисельності світових морських кадрів. Це ставить Україну на п'яте місце серед країн-постачальників морських екіпажів після Китаю, Філіппін, Індонезії та Росії. Порівняно з 2018 роком, Україна піднялась в рейтингу серед країн-постачальників морської робочої сили в світі (займала шосте місце) [28].

Українські кріюінгові компанії обслуговують як національних судновласників, так і широке коло іноземних клієнтів із різних регіонів світу. Зокрема, значна частка українських моряків працевлаштована на суднах під прапорами таких держав, як Маршаллові Острови, Ліберія, Панама, Сінгапур, Кіпр та інші. Це свідчить про високий рівень довіри та визнання української морської освіти та професійної підготовки на міжнародному рівні.

Основні центри кріюінгової діяльності в Україні. Географічно українські кріюінгові компанії зосереджені переважно у великих морських центрах країни, таких як Одеса, Херсон, Маріуполь та Миколаїв. Ці міста традиційно є осередками морської освіти та судноплавної інфраструктури, що створює сприятливі умови для розвитку кріюінгового бізнесу.

Зокрема, у місті Одеса, яке вважається морською столицею України, налічується понад 60 кріюінгових компаній різних масштабів. Багато з них є досить потужними гравцями на ринку, обслуговуючи як національних, так і

іноземних судновласників. Серед найбільших одеських кріюінгових компаній можна виділити ТОВ "Марін Ресурс Груп", ТОВ "Авант Шипінг" та ін.

Окремо слід відзначити, що в останні роки спостерігається тенденція до відкриття представництв провідних українських кріюінгових компаній у столиці Києві. Це пов'язано з необхідністю налагодження зв'язків на загальнонаціональному рівні та полегшення взаємодії з державними органами.

В умовах російської збройної агресії проти України економічні процеси в країні зазнали серйозних негативних наслідків у 2022-2023 роках. Війна призвела до руйнування інфраструктури, розриву ланцюгів постачання, вимушеної міграції робочої сили та загального спаду економічної активності.

Згідно з даними Міністерства економіки України, у 2022 році ВВП країни скоротився на 30,4% порівняно з 2021 роком. Рівень безробіття зріс до 30% за оцінками експертів [30].

У 2023 році спостерігалися певні ознаки стабілізації завдяки міжнародній фінансовій допомозі та адаптації економіки до воєнних умов. Проте відновлення повноцінної економічної діяльності залишалося обмеженим через продовження бойових дій та руйнування виробничих потужностей.

У такій ситуації значна частина українців шукала працевлаштування за кордоном як засіб фінансового виживання. Зростає попит на роботу в галузях із відносно високою зарплатнею, зокрема у морській індустрії.

За даними Державної служби зайнятості, у 2022 році понад 95 тисяч українців працевлаштувалися за кордоном, а у 2023 році ця цифра перевищила 110 тисяч. Близько 60% з них знайшли роботу в сфері транспорту, переважно на морських судах.

Ця тенденція відкриває нові можливості для українських кріюінгових компаній, які можуть залучати додаткові людські ресурси та розширювати свою клієнтську базу. Водночас зростає конкуренція на внутрішньому ринку праці через відтік кваліфікованих кадрів за кордон [11].

Загалом, незважаючи на серйозні економічні негаразди через війну, українська робоча сила залишається затребуваною, особливо у морській галузі. Проте подальше відновлення економіки та стабілізація ситуації в Україні матиме ключове значення для збереження трудового потенціалу країни. Україна історично є одним з основних учасників міжнародного ринку праці моряків, що обумовлено значним досвідом та великим потенціалом в підготовці, перепідготовці та працевлаштуванні моряків. Зараз ця ситуація посилюється складними економічними умовами в країні. В Україні є низка освітніх установ різних ступенів акредитації, сучасні тренінгові центри, розвинена система сертифікації та значна кількість кріюінгових компаній, які спеціалізуються в питанні посередництва при працевлаштуванні моряків.

Ключові переваги українських кріюінгових компаній. Українські кріюінгові компанії володіють низкою конкурентних переваг, які дозволяють їм успішно позиціонуватися на світовому та вітчизняному ринках:

1. Висока кваліфікація морських кадрів. Українські моряки традиційно вважаються висококласними фахівцями та користуються значним попитом у судновласників різних країн. Наявність розвиненої системи морської освіти, що відповідає міжнародним стандартам, забезпечує високий рівень професійної підготовки українських екіпажів. Впродовж останніх 5 років Україна щорічно випускає близько 3500 морських спеціалістів, з яких понад 2400 моряків закінчують навчальні заклади в Одеському регіоні. За такими темпами випуску фахівців, загальна кількість моряків в Україні за період з 1993 по 2023 рік оцінюється на рівні близько 115 000 осіб, а в Одеському регіоні - приблизно 88 000 моряків. Одеський ринок праці моряків залишається одним з найбільших в країні, притягуючи морських фахівців також з інших регіонів України. Таким чином, чисельність Одеського сектору ринку праці моряків у 2023 році можна оцінити в діапазоні 90 000 - 95 000 кваліфікованих моряків працездатного віку [40]

2. Досвід роботи з іноземними судновласниками. Багаторічна історія співпраці українських кріюінгових фірм із закордонними партнерами

забезпечила їх значним досвідом і репутацією на міжнародному ринку. Вони добре знайомі зі специфікою роботи з іноземними компаніями, вимогами до документації та процедурами, що полегшує взаємодію.

3. Сприятливе географічне розташування. Розміщення України на перетині торговельних шляхів між Європою та Азією створює зручне логістичне розташування для співпраці з судновласниками з різних регіонів світу. Наявність власних морських портів та судноплавних шляхів також є перевагою.

4. Історичні зв'язки з морською галуззю. Україна має багаторічні традиції морської діяльності та судноплавства, що сформувало потужну базу професійних кадрів та інфраструктури. Крюїнгові компанії можуть спиратися на ці сильні сторони і досвід у галузі.

Виклики та бар'єри для розвитку вітчизняних компаній. Поряд із конкурентними перевагами, діяльність українських крюїнгових компаній стикається з низкою викликів та бар'єрів, які гальмують їх подальший розвиток:

1. Військовий конфлікт та нестабільна ситуація в країні. Російська агресія проти України, що розпочалася у 2014 році, створила значні виклики для національної економіки та різних галузей, включно з морською. Окупація частини територій, руйнування інфраструктури та загальна нестабільність негативно вплинули на діяльність крюїнгових компаній.

2. Відтік кадрів за кордон. Через складну економічну ситуацію в Україні спостерігається тенденція до еміграції досвідчених моряків до інших країн з метою працевлаштування. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів для українських крюїнгових фірм.

3. Обмежений доступ до фінансових ресурсів. Малі та середні крюїнгові компанії в Україні часто стикаються з проблемою обмеженого доступу до кредитних ресурсів та інвестицій для розвитку бізнесу. Це гальмує їх здатність розширювати масштаби діяльності та впроваджувати інновації.

4. Обмежена диверсифікація послуг. Багато українських крюїнгових фірм зосереджені виключно на посередництві у працевлаштуванні моряків.

Водночас, на світовому ринку все більшої популярності набуває надання комплексних послуг "під ключ", включаючи менеджмент екіпажів, забезпечення, кадрове адміністрування тощо.

5. Недостатній рівень цифровізації та інновацій. У порівнянні зі світовими лідерами, українські крьюінгові компанії можуть відставати в питаннях цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та автоматизації. Це створює ризик втрати конкурентоспроможності в майбутньому.

Подолання зазначених викликів та усунення бар'єрів, що стримують розвиток українських крьюінгових компаній, є критично важливим завданням для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку. Це вимагає комплексних зусиль з боку самих компаній, держави та галузевих об'єднань.

Отже, українські крьюінгові компанії відіграють вагомий роль на світовому ринку крьюінгових послуг, забезпечуючи значну частку висококваліфікованих морських кадрів. Історично сформувалися окремі центри концентрації крьюінгового бізнесу в регіонах з розвиненою морською інфраструктурою. Діяльність вітчизняних компаній регулюється низкою законодавчих актів та ліцензійних вимог, що відповідають міжнародним стандартам.

Ключовими конкурентними перевагами українських крьюінгових фірм є висока кваліфікація морських кадрів, конкурентні ціни, досвід співпраці з іноземними партнерами, вигідне географічне розташування та історичні зв'язки з морською галуззю. Водночас, на шляху їх розвитку стоять такі виклики, як військовий конфлікт, відтік кадрів, обмежений доступ до фінансування, регуляторні бар'єри, низький рівень диверсифікації послуг та інновацій.

Подолання зазначених перешкод та максимальна реалізація наявних переваг є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності українських крьюінгових компаній на світовому та вітчизняному ринках. Це

вимагає комплексних зусиль як з боку самих компаній, так і держави та галузевих об'єднань.

Для кращого розуміння масштабів діяльності українських крьюінгових компаній варто розглянути деякі статистичні дані та показники.

За даними Асоціації крьюінгових компаній України, у 2022 році вітчизняні крьюінгові фірми забезпечили працевлаштування близько 50 тисяч українських моряків на суднах під різними прапорами. З них понад 32 тисячі були працевлаштовані на суднах іноземних судновласників.

Найбільшу частку українських моряків (близько 27%) було працевлаштовано на суднах під прапором Маршаллових Островів. Значна присутність спостерігалася також на суднах під прапорами Ліберії (18%), Панами (14%), Антигуа і Барбуди (9%), Малайзії (7%) та інших держав.

Якщо розглядати галузеву структуру, то найбільше українських моряків було працевлаштовано на суднах, задіяних у перевезенні сипучих (24%) та наливних (22%) вантажів. Також істотна присутність вітчизняних екіпажів спостерігалася на контейнеровозах (17%), газовозах (11%) та інших типах суден [5].

За даними Державної служби зайнятості, станом на 2022 рік в Україні діяло 327 компаній, що мали ліцензію на провадження посередницької діяльності з працевлаштування моряків за кордоном. При цьому близько 60% з них зосереджені в Одеській області.

Загалом експерти оцінюють частку українських крьюінгових компаній на світовому ринку крьюінгових послуг у межах 5-7%. Це свідчить про досить вагому роль та потенціал для подальшого зростання за умови сприятливих факторів та усунення існуючих бар'єрів [11].

Найбільші українські крьюінгові компанії за кількістю працевлаштованих моряків у 2022 році [40]:

1. ТОВ "Марін Ресурс Груп" (Одеса) - понад 7500 моряків
2. ТОВ "Авант Шипінг" (Одеса) - близько 6000 моряків
3. ТОВ "В.Шипс Юкрейн" (Одеса) - понад 4000 моряків

4. ГО "Профспілка працівників морського транспорту України" (Одеса) - близько 3800 моряків

5. ТОВ "Марінерз Клуб" (Миколаїв) - понад 3500 моряків

Наведені статистичні дані демонструють вагомий внесок українських кріюінгових компаній у забезпечення світового судноплавства професійними морськими кадрами. Незважаючи на існуючі виклики, вітчизняні фірми зберігають конкурентні позиції на глобальному ринку кріюінгових послуг.

2.3. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності світових та вітчизняних кріюінгових компаній

Морська галузь відіграє важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи перевезення понад 90% світової торгівлі. Ефективне управління морськими екіпажами є ключовим фактором успіху для судноплавних компаній, що зумовлює зростаючий попит на професійні кріюінгові послуги. На цьому конкурентному ринку провідні позиції займають світові кріюінгові компанії, які конкурують з численними національними гравцями, зокрема українськими фірмами.

Україна історично є одним із лідерів з підготовки висококваліфікованих морських кадрів та має потужний потенціал у сфері кріюінгових послуг. Вітчизняні компанії мають низку конкурентних переваг, проте їм доводиться боротися за ринкові частки з могутніми міжнародними корпораціями. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності світових та українських кріюінгових фірм дозволяє виявити ключові фактори успіху та можливості для вдосконалення (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз світових та вітчизняних крьюінгових компаній

Аспект	Світові крьюінгові компанії	Вітчизняні крьюінгові компанії
Масштаб діяльності	Глобальна присутність, широка мережа офісів та представництв	Переважно локальна або регіональна діяльність
Послуги	Комплексні та диверсифіковані послуги, включаючи супутні сервіси	Зосередженість переважно на підборі екіпажів
Фінансові ресурси	Потужні фінансові можливості для інвестицій та інновацій	Обмежені фінансові ресурси для розвитку
Інновації та технології	Активне впровадження інноваційних технологій, цифровізація процесів	Можливе відставання у сфері інновацій та цифровізації
Бренд та репутація	Сильні та впізнавані бренди, асоційовані з високою якістю	Менш відомі бренди, репутація переважно на локальному ринку
Кадрові ресурси	Доступ до кадрів з різних регіонів, власні навчальні центри	Обмежені можливості залучення кадрів, менше інвестицій у навчання
Управлінські практики	Перевірені практики управління, стандартизовані процеси	Можливі недоліки в управлінських практиках
Диверсифікація бізнесу	Вертикальна інтеграція, диверсифікація в суміжні галузі	Зосередженість переважно на крьюінгових послугах

Продовження табл. 2.2

Регуляторний вплив	Можливість впливати на формування політик та регулювання	Обмежений вплив на регулювання галузі
Конкурентні переваги	Масштаб, ресурси, інновації, бренд, доступ до кадрів	Кваліфіковані кадри, вигідне географічне розташування, ціни
Виклики	Висока конкуренція, необхідність постійних інвестицій, культурні/регуляторні відмінності	Відтік кадрів, нестабільне середовище, обмежені ресурси

Джерело: сформовано автором за [9]

Світові круїзні компанії посідають провідні позиції на глобальному ринку завдяки своєму масштабу діяльності та широкій географічній присутності. Вони мають розгалужену мережу офісів та представництв у різних країнах світу, що дозволяє їм ефективно охоплювати робочою силою судновласників з усіх регіонів та оперативно реагувати на їхні потреби. На відміну від них, більшість вітчизняних компаній зосереджені переважно на локальному або регіональному ринку.

Ключовою конкурентною перевагою світових лідерів є їхня здатність пропонувати комплексні та диверсифіковані послуги. Окрім традиційного підбору екіпажів, вони надають повний комплекс супутніх сервісів, таких як менеджмент екіпажів, тренінги, логістика, адміністрування тощо. Така диверсифікація робить їхню пропозицію більш привабливою для клієнтів. Натомість, вітчизняні фірми часто зосереджені виключно на підборі моряків, не пропонуючи широкого спектру додаткових послуг.

Потужні фінансові ресурси та інвестиційні можливості є ще однією вагомою перевагою провідних міжнародних корпорацій. Доступ до значних фінансових ресурсів дозволяє їм активно інвестувати в розвиток бізнесу, інновації, цифрові технології та розширення присутності на ринках. Натомість, вітчизняні компанії часто стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами для інвестицій та інновацій.

Застосування інноваційних технологій та цифровізація процесів є однією з ключових тенденцій на глобальному ринку кріюінгових послуг. Світові лідери активно впроваджують такі рішення, як цифрові платформи для управління екіпажами, автоматизацію процесів, аналітику даних тощо. Це підвищує ефективність їхніх операцій та створює додаткові конкурентні переваги. У питаннях цифровізації та інноваційного розвитку національні компанії можуть істотно відставати від міжнародних лідерів, що створює ризики втрати конкурентоспроможності в майбутньому.

Світові кріюінгові компанії можуть похвалитися сильними та впізнаваними брендами, які асоціюються з високою якістю послуг та надійністю. Це дозволяє їм залучати кращих кадрів та преміальних клієнтів. Водночас, більшість вітчизняних фірм мають менш відомі бренди, чия репутація обмежена переважно локальним ринком [9].

Ще однією перевагою глобальних гравців є доступ до різноманітних ресурсів морських кадрів з багатьох країн та регіонів світу, а також наявність власних навчальних центрів для підготовки та сертифікації моряків. Українські компанії обмежені у можливостях залучення висококваліфікованих кадрів та часто мають менше ресурсів для інвестицій у навчання персоналу.

Провідні світові фірми володіють перевіреними практиками управління, стандартизованими процесами та кращими методами менеджменту, що забезпечує високу ефективність та якість їх операцій. Для деяких вітчизняних компаній цей аспект може бути недостатньо розвиненим.

Світові лідери також частіше практикують вертикальну інтеграцію та диверсифікацію своєї діяльності, пропонуючи послуги з управління суднами,

судноремонту, бункерування, логістики тощо. Це робить їх менш вразливими до коливань на окремих сегментах ринку. Українські фірми, у свою чергу, здебільшого зосереджені виключно на крьюінгових послугах.

Завдяки своєму глобальному масштабу та тісним зв'язкам з міжнародними організаціями, провідні міжнародні компанії мають більший вплив на формування політик, стандартів та регулювання галузі на світовому рівні. Регуляторний вплив вітчизняних фірм обмежений переважно національним середовищем.

З іншого боку, українські крьюінгові компанії мають власні конкурентні переваги, такі як наявність висококваліфікованих та досвідчених морських кадрів, вигідне географічне розташування та історичні зв'язки з морською галуззю, а також здатність пропонувати привабливі ціни на послуги завдяки нижчим витратам. Водночас, ці переваги нівелюються викликами, з якими стикаються вітчизняні фірми, зокрема постійним відтоком кадрів за кордон, нестабільним середовищем через поточний військовий конфлікт та обмеженим доступом до фінансових ресурсів [4].

Таким чином, світові крьюінгові компанії вирізняються своїм глобальним масштабом, комплексними послугами, фінансовими ресурсами, інноваціями, сильними брендами та доступом до кадрів з різних регіонів. Українські фірми, попри наявні конкурентні переваги, стикаються з низкою викликів та відстають за деякими ключовими аспектами, як от цифровізація, диверсифікація послуг та можливості інвестицій. Для зміцнення своїх позицій на світовому ринку їм необхідно активно долати наявні бар'єри, впроваджувати кращі практики, розширювати спектр послуг та інвестувати в розвиток персоналу та інновації.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ КРЮІНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Методики оцінки якості надання крюїнгових послуг

Загальновідомо, що якість послуг, які надають компанії з підбору екіпажів, впливає не тільки на якість задоволення кадрових потреб судновласника, а й опосередковано на ефективність роботи судновласника в цілому. Однак визначення та підвищення якості крюїнгових послуг залишається дуже актуальною проблемою. Переважна більшість українських компаній з підбору екіпажів (Marlow-Navigation, V. Ships, STMA, Alfa Navigation, MSC Crewing service та інші) сертифіковані за міжнародними стандартами ISO 900:2015.

Згідно з цими стандартами, якість послуги визначається процесним підходом - тобто, якщо всі процеси компанії налаштовані певним чином, то послуга вважається якісною. Крім того, для оцінки якості послуг, що надаються екіпажем морякам, використовуються такі прості методи, як анкетування та опитування, щоб визначити, наскільки добре задовольняються їхні потреби. Однак на сьогоднішній день більшість вітчизняних компаній з обслуговування екіпажів не приділяють достатньої уваги визначенню якості обслуговування за допомогою конкретних показників, особливо у випадку систематичних і динамічних опитувань. Слід зазначити, що ефективність роботи крюїнгової компанії на ринку морської праці, безумовно, в першу чергу визначається тим, наскільки послуги, що надаються, відповідають кадровим потребам судновласників та їхньою якістю.

На основі отриманої інформації можна визначити ряд показників (коефіцієнтів) відповідності послуг, які надають крюїнгові компанії, потребам замовника [3, с. 205].

1. Коефіцієнт задоволення попиту:

$$K_{з.п.} = \frac{N_{вик.зам.}}{N_{заг.}}, \quad (3.1)$$

де $N_{вик.зам.}$ – кількість виконаних замовлень за певний період часу, од.;

$N_{заг.}$ – загальна кількість отриманих замовлень за певний період часу,

од.

Даний показник може бути розрахований по кожній послугі компанії та характеризує можливість компанії задовольнити попит на послуги на ринку праці. Показник оцінюється позитивно при максимальному наближенні до одиниці.

2. Коефіцієнт ефективної продуктивності кріюінгової компанії:

$$K_{е.п.} = \frac{N_{вик.зам.} - N_{зам.}}{N_{заг.}}, \quad (3.2)$$

де $N_{зам.}$ – кількість звернень з заміни спеціаліста у зв'язку з його

невідповідністю потребам судновласників, од.

Показник характеризує відповідність послуг, які надає кріюінг, з точки зору ефективності кінцевого результату. Ідеальним значенням показника є одиниця, тобто результати діяльності (працевлаштування спеціаліста) повністю співпадають з потребами організації та не потребують заміни. Даний показник також оцінюється в порівнянні з коефіцієнтом задоволення попиту. Кріюінгова компанія максимально задовольняє кількісну потребу організації в персоналі відповідно якісній при умові рівності даних показників. Розбіжність значень даних показників в бік збільшення першого свідчить про недостатню відповідність кінцевого результату потребам організації, а в бік збільшення другого – про можливу необхідність розширення організаційної структури.

3. Показник середньої кількості замовлень від судноплавної компанії:

$$\bar{N}_{зам.} = \frac{N_{вик.зам.}}{N_{СК/О}}, \quad (3.3)$$

де $N_{ск/о}$ – кількість замовників – судноплавних компаній або операторів, од.

Показник являє собою середнє значення розподілу кількості замовлень, які припадають на одну організацію-замовника. Розраховується з метою вивчення ділової активності та виявлення резервів кожного замовника, який звернувся до крьюінгової компанії. Порівняння показника з загальною кількістю відкритих вакансій організації-замовника в досліджуваний період, а також з результатами попередньої роботи дозволяє визначити можливу стратегію роботи крьюінгової компанії з даним замовником.

4. Коефіцієнт участі крьюінгової компанії в процесі задоволення потреби організації в персоналі:

$$K_{участі.} = U_{вик.} * U_{заг.}, \quad (3.4)$$

де $U_{вик.}$ - кількість виконаних послуг, од.;

$U_{заг.}$ - загальна кількість замовлених послуг на початковий момент, од.

Розрахунок даного коефіцієнта за кожною послугою окремо дозволяє виявити, на скільки форма наданих послуг відповідає потребам судноплавної компанії в персоналі. Чим менший отриманий результат коефіцієнта, там більше зусиль крьюінгова компанія має направити на вивчення та просування даної послуги.

5. Показник ефективності діяльності крьюінгової компанії:

$$E = N_{зам.} N_{вик.зам.} \quad (3.5)$$

Даний показник оцінює ефективність кінцевого результату наданої послуги, а також рівень сервісного забезпечення замовника, тобто на скільки точно були виявлені та визначені умови пошуку та оцінки потрібного плавскладу, а також наскільки довірчі відносини склалися між крьюінговою компанією, судновласниками та моряком. Чим ближче даний показник прямує до нуля, тим краще якість послуги, яка надається, тим більш вона відповідає потребам організацій в персоналі.

6. Показник відгуку на розміщене замовлення:

$$K_{\text{відг.}} = \frac{\overline{T_{\text{відг.}}}}{T_{\text{вик.}}}, \quad (3.6)$$

де $T_{\text{відг.}}$ – середній строк першого відгуку на замовлення (час, до представлення кандидата клієнту), діб;

$T_{\text{вик.}}$ - середній строк виконання одного замовлення, діб.

Показник оцінює, наскільки ефективно була проведена підготовча робота зі збору та уточненню даних про потрібного спеціаліста, на скільки точно організація надала, а спеціалісти крьюінгової компанії змогли виявити та сформулювати потреби до потрібного кандидата. Чим менше часовий розрив між часом надання першого здобувача та часом виконання замовлення, тим більш ефективною була проведена підготовча робота.

7. Показник повторного звернення:

$$\text{ППЗ} = \frac{N_{\text{СК повт.}}}{N_{\text{СК}}}, \quad (3.7)$$

де $N_{\text{СК повт.}}$ – кількість замовників (судноплавних компаній), які повторно звернулися до крьюінгової компанії, од.

Показник визначає, наскільки крьюінгова компанія ефективно формує мережу постійних організацій-замовників, а також наскільки послуги, які надає крьюінг, відповідають попиту. Даний показник аналізується у взаємозв'язку зі значеннями, які отримані при розрахунку коефіцієнта задоволення попиту ($K_{\text{з.п.}}$) та коефіцієнта ефективної продуктивності кадрової компанії ($K_{\text{еф.прод.}}$).

8. Показник довіри замовника крьюінговій компанії:

$$\text{ПД} = \frac{B_{\text{розм.}}}{B_{\text{стор.}}}, \quad (3.8)$$

де $B_{\text{розм.}}$ – кількість вакансій, які розмістила судноплавна компанія в даній крьюінговій компанії, од.;

$B_{\text{стор.}}$ - кількість вакансій, які розмістила судноплавна компанія в сторонніх крьюінгових компаніях, од.

Даний показник визначає, наскільки суднохідна компанія впевнена в кріюінговій компанії в процесі задоволення потреби в персоналі. Чим в меншу кількість кріюінгових компаній звертається суднохідна компанія, тим більш стабільна позиція даної кріюінгової компанії з точки зору популярності та ін. Таким чином даний показник також характеризує, наскільки послуги кріюінгової компанії ефективні та відповідають попиту.

9. Міра повноти спектру послуг, що надаються чи рівень сервісу S:

$$S = \frac{S_{п.}}{S_{max}}, \quad (3.9)$$

де S_{max} . - максимально можлива кількість послуг, що надаються, од.

$S_{п.}$ — кількість фактично наданих послуг, од;

Чим ближче показник прямує до одиниці, тим більше спектр послуг, які надаються наближується до максимально можливого.

10. Показник ефективності створення та впровадження кріюінговою компанією нових послуг:

а) в грошовому вираженні

$$E_{п.} = \Pi * \Pi_{заг.}, \quad (3.10)$$

де Π – прибуток кріюінгової компанії, отриманий від впровадження нових послуг, грош. од.;

$\Pi_{заг.}$ — загальний прибуток від всіх послуг кріюінгової компанії, грош. од.;

б) в кількісному вираженні:

$$N_{п.} = N * N_{заг.}, \quad (3.11)$$

де $N_{заг.}$ - кількість замовлень, які отримані на надання нововведеної послуги, од.

Характеризує реакцію організацій-клієнтів на введення нових форм обслуговування замовників, їх відповідність потребам організацій-клієнтів в персоналі. Необхідною умовою проведення досліджень є співпадіння часового періоду оцінки потреби судновласника / оператора, діагностики професійної

діяльності крьюінгової компанії та проведення аналізу відповідності послуг, які надають крьюінгової компанії потребам судновласника / оператора в персоналі.

Вищенаведена методика дозволяє оцінити та більш детально вивчити потребу організації в персоналі, виявити сильні та слабкі сторони в діяльності самої крьюінгової компанії [3, с. 14].

3.2. Система показників та оцінка якості послуг, наданих крьюінговою компанією «Olvia Maritime»

На морському ринку праці ефективність діяльності крьюінгової компанії визначається перш за все відповідністю та якістю послуг, які надаються, потребам судновласників у персоналі. І залежить, безумовно, від того, наскільки точно була визначена потреба в плавскладі, наскільки ефективно ця потреба була задоволена в кількісному та якісному відношенні в процесі підбору, відбору і оцінки плавскладу та наскільки якісно були надані послуги. Для визначення та моніторингу якості послуг, наданих крьюінговою компанією «Olvia Maritime» пропонуємо використати такий алгоритм підвищення ефективності та удосконалення якості послуг, які надаються крьюінговими компаніями на морському ринку праці: на першому етапі механізму розглянути визначення потреб у плавскладі; на другому етапі - процес відбору кадрів; а на третьому етапі - визначення якості послуг, згідно з методикою оцінки якості послуг, наданих крьюінговою компанією, описаною вище в 3.1.

Перший етап механізму - визначення потреб у плавскладі. Цей етап припускає вибір методу визначення потреб та їх співвідношення з наявними трудовими ресурсами. На наступному кроці першого етапу застосовується наступна система показників чисельності кадрів:

1. Загальна кількість членів плавскладу у базі даних (БД) крьюінгової компанії ($K_{\text{заг}}$).

2. Кількість працевлаштованих крьюнговою компанією членів плавскладу ($K_{\text{пр}}$).

За участі цих даних розрахуємо наступні показники для крьюнгової компанії “Olvia Maritime”:

- частка працевлаштованого плавскладу з загальної (БД) анкет:

$$K_{\text{ПП}} = \frac{K_{\text{пр}}}{K_{\text{заг}}}, \quad (3.12)$$

- індекс змін працевлаштованої чисельності:

$$I_{\text{зм}} = \frac{N_{\text{план}}}{N_{\text{квз}}}, \quad (3.13)$$

де $N_{\text{план}}$ – кількість заявок в базовому періоді, що планується, од.;

$N_{\text{квз}}$ – кількість виконаних заявок в звітний період, од.

Для “Olvia Maritime” ці показники становлять відповідно 4% та 14,5%.

Перший показник вказує на те, яка частка моряків працевлаштована з загальної кількості анкет в базі даних “Olvia Maritime”. Спираючись на загальну кількість анкет в базі даних “Olvia Maritime”, можна зробити висновок, що 4% досить непоганий результат для молоді компанії. Другий показник, відповідно, вказує на зростання працевлаштованої чисельності. Це може трапитись у випадку, коли судноплавні компанії - партнери Olvia Maritime надсилатимуть компанії більшу кількість відкритих заявок з вакансіями. Таким чином, з урахуванням індексу змін чисельність працевлаштованих “Olvia Maritime” у 2024-му році збільшиться до 640 осіб.

Для оцінки роботи крьюнгової компанії «Olvia Maritime» пропонуються також наступні кількісні та якісні показники річної роботи з моряками:

1. Кількісні:

- кількість моряків, списаних за професійну непридатність (ПН);
- кількість моряків, списаних за станом здоров'я (СЗ);
- кількість моряків, списаних за дисциплінарні порушення (ДП);
- загальна кількість моряків, списаних з суден (СС);
- кількість працевлаштованих (ПР).

2. Якісні показники:

- коефіцієнт професійної непридатності моряка, що визначає списання моряка за низьким професійним рівнем та невідповідністю його посаді:

$$K_{\text{пн}} = \frac{\text{ПН}}{\text{ПР}} * 100\% \quad (3.14)$$

- коефіцієнт списаних за станом здоров'я визначає списання моряка через хворобу:

$$K_{\text{сз}} = \frac{\text{СЗ}}{\text{ПР}} * 100\% \quad (3.15)$$

- коефіцієнт списаних за дисциплінарні порушення визначає списання моряка через порушення дисципліни або вживання алкоголю чи наркотичних речовин:

$$K_{\text{дп}} = \frac{\text{ДП}}{\text{ПР}} * 100\% \quad (3.16)$$

Для аналізу причин дострокового списання моряків з суден пропонується узагальнений показник дострокової репатріації моряка (ДРМ) який визначається за формулою:

$$\text{ДРМ} = K_{\text{пн}} + K_{\text{сз}} + K_{\text{дп}} \quad (3.17)$$

Кількісні показники роботи кадрової служби крьюінгової компанії “Olvia Maritime” у період за 2019-2023 роки наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Кількісні показники роботи крьюінгової компанії “Olvia Maritime”, чол.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Професійна непридатність моряка (ПН), чол.	2	2	1	3	1

Продовження табл. 3.1.

Непридатність за станом здоров'я (СЗ), чол.	4	2	3	2	3
Дисциплінарні порушення (ДП), чол.	2	3	1	2	2
Загальна кількість моряків, списаних з суден (СС), чол.	8	7	4	7	6
Кількість працевлаштованих (ПР), чол.	285	312	297	350	380

Джерело: розроблено автором

Якісні показники роботи кадрової служби крїїнгової компанії “Olvia Maritime”у період за 2019-2023 роки наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Якісні показники роботи крїїнгової компанії “ Olvia Maritime”, %

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коеф. професійної непридатності	0,7	0,64	0,34	0,86	0,79
Коеф. списаних за станом здоров'я	1,4	0,64	1,01	0,57	0,42
Коеф. списаних за дисциплінарні порушення	0,7	0,96	0,34	0,57	0,53

Продовження табл. 3.2.

Показник дострокової репатріації моряків	2,8	2,24	1,69	2	1,74
---	-----	------	------	---	------

Джерело: розроблено автором

Показник дострокової репатріації моряків не повинен перевищувати 3% від загальної кількості працевлаштованих. Кадрова служба приділяє увагу професійному відбору моряків, використовує тести з англійської мови CES 6.0 та Marlins та психологічні і комп'ютерні тести. Цей показник для компанії “Olvia Maritime” коливається у межах допустимої норми.

З таблиці 3.1 видно, що після удосконалення роботи структури кадрової служби загальна кількість списаних моряків почала поступово зменшуватись з 8 осіб в 2019 році до 6 осіб у 2023 році.

Удосконалення було забезпечене за рахунок таких видів робіт, як професійний відбір кандидатів - моряків на вакантні посади та кадрового резерву, формування типологічних характеристик моряків, облік моряків, що пройшли тестування і співбесіди у базі даних, робота з резервом, аналіз причин дострокової репатріації моряків до України.

Економічні показники роботи кріюінгової компанії “Olvia Maritime” наведені в табл. 3.3, яка сформована на підставі річних звітів компанії “Olvia Maritime”. В ній відображені річні економічні показники роботи компанії.

Нищевказані дані дають змогу зробити висновок, що компанія «Olvia Maritime» з кожним роком намагається підвищувати свій рейтинг, що є запорукою встановлення стабільної кооперації з судноплавними компаніями - замовниками, а також залучати нових клієнтів.

Виключенням є показники роботи за 2021-ий рік, через зміну компаній партнерів.

Таблиця 3.3.

Річні економічні показники роботи компанії “Olvia Maritime”

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вакансії для моряків, од.	285	312	297	350	380
Дохід кріюінгової компанії, грн.	9503400	1007000	995000	1726700	1974000

Джерело: розроблено автором

Завершальним етапом у процедурі визначення потреби у плавскладі і розробка та проведення заходів, які повинні проводитись з урахуванням порівняння наявного кадрового складу та потреб, а також включати в себе: план набору робітників плавскладу, план підвищення кваліфікації, план просування за посадами, план зменшення плавскладу.

При вирішенні задач підбору персоналу керівник кріюінгової компанії в першу чергу визначає джерела та методи задоволення потреб.

Кріюінгова компанія може використовувати наступні зовнішні джерела: власний web-сайт, рекламні оголошення на спеціалізованому сайті crew market, різноманітні учбові заклади, випадкових претендентів.

На етапі відбору кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих з резерву, створеного в ході набору. Після проведення роботи з планування, підбору, відбору та оцінки плавскладу, кріюінгова компанія представляє кандидата судновласнику. У випадку позитивного рішення, здійснюється діяльність з підготовки й організації змін екіпажів суден.

Третій етап, запропонованого механізму націлений на визначення якості послуг, такі як відповідність послуги, час її виконання та рівень сервісу чи повнота спектру послуг, що надаються.

Для оцінки якості послуг компанії «Olvia Maritime» пропонуються наступні показники за 2023-ій рік роботи:

- Коефіцієнт задоволення попиту:

$$K_{з.п.} = \frac{N_{вик.зам.}}{N_{заг.}}, \quad (3.18)$$

де $N_{вик.зам.}$ – кількість виконаних замовлень за певний період часу, од.;

$N_{заг.}$ – загальна кількість отриманих замовлень за певний період часу,

од.

Розрахуємо коефіцієнт задоволення попиту компанії “Olvia Maritime”. За 2023-ій рік компанія отримала 450 замовлень від різних судновласників, з них фактично було виконано 380 замовлень. Отже, коефіцієнт задоволення попиту компанії “Olvia Maritime” відповідно:

$$K_{з.п.} = 380/450 = 0.84 \text{ або } 84\% \quad (3.19)$$

З отриманих даних можна зробити висновок про високий рівень задоволення попиту компанією, адже цей показник оцінюється позитивно при максимальному наближенні до 1.

- Коефіцієнт ефективної продуктивності кріюінгової компанії:

$$K_{е.п.} = \frac{N_{вик.зам.} - N_{зам.}}{N_{заг.}}, \quad (3.20)$$

де $N_{зам.}$ – кількість звернень з заміни спеціаліста у зв'язку з його невідповідністю потребам судновласників, од.

Кількість звернень з заміни спеціаліста у зв'язку з його невідповідністю потребам судновласників за останній рік становила 5 од.

Коефіцієнт ефективної продуктивності кріюінгової компанії “Stella maritime Co Ltd”:

$$K_{е.п.} = (380 - 6) / 450 = 0,83 \text{ або } 83\% \quad (3.21)$$

Даний показник характеризує відповідність послуг, які надає кріюінг, з точки зору ефективності кінцевого результату. Ідеальним значенням показника є одиниця, тобто результати діяльності (працевлаштування спеціаліста) повністю співпадають з потребами організації та не потребують заміни. Даний показник також оцінюється в порівнянні з коефіцієнтом задоволення попиту.

Згідно з отриманим результатом можна зробити висновок, що кріюінгова компанія “Olvia Maritime” задовольняє кількісну потребу організації в персоналі відповідно якійсній. Невелика розбіжність значень даних показників в бік збільшення першого свідчить про недостатню відповідність кінцевого результату потребам організації.

- Показник середньої кількості замовлень від судноплавної компанії:

$$\bar{N}_{\text{зам.}} = \frac{N_{\text{вик.зам.}}}{N_{\text{СК/О}}}, \quad (3.22)$$

де $N_{\text{СК/О}}$ – кількість замовників – судноплавних компаній або операторів, од.

Замовниками кріюінгової компанії “Olvia Maritime” у звітньому періоді були 6 судноплавних компаній. Для компанії “Olvia Maritime” цей показник становить:

$$\bar{N}_{\text{зам.}} = 380/6 = 63 \quad (3.23)$$

Цей показник являє собою середнє значення розподілу кількості замовлень, які припадають на одну організацію-замовника. В середньому на кожного замовника припадає 63 замовлення. Порівняння показника з загальною кількістю відкритих вакансій організацій-замовників за досліджуваний період, а також з результатами попередньої роботи дає можливість компанії «Olvia Maritime» визначити можливу стратегію роботи кріюінгової компанії з даним замовником.

- Показник відгуку на розміщене замовлення:

$$K_{\text{відг.}} = \frac{T_{\text{відг.}}}{T_{\text{вик.}}}, \quad (3.24)$$

де $T_{\text{відг.}}$ – середній строк першого відгуку на замовлення (час, до представлення кандидата клієнту), діб;

$T_{\text{вик.}}$ - середній строк виконання одного замовлення, діб.

У компанії “Olvia Maritime” середній строк відгуку на замовлення становить одну добу, а середній строк виконання одного замовлення – 2 доби. Тому показник відгуку компанією “Olvia Maritime” на розміщене замовлення виглядає наступним чином:

$$K_{\text{відг.}} = \frac{1}{2} = 0,5 \quad (3.25)$$

Даний показник оцінює, наскільки ефективно була проведена підготовча робота зі збору та уточненню даних про потрібного спеціаліста, на скільки точно організація надала, а спеціалісти крьюінгової компанії змогли виявити та сформулювати потреби до потрібного кандидата. Чим менше часовий розрив між часом надання першого здобувача та часом виконання замовлення, тим більш ефективною була проведена підготовча робота. В даному випадку коефіцієнт дорівнює 0,5, що говорить про достатньо своєчасний термін виконання одного замовлення. Через те, що штат працівників компанії не дуже великий, необхідно більше часу на виконання одного замовлення, у порівнянні з більш могутніми крьюінговими компаніями.

- Показник повторного звернення:

$$\text{ППЗ} = \frac{N_{\text{СК повт.}}}{N_{\text{СК}}}, \quad (3.26)$$

де $N_{\text{СК повт.}}$ – кількість замовників (судноплавних компаній), які повторно звернулися до крьюінгової компанії, од.

Беручи до уваги достатньо високий рівень задоволення потреб замовників, 6 із 6 судноплавних компаній повторно звернулися до компанії «Olvia Maritime». Тому $\text{ППЗ}=1$, це свідчить про те, що дана крьюінгова компанія ефективно формує мережу постійних орагнізацій-замовників.

- Показник довіри замовника крьюінговій компанії:

$$ПД = \frac{В_{розм.}}{В_{стор.}}, \quad (3.27)$$

де $В_{розм.}$ – кількість вакансій, які розмістила судноплавна компанія в даній крьюінговій компанії, од.;

$В_{стор.}$ - кількість вакансій, які розмістила судноплавна компанія в сторонніх крьюінгових компаніях, од.

У компанії “Olvia Maritime” організації-замовники розмістила 450 вакансій, у базі працівників інших компаній було розміщено 470 вакансій. Таким чином, показник довіри замовника крьюінгової компанії “Olvia Maritime” дорівнює:

$$ПД = 450/470 = 0,96 \text{ або } 96\% \quad (3.28)$$

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що степінь довіри організації-замовника до компанії “Olvia Maritime” достатньо високий, також судноплавна компанія впевнена у крьюінговій компанії в процесі задоволення потреби в персоналі. Адже, чим в меншу кількість крьюінгових компаній звертається судноплавна компанія, тим більш стабільна позиція даної крьюінгової компанії.

Проаналізувавши отримані показники, можна зробити висновок про достатньо високий рівень ведення підприємницької діяльності у компанії “Olvia Maritime”.

Компанія активно приділяє увагу заходам, які спрямовані на залучення, утримання в компанії та стимулювання розвитку плавскладу, тобто заходам матеріальної та моральної мотивації.

Необхідною умовою проведення досліджень є співпадіння часового періоду оцінки потреби судновласника / оператора, діагностики професійної діяльності крьюінгової компанії та проведення аналізу відповідності послуг, які надають крьюінгові компанії, потребам судновласника / оператора в персоналі.

Для діагностики діяльності крьюінгової компанії з точки зору потреби судноплавних компаній в персоналі оцінюється професіональна діяльність крьюінгової компанії.

Для цього формуються та визначаються кількісні показники роботи компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Показники оцінки діяльності компанії «Olvia Maritime» за 2023-й рік

Показник	Умовні позначення	Значення
Загальний обсяг клієнтської бази	Окб	35678
Кількість клієнтів, які звертались в компанію повторно	Ккл. повт.	380
Загальна кількість членів плавскладу в базі даних	Кзаг.	35678
Середня кількість моряків, які подаються на закриття 1 вакансії	Кзак.	2-3
Кількість заявок, що поступили	Нзаг.	450
Кількість виконаних заявок	Нвик.	380
Кількість звернень з заміни члену плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю потребам СК	Нзам.	6
Асортимент послуг, що надаються	Сп.	3
Середній час закриття 1 вакансії, год.	$T_{з.в.}$	3
Середній час від подачі 1 кандидата до закриття вакансії, год.	$T_{п.к.}$	4-5

Джерело: розроблено автором

Спираючись на відношення кількісних показників роботи компанії, визначаються якісні показники діяльності компанії та послуг, що надаються.

Для оцінки якості послуг в цілому застосовується узагальнюючий показник якості 1, який відображає комплексний рівень якості кріюінгових послуг:

$$1 = \sum_{i=1}^n A_i * B_i, \quad (3.29)$$

де A_i – значення i -го показника якості кріюінгових послуг;

B_i - ваговий коефіцієнт, що визначає значимість показників якості;

n – кількість показників якості послуг.

Для розрахунку узагальнюючого індексу якості, наданих послуг, пропонується включити такі поодинокі показники якості [3, с. 11]:

1. Коефіцієнт звернень по заміні члена плавскладу в загальному числі виконаних замовлень:

$$K_3 = \frac{N_{\text{зам.}}}{N_{\text{вик.зам.}}} \quad (3.30)$$

Цей коефіцієнт характеризує частку звернень з заміни членів екіпажу в загальній кількості виконаних заявок на плавсклад. Для компанії “Olvia Maritime” цей показник становить 1%, що вказує на те, що всі, за винятком, незначної чисельності моряків, задовольняють потреби судновласників і справляються з покладеними на них обов’язками.

2. Показник відгуку на розміщене замовлення, $K_{\text{відг.}}$:

$$K_{\text{відг.}} = \frac{T_{\text{відг.}}}{T_{\text{вик.}}} \quad (3.31)$$

Даний коефіцієнт відображає часовий розрив між часом від подачі першого кандидату клієнту та середнім часом виконання замовлення. Для компанії “Olvia Maritime” цей показник становить 75%.

3. Повнота спектру послуг, що надаються чи рівень сервісу S :

$$S = \frac{S_{\text{п.}}}{S_{\text{max}}}, \quad (3.32)$$

де $S_{\text{max.}}$ - максимально можлива кількість послуг, що надаються, од.

В даному випадку $S_{\max} = 9$ (пошук кандидатів за заданими критеріями, оцінка кандидатів, проведення тестувань, організація співбесід з капітаном/механіком – наставниками, організація телефонних переговорів чи особистих зустрічей представника судновласника з кандидатами, надання направлень на проходження медичної комісії, проведення додаткових курсів та семінарів, оформлення віз та документів державного прапора, огляд та аналіз ринку). Для компанії “Olvia Maritime” цей показник становить 78%, що свідчить про те, що з можливого переліку послуг компанія виконує більшість з вище перелічених послуг. Запропоновані одиничні показники якості послуг використовують середні значення коефіцієнтів вагомості. Для K_z середній коефіцієнт дорівнює 0,47, для $K_{\text{відг.}}$ – 0,75 і для S – 0,28. Таким чином, визначальним критерієм якості кріюінгових послуг є коефіцієнт відгуку на розміщене замовлення. Саме тому компанії необхідно розробити заходи з скорочення часу між подачею першого кандидата за середнім часом виконання замовлення. Це можливо зробити при умові, що в компанії завжди буде у резерві до 7-13 осіб для кожної посади, від кадетів до капітана та старшого механіка, які вже пройшли усі необхідні тести та співбесіди і чекають підходящої вакансії.

Слідуює, що узагальнюючий показник якості дорівнює:

$$0,01 \cdot 0,47 + 0,75 \cdot 0,5 + 0,78 \cdot 0,28 = 0,6 \quad (3.33)$$

Очевидно, що чим ближче значення узагальнюючого індексу до 1, тим вище рівень якості послуг.

Таблиця 3.5

Інші показники діяльності компанії «Stella maritime Co Ltd» за 2023-ий рік

Показник	Умовні позначення	Значення
Показник відгуку на розміщене замовлення	$K_{\text{відг.}}$	0,5

Продовження табл. 3.5

Показник повторного звернення	ППЗ	1
Показник довіри замовника крьюінговій компанії	ПД	96%
Показник середньої кількості замовлень від судноплавної компанії	$\bar{N}_{\text{зам.}}$	63
Коефіцієнт ефективності продуктивності крьюінгової компанії	$K_{\text{е.п.}}$	83%
Коефіцієнт задоволення попиту	$K_{\text{з.п.}}$	84%
Середній показник дострокові репатріації моряків за останні 5 років	$\overline{\text{ДРМ}}$	2,1

Джерело: розроблено автором

3.3. Шляхи підвищення якості надання крьюінгових послуг

В сучасних умовах якість плавскладу є одним з найголовніших чинників, що визначає стабільне зростання та успішність судноплавної компанії. Ретельність відбору гарантує якість екіпажу, яка багато в чому визначає безпечність мореплавання. Відбір нових членів екіпажу покликаний не тільки забезпечити режим нормального мореплавства, але й закласти фундамент майбутнього успіху компанії. Формування екіпажів суден та забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це головні важелі підвищення

ефективності функціонування та конкурентоспроможності судноплавних компаній. Безумовно, ефективність діяльності кріюінгової компанії на морському ринку праці визначається передусім відповідністю та якістю послуг, які надаються, потребам судновласників у персоналі.

Для підвищення ефективності діяльності компанії та удосконалення якості кріюінгових послуг пропонуються наступні кроки:

- відповідно до досліджень, більше 60% кріюінгових агентств сконцентровано в Одеській області. Перемогти в цьому регіоні в конкурентній боротьбі достатньо важко, тому необхідно відкривати свої представництва в інших регіонах України;
- постійно оновлювати базу даних моряків, налагоджувати та підтримувати зв'язки з навчальними та тренажерними центрами;
- створювати спеціалізовані бази даних моряків (за типами суден, двигунів, електрообладнання тощо) – своєрідні резерви морської робочої сили, оскільки морські кадри розвиваються, набувають досвіду і з часом підвищують свою конкурентоспроможність. Отже, потрібно з особливою увагою ставитися до кожного клієнта, що приходить в кріюінг, адже сьогодні моряк може не підходити під задані судновласником вимоги, а через певний період часу ситуація може змінитися, може відкритися нова вакансія з іншими вимогами або підвищитися рівень кваліфікації морського персоналу;
- використовувати співробітників, які виконують технічну роботу рекрутів, так званих ресерчерів;
- здійснювати ретельну перевірку документів моряків на легітимність – сертифікатів та дипломів;
- проводити перевірку відгуків про моряка з попередніх компаній;
- з метою підвищення якості проведення первинних співбесід з кандидатами до подання його на розгляд в компанію ввести в штат посади капітана/механіка-наставника;
- ввести обов'язкове ознайомлення моряків з політикою компанії і колективним договором та системою управління безпекою (СУБ);

- здійснювати професійну адаптацію для нових членів екіпажу, проводити групові заняття;
- здійснювати підбір командного складу переважно з внутрішніх джерел компанії;
- з метою підвищення якості підготовки плавскладу для виконання своїх обов'язків на конкретному судні компанії створювати власні навчальні тренажерні центри. За рахунок підвищення знань та навичок моряків у результаті проходження курсу в тренажерному центрі значно зменшиться кількість списань через професійну непридатність та дисциплінарні порушення, що призведе до удосконалення якості підготовки плавскладу, підвищенню ефективності діяльності компанії та удосконаленню якості наданих послуг. У власному тренажерному центрі навчання, як правило, безкоштовне для моряків компанії;
- обов'язково проводити тестування з англійської мови (CES 6.0, Marlins) та усну співбесіду за фахом;
- для того, щоб крьюінгова послуга вважалася високоякісною, компанія повинна надавати весь спектр можливих послуг. Окрім основних послуг, що пов'язані з комплектацією суднового екіпажу, компанія може надавати послуги, пов'язані з підготовкою моряка до рейсу, візовою підтримкою, інформаційні послуги, організовувати та проводити тренінги для професійного зростання кандидатів, оптимізувати логістику доставки екіпажу на судно, тим самим підвищуючи ефективність роботи, організовувати та проводити соціальні заходи для моряків та членів їх сімей.

В умовах нестачі кваліфікованих кадрів плавскладу велике значення має приділятися заходам, які спрямовані на залучення, утримання в компанії та стимулювання розвитку плавскладу, тобто заходам матеріальної та моральної мотивації.

Додатковим методом матеріальної мотивації може служити бонусна система оплати праці, а також система винагород моряків за відмінно проведenu роботу.

На практиці головною метою працевлаштування, як правило, є отримання матеріальної винагороди. Для моряка ж максимально високий заробіток пов'язаний з рядом негативних нематеріальних факторів (тривалий робочий день, шкідливі умови роботи, тривалий відрив від рідних тощо).

Водночас, робота в таких складних умовах, окрім високої оплати, може забезпечити реалізацію інших цілей (кар'єрне зростання, отримання професійного досвіду, закріплення в престижній судноплавній компанії тощо). Крім того, кожна компанія повинна ввести кадетську програму на кожному судні.

Надання додаткових послуг, таких як питання, пов'язані з переказом грошей, врегулюванням різних спорів, проблем з репатріацією моряка.

Проведення заходів з підвищення професійних навичок менеджерів з підбору персоналу.

Міжнародне регулювання діяльності кріюінгових компаній та роботи і відповідності моряків визначає специфічність вимог, які надаються до якості кріюінгової послуги.

У формуванні якості кріюінгової послуги приймає участь широке коло зацікавлених сторін, таких як моряки, судновласники, судові оператори, агенти, навчальні заклади, міжнародні та національні органи. Питання, пов'язані з професійною діяльністю кріюінгових компаній та належним захистом прав українських моряків і забезпеченням гідних умов їх праці, вимагають належної уваги.

Для їх вирішення можна реалізувати наступне:

1. Ратифікувати Конвенцію MLC про працю в морському судноплавстві 2006 року.

Нормами цієї Конвенції встановлюється механізм забезпечення морякам гідних умов праці та захисту їх прав за кордоном. У ній йдеться про мінімальний вік прийому на роботу, трудовий договір, кількість годин роботи та відпочинку, оплату праці, щомісячну оплачувану відпустку, репатріацію після закінчення трудового контракту, медичні послуги на борту, користування

послугами ліцензованих приватних служб найму та працевлаштування, проживання, харчування і столове забезпечення, охорону здоров'я та забезпечення безпеки, запобігання нещасним випадкам та розгляд скарг моряків. Ратифікація Україною цієї Конвенції сприятиме належному захисту прав українських моряків і забезпеченню гідних умов їх праці.

2. Державне регулювання і державний контроль за діяльністю кріюінгових компаній. Мається на увазі не жорсткий тотальний контроль тільки з однією метою – обкласти податками ввезену моряками заробітну плату, а контроль саме за легальною діяльністю посередницьких компаній.

3. Підвищений контроль і увагу до тих компаній, які хочуть отримати ліцензію Міністерства праці та соціальної політики України на діяльність по зарубіжному працевлаштуванню.

Держава повинна бути впевнена, що посередницька компанія дійсно має контакти та підписані договори з іноземними судновласницькими компаніями, які готові надавати робочі місця українським морським фахівцям. Важливим кроком до спрощення роботи кріюінгової компанії є скасування підтвердження ліцензії. Тобто, посередницька компанія тепер отримує ліцензію раз і назавжди.

4. Більш тісна взаємодія кріюінгових компаній з профспілками українських моряків. У такому разі моряк буде відчувати себе соціально захищеним, а значить, буде більше довіри до посередницької фірми.

5. Пенсійне забезпечення трудових мігрантів. Мова йде про посилення інформованості громадян, тимчасово працюючих за кордоном, про необхідність самостійно вирішувати питання свого гідного пенсійного забезпечення. Ця функція повинна також входити в обов'язки кріюінгових компаній. Адже українські моряки, працюючи на іноземні компанії, оплачують податки відповідно в інших країнах.

Вихід з проблеми - приватні пенсійні фонди, які в першу чергу і націлені на подібну категорію громадян, і в яких повинні бути зареєстровані соціальні групи українських моряків, а іноземні судновласники перераховувати на них відповідні страхові платежі.

6. Інформування державою українських громадян про використання легальних каналів, тобто ліцензованих кріюінгових компаній, при працевлаштуванні за кордон.

7. Посилення контролю з боку правоохоронних органів за виявленням тіньових посередників (туристичних фірм, приватних осіб) та залучення їх до відповідальності в законодавчому порядку.

8. Забезпечення моряків доступом до ефективної та чітко врегульованої системи найму та працевлаштування на безкоштовній основі за відсутності механізмів або "чорних" списків, які обмежують або перешкоджають їх працевлаштуванню, праву на працю.

Таким чином, удосконалення якості надання кріюінгових послуг на ринку праці моряків - основна задача, що дозволить підвищити статус українського моряка на світовій арені.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Призначення та зміст Міжнародної конвенції про підготовку та дипломування моряків і несення вахти 1978 року з поправками (ПДНВ-78 /STCW)

Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року (ПДНВ-78/STCW) є ключовим міжнародним договором, спрямованим на забезпечення високих стандартів компетентності моряків на морських суднах. Ця Конвенція була розроблена Міжнародною морською організацією (ІМО) з метою встановлення мінімальних вимог до підготовки, видачі дипломів та несення вахти моряків на морських суднах.

Основною метою ПДНВ-78 є підвищення безпеки людського життя на морі та захист морського середовища шляхом визначення стандартів компетентності для моряків на міжнародному рівні. Конвенція встановлює мінімальні вимоги до підготовки, сертифікації та професійних навичок моряків, які працюють на морських суднах, включаючи офіцерський склад, рядовий склад та персонал з певною кваліфікацією.

ПДНВ-78 складається з трьох частин: Статті, Додаток та Кодекс з підготовки та дипломування моряків та несення вахти (Кодекс ПДНВ). Статті містять загальні зобов'язання, правила та процедури, пов'язані з імплементацією Конвенції. Додаток встановлює мінімальні стандарти компетентності для моряків різних категорій, включаючи вимоги до дипломів, підготовки та несення вахти. Кодекс ПДНВ деталізує технічні деталі, пов'язані з реалізацією вимог Конвенції.

З моменту набрання чинності у 1984 році ПДНВ-78 пройшла низку важливих змін та доповнень, спрямованих на врахування технічного прогресу, нових навчальних методик та змін у галузі морського судноплавства. Одним з

ключових доповнень стали Манільські поправки 2010 року, які посилили вимоги до підготовки та кваліфікації моряків, а також ввели нові положення щодо оцінки компетентності, забезпечення якості навчання та медичної придатності.

Імплементація ПДНВ-78 є обов'язковою для всіх держав-членів ІМО, які ратифікували Конвенцію. Держави повинні забезпечити відповідність своїх національних систем підготовки та сертифікації моряків вимогам Конвенції, а також здійснювати ефективний контроль за дотриманням цих вимог. Крім того, ПДНВ-78 передбачає процедури взаємного визнання дипломів моряків між державами-учасницями, що сприяє мобільності та працевлаштуванню моряків на міжнародному рівні.

Дотримання вимог ПДНВ-78 є надзвичайно важливим для забезпечення безпеки морського судноплавства, захисту людського життя на морі та збереження морського середовища. Конвенція сприяє підвищенню професійного рівня моряків, встановленню єдиних стандартів підготовки та кваліфікації, а також забезпеченню належної компетентності екіпажів морських суден. Таким чином, ПДНВ-78 відіграє ключову роль у підтримці високих міжнародних стандартів у галузі морського судноплавства.

4.2. Причини виробничого травматизму та заходи щодо його попередження

Виробничий травматизм є серйозною проблемою, яка негативно впливає на безпеку та здоров'я працівників, а також завдає економічних збитків підприємствам та суспільству в цілому. Попередження виробничого травматизму вимагає комплексного підходу, що включає в себе виявлення та усунення причин нещасних випадків на виробництві, а також впровадження ефективних заходів із забезпечення безпечних умов праці.

Причини виробничого травматизму можна умовно розділити на декілька категорій:

1. Організаційні причини: недосконала організація робочих місць, відсутність або неефективність системи управління охороною праці, недостатня кваліфікація персоналу, недотримання вимог безпеки та інструкцій з охорони праці.

2. Технічні причини: невідповідність обладнання, машин та механізмів вимогам безпеки, застаріле або несправне обладнання, відсутність або недостатність захисних пристроїв та огорожень.

3. Людський фактор: недбалість, недостатня кваліфікація та досвід працівників, порушення правил безпеки, неуважність, незадовільний психофізіологічний стан працівників.

4. Виробниче середовище: несприятливі умови праці, такі як шум, вібрація, недостатнє освітлення, незадовільний мікроклімат, наявність шкідливих речовин у повітрі робочої зони.

Для попередження виробничого травматизму необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених причин нещасних випадків:

1. Удосконалення організації робочих місць та системи управління охороною праці, забезпечення належного контролю за дотриманням вимог безпеки.

2. Модернізація та оновлення обладнання, машин і механізмів відповідно до сучасних вимог безпеки, встановлення захисних пристроїв та огорожень.

3. Підвищення кваліфікації персоналу, проведення навчання та інструктажів з питань охорони праці, формування культури безпеки серед працівників.

4. Покращення умов праці шляхом усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, забезпечення належного освітлення, вентиляції, мікроклімату на робочих місцях.

5. Забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та контроль за їх використанням.

6. Проведення оцінки ризиків на робочих місцях та розробка заходів з їх мінімізації.

7. Впровадження системи обов'язкових медичних оглядів працівників для виявлення протипоказань до виконання певних видів робіт.

8. Розслідування нещасних випадків на виробництві та вжиття заходів для запобігання їх повторенню.

Ефективна реалізація зазначених заходів дозволить створити безпечні умови праці, мінімізувати ризики виробничого травматизму та забезпечити належний рівень охорони здоров'я та безпеки працівників на підприємствах різних галузей.

4.3. Підготовка екіпажу до боротьби з пожежею на судні

Пожежа на морському судні є одним з найнебезпечніших видів аварійних ситуацій, яка може призвести до катастрофічних наслідків, включаючи загрозу життю екіпажу та пасажирів, пошкодження вантажу та можливі екологічні збитки. Тому підготовка екіпажу до ефективної боротьби з пожежею на борту судна є критично важливою складовою забезпечення безпеки мореплавства.

Основні завдання підготовки екіпажу до боротьби з пожежею на судні включають:

1. Формування теоретичних знань щодо причин виникнення пожеж, їх класифікації, способів поширення вогню, характеристик різних видів вогнегасних речовин та обладнання для пожежогасіння.

2. Набуття практичних навичок з експлуатації протипожежних систем та засобів пожежогасіння, використання дихального апарату, прокладання рукавних ліній, роботи із стволами тощо.

3. Відпрацювання дій екіпажу під час пожежі відповідно до встановлених процедур та розписів з експлуатації суднових систем пожежогасіння, евакуації людей, організації аварійних партій.

4. Формування навичок взаємодії та координації дій екіпажу під час ліквідації пожежі, розподілу обов'язків та відповідальності між членами екіпажу.

5. Розвиток психологічної готовності до дій в екстремальних ситуаціях, зміцнення командного духу та лідерських якостей.

Підготовка екіпажу до боротьби з пожежею здійснюється як в теоретичній, так і в практичній формі. Теоретична підготовка включає вивчення відповідних нормативних документів, інструкцій, настанов з питань пожежної безпеки та боротьби з пожежами. Практична підготовка передбачає проведення тренувань, навчальних тривог з метою відпрацювання навичок користування протипожежним обладнанням, дій в умовах задимлення, евакуації людей тощо.

Важливим елементом підготовки є періодичне проведення комплексних тренувань з боротьби за живучість судна, які імітують різні сценарії аварійних ситуацій, пов'язаних з пожежею. Такі тренування дозволяють екіпажу набути практичного досвіду та відпрацювати взаємодію між членами екіпажу в реалістичних умовах.

Ефективна підготовка екіпажу до боротьби з пожежею на судні вимагає постійного вдосконалення навчальних програм, залучення сучасних технологій та методик навчання, а також регулярного контролю та оцінки рівня готовності екіпажу до дій в аварійних ситуаціях. Тільки комплексний підхід до підготовки може забезпечити належний рівень безпеки мореплавства та мінімізувати ризики, пов'язані з пожежами на морських судах.

4.4. Заходи та процедури, що проводяться на борту судна щодо запобіганню забруднення моря нафтою відповідно до вимог Додатку I Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року

Забруднення морського середовища нафтою та нафтопродуктами є серйозною екологічною проблемою, яка може завдати значної шкоди морській флорі і фауні, а також негативно вплинути на прибережні зони та економічні інтереси прибережних держав. З метою запобігання та мінімізації забруднення моря нафтою, Міжнародна морська організація (ІМО) розробила Міжнародну конвенцію по запобіганню забруднення з суден 1973 року, змінену Протоколом 1978 року (МАРПОЛ 73/78). Додаток I цієї Конвенції встановлює вимоги щодо заходів та процедур, які повинні виконуватися на борту суден для запобігання забрудненню моря нафтою.

Основними заходами та процедурами, що проводяться на судні відповідно до вимог Додатку I МАРПОЛ 73/78, є наступні:

1. Дотримання вимог щодо конструкції та обладнання суден для запобігання забрудненню нафтою. Зокрема, судна повинні бути обладнані відповідними системами збору, зберігання та видалення нафтовмісних вод, а також системами контролю за скиданням нафти.
2. Дотримання вимог щодо експлуатації та технічного обслуговування обладнання для запобігання забрудненню нафтою. Суднові системи та обладнання, пов'язані з перевезенням, зберіганням та переробкою нафти, повинні регулярно обслуговуватися та перевірятися на предмет належного функціонування.
3. Ведення суднового журналу нафтових операцій, де фіксуються всі операції з нафтою, включаючи завантаження, вивантаження, перекачування, спалювання та скидання нафтовмісних вод.

4. Розробка та впровадження Плану з надзвичайних заходів щодо забруднення нафтою (SOPEP), який визначає процедури дій екіпажу в разі інцидентів, пов'язаних з розливом нафти.

5. Проведення належної підготовки екіпажу щодо заходів запобігання забрудненню моря нафтою, включаючи вивчення відповідних нормативних документів, інструкцій та практичне відпрацювання дій в аварійних ситуаціях.

6. Дотримання вимог щодо скидання нафтовмісних вод, зокрема, дотримання встановлених меж скидання та використання обладнання для фільтрації та очищення нафтовмісних вод.

7. Забезпечення належного зберігання та видалення нафтовмісних відходів на березі в портах, обладнаних відповідними приймальними спорудами.

Ефективне дотримання зазначених заходів та процедур на борту суден є життєво важливим для запобігання забрудненню морського середовища нафтою та дотримання вимог Додатку I МАРПОЛ 73/78. Крім того, це дозволяє мінімізувати екологічні ризики, пов'язані з експлуатацією суден, та сприяє збереженню морських екосистем.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглядалися теоретичні основи функціонування кріюінгових компаній, сутність якості надання кріюінгових послуг та державне регулювання діяльності кріюінгових компаній в Україні. Отже, кріюінгові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні суден кваліфікованими екіпажами, виступаючи посередниками між судновласниками та морськими фахівцями. Якість надання кріюінгових послуг є критично важливою для ефективної та безпечної роботи морської галузі, оскільки вона передбачає дотримання міжнародних стандартів, забезпечення високої кваліфікації персоналу, ефективне управління екіпажами, надійну логістичну підтримку, клієнтоорієнтованість, безперервне вдосконалення та формування культури якості. В Україні діяльність кріюінгових компаній підлягає державному регулюванню, яке реалізується через формування нормативно-правової бази, обов'язкове ліцензування, здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов, забезпечення захисту трудових прав моряків, створення прозорого конкурентного середовища та міжнародну співпрацю у цій сфері.

Підсумовуючи проведений аналіз діяльності кріюінгових компаній на світовому та вітчизняному ринку, можна сформулювати такі ключові висновки. Світовий ринок кріюінгових послуг є вагомим сегментом глобальної морської індустрії, демонструючи значні масштаби та тенденцію до подальшого зростання. На ньому домінують великі міжнародні корпорації-лідери з глобальною присутністю, потужними фінансовими ресурсами, впровадженням інновацій та визнаними брендами. Водночас, істотну роль відіграють і численні національні та регіональні компанії, зокрема українські кріюінгові фірми.

Українські компанії є активними гравцями на світовому ринку, забезпечуючи значну частку висококваліфікованих морських кадрів на судах під різними прапорами. Їхніми ключовими конкурентними перевагами є

доступність досвідчених і професійних моряків, вигідне географічне розташування, історичні зв'язки з морською галуззю та здатність пропонувати привабливі ціни. Проте їм доводиться конкурувати з потужними світовими лідерами, що можуть похвалитися глобальним масштабом, інноваційним підходом, комплексними послугами і значними ресурсами для розвитку. На шляху українських компаній стоять виклики, як от військовий конфлікт, відтік кадрів, обмежений доступ до фінансування, регуляторні бар'єри та потреба в цифровізації й підвищенні ефективності бізнесу.

У сучасних умовах якість плавскладу є одним з найголовніших чинників, що визначає успішність судноплавної компанії. Ретельність відбору моряків гарантує якість екіпажу, яка значною мірою визначає безпечність мореплавства. Ефективність діяльності кріюінгової компанії на морському ринку праці визначається передусім відповідністю та якістю послуг, які надаються, потребам судновласників у персоналі.

Для підвищення ефективності кріюінгових компаній та удосконалення якості наданих ними послуг пропонуються такі кроки: відкривати представництва в різних регіонах України для розширення географії діяльності, постійно оновлювати бази даних моряків, створювати спеціалізовані бази резерву, залучати рекрутерів, ретельно перевіряти документи моряків, запроваджувати співбесіди з наставниками, ознайомлювати моряків з політикою компанії, забезпечувати професійну адаптацію нових членів екіпажу, створювати власні тренажерні центри для підвищення кваліфікації плавскладу, розширювати спектр послуг.

Важливими заходами є матеріальна та моральна мотивація моряків, зокрема запровадження бонусної системи оплати праці, винагород за відмінну роботу, кадетських програм, додаткових послуг, підвищення професійних навичок рекрутерів. Для належного захисту прав українських моряків доцільно ратифікувати Конвенцію про працю в морському суднопластві 2006 року, запровадити державне регулювання діяльності кріюінгових компаній, посилити контроль за ліцензуванням, співпрацю з профспілками, вирішити

питання пенсійного забезпечення моряків, поінформувати про використання легальних каналів працевлаштування, боротися з тіньовими посередниками.

Таким чином, удосконалення якості надання кріюінгових послуг на ринку праці моряків дозволить підвищити статус українського моряка на світовій арені та забезпечити ефективне функціонування судноплавних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акименко Ю.Ю. Теоретико-методологічні основи функціонування крьюінгових підприємств. Водний транспорт. 2013. №1(17). С.125-129.
2. Актуальні проблеми організації роботи крьюінгової компанії у структурі світової судноплавної галузі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» // № 7 (87), 2 т., 2020. С. 31-37
3. Актуальні проблеми удосконалення якості крьюінгових послуг/ М. С. Яценко, І. О. Гончарова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 1 (29). – С. 162-170. – URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/162.pdf>
4. Андреева О.Ф. Специфіка крьюінгової діяльності в Україні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2011. №4(37). С. 5-19.
5. Асоціації крьюінгових компаній України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrcrewing.com/ua/>
6. "Випуск моряків, робота поставщиків крьюінгових послуг та практика попиту" - BIMCO/ICS Manpower Report, 2020.
7. Гончар О.М. Удосконалення системи крьюінгу для покращення якості роботи українських моряків. Судноводіння. 2013. № 25. С. 39-45.
8. Горбачова О.М. Аналіз світового ринку крьюінгових послуг. Економіка та держава. 2019. №5. С.79-84.
9. Гурьєва О.А., Димова Л.Р. Компаративний аналіз діяльності вітчизняних та іноземних крьюінгових компаній. Економічні інновації. 2017. Вип. 64. С.94-102.
10. Данченко О.О. Вибір виду крьюінгу на основі аналізу фінансових результатів. 2018.
11. Державна служба зайнятості України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

12. Державна служба морського та внутрішнього водного транспорту України:
URL: <https://marad.gov.ua/ua>
13. Димов Ю.В. формування та розвиток кріюінгового бізнесу в Україні. Наукова думка, 2011.
14. Жихарєва В.В. (ред.) Управління персоналом на морському транспорті. 2015, ОДМУ. С. 231-267.
15. Жуков Ю.В. Впровадження систем управління якістю в кріюінгових компаніях України. Водний транспорт. 2009. №1. С. 76-81.
16. Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 01.06.2000 р. № 1775-III
17. Ільчук В.П. Критерії якості кріюінгових послуг: теоретичний аспект // Економіка та держава. 2021. №5. С.62-68.
18. Ільчук В.П. Організаційно-правові засади діяльності кріюінгових компаній в Україні. Економіка та право. 2016. №3. С.96-102.
19. Калита В.В. (ред.) Управління якістю. 2015, НУ "ОМА". С. 112-131.
20. Кодекс торговельного мореплавства України від 23.05.1995 № 176/95-ВР.
URL: https://darg.gov.ua/_kodeks_torgoveljnogo
21. Конвенція про працю в морському судноплавстві (КТМС). URL: [https://www.ilo.org/global/standards/maritime-labour-convention/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/standards/maritime-labour-convention/lang-en/index.htm)
22. Кононов К.В. Кріюінгова діяльність: сутність та особливості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2014. №4(49). С.89-101.
23. Коршикова Н.В. Менеджмент і маркетинг в кріюінговому бізнесі. ДонНУ, 2011.
24. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством // Економіка і суспільство. Випуск # 10 /2017. С. 287-297

25. Крисюк Л. Перспективи розвитку ринку кріюінгових послуг в Україні / Лариса Крисюк, Анна Драгончук // Економічний аналіз. – 2013. – №12. – Ч. 1. С. 169-173.
26. Кріюінгові компанії. Огляд галузі. «Військова панорама». URL: <http://wartime.org.ua/24503-kryuyingov-kompanyi-oglyad-galuz.html>.
27. Лапкіна І.О. Основні функції кріюінгових компаній в умовах міжнародної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №5. С.32-36.
28. Міжнародна федерація транспортних робітників (ITF). Офіційний вебсайт. URL: <https://www.itfglobal.org>
29. Міжнародний кодекс з управління безпекою (МКУБ). URL: <http://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/SafetyManagement/Pages/ISMCode.aspx>
30. Міністерство економіки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
31. Міщенко М.І. Кріюінгова діяльність на морському транспорті: організаційно-економічний механізм. КДМУ, 2005.
32. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики і підприємництва, Міністерства праці і соціальної політики України "Ліцензійні умови проведення господарської діяльності з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном" від 19.12.2001 р. № 155/534
33. Петров А.В. Кріюінгові компанії на світовому ринку праці моряків // Судноплавство. 2019. №4. С. 67-79.
34. Плахтій Т.О. Сучасний стан та перспективи розвитку українського кріюінгового бізнесу. Водний транспорт. 2021. №1(38). С.108-115.
35. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. К.: Основи, 1998. 262 с.
36. Постанова КМУ "Про затвердження органів ліцензування" від 14.11.2000 р. № 1698

37. Постанова КМУ "Про затвердження переліку документів, які додаються до Заяви про видачу ліцензії для окремих видів господарської діяльності" від 04.07.2001 р. № 756
38. Ридлик О.В. Теоретичні основи функціонування підприємств кріюінгового бізнесу. 2015.
39. Розділ "Провідні кріюінгові оператори" у книзі Гребенник Н.Г. Світовий ринок праці моряків: функціонування та регулювання. КТГМ, 2018. С. 208-237.
40. "Український кріюінг: факти та цифри" - Дослідження Асоціації кріюінгових компаній України, 2022.
41. Цимбал М.Л. Теоретичні засади функціонування кріюінгових компаній на ринку праці моряків. Економіка та держава. 2020. №8. С.94-98.
42. Щербина В.В. Оцінка конкурентоспроможності українських кріюінгових компаній на світовому ринку. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2015. №3(52). С.121-140.
43. Anglo-Eastern. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.angloeastern.com/>
44. BIMCO/ICS Manpower Report. Crewing Sector Report. 2021.
45. "Major Players in the Global Crewing Market" Маре. 2020. №5. С.32-38.
46. Marlow Navigation. Офіційний вебсайт. URL: <https://marlownavigation.com/>
47. OSM Maritime Group. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.osm.no/>
48. Thome Group. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.thome.com.sg/>
49. V.Group. Офіційний вебсайт. URL: <https://vgrouplimited.com/>
50. Wallem Group. Офіційний вебсайт. URL: <https://wallemberg.com/>