

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАУКОВО-НАВЧАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки
морського транспорту

Мухіна Валерія Павлівна

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В КРЮІНГОВИХ
КОМПАНІЯХ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ**

Дипломна робота бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Консультант _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2021

ЗАВДАННЯ

на розробку дипломної роботи бакалавра

за темою:

**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В КРЮІНГОВИХ КОМПАНІЯХ В
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ»**

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: проектування фундаменту створення компанії з надання посередницьких послуг з працевлаштування за кордоном шляхом аналізу ефективної кореляції місії, цілей, принципів, завдань та ієрархічної структури компанії як організаційних основ функціональної діяльності одиниці господарювання з конкурентним середовищем існування за допомогою прогнозування розвитку та змін на глобальному та локальному рівнях.	12.10.20	12.10.20
2	Об'єкт дослідження: компанія з надання посередницьких послуг з працевлаштування за кордоном у сучасному середовищі існування.	14.10.20	14.10.20
3	Предмет дослідження: шляхи стратегічного планування конкурентних переваг в умовах ринкових відносин та базові елементи системи управління крьюінговими компаніями з метою підвищення ефективності надання сервісних послуг в транснаціональному контексті.	18.10.20	18.10.20

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
4	ВСТУП	20.10.20	20.10.20
5	РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КРЮІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ШЛЯХИ ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З НАДАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ.	06.11.20	06.11.20
6	РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ КРЮІНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.	20.11.20	20.11.20
7	РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТВОРЕННЯ КОМПАНІЇ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ РИНКУ МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИИХ ПОСЛУГ	07.12.20	07.12.20
8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	21.12.20	21.12.20
9	ВИСНОВКИ	30.12.20	30.12.20
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	08.01.21	08.01.21
11	Анотація	13.01.21	13.01.21
12	Формування ілюстративного матеріалу	15.01.21	15.01.21
13	Відгук керівника	18.01.21	18.01.21
14	Рецензування		
15	Дата захисту		

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КРЮІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ШЛЯХИ ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З НАДАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Характерні відмінності розрахунку фінансових результатів здійснення крьюінгової діяльності	10
1.2. Показники ефективності надання послуг крьюінговими компаніями	20
1.3. Показники ефективності підбору плавскладу крьюінговими компаніями	27
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ КРЮІНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	32
2.1. Перспективи розвитку світового морського транспорту ...	32
2.2. Класифікація крьюінгових компаній	41
2.3. Сучасний стан ринку крьюінгових послуг	49
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТВОРЕННЯ КОМПАНІЇ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ РИНКУ МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИИХ ПОСЛУГ	55
3.1. Проектування організаційних основ функціональної діяльності компанії	55
3.2. Проектування ключових елементів бізнес-плану крьюінгової компанії	63
3.3. Економічне обґрунтування існування компанії	74
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	83
4.1. Види аварійних ситуацій та їх класифікація.....	83
4.2. Закон України про охорону праці. Його роль і значення в забезпеченні охорони праці на морському транспорті.....	85

4.3. Умови виникнення пожежі. Небезпека пожежі.....	89
4.4. Призначення та структура Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення моря з суден 1973 року. Зміст Протоколів I та II 1973 р., Протоколу 1978р. та Протоколу 1997 р. до Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року.....	92
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	108

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АМПУ — Адміністрація морських портів України
- ВВП — Валовий внутрішній продукт, тобто вартість кінцевої продукції
- ВООЗ — Всесвітня організація охорони здоров'я
- ДПВ — дипломно-паспортний відділ
- ДП МТП — Державне підприємство морський торговельний порт
- ЄС — Європейський Союз
- КНР — Китайська Народна Республіка
- КПД — коефіцієнт корисної дії
- НЦФМТ — Навчальний центр фахівців морського транспорту
- ОНМА — Одеська Національна Морська Академія
- СПГ — Скраплений природний газ
- СНД — Співдружність Незалежних Держав
- СНГ — Скраплений нафтовий газ
- СРСР — Союз Радянських Соціалістичних Республік
- США — Сполучені Штати Америки
- ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю
- ФОП — фізична особа – підприємець
- ЦПМ — Центр підготовки моряків
- ЄСВ — Єдиний соціальний внесок
- ЮНКТАД — Конференція ООН з торгівлі та розвитку
- Alfa Navigation — крьюінгова компанія
- ВІМСО — Балтійська і міжнародна морська рада
- ICS — Міжнародна палата судноплавства
- ISO — International Organization for Standardization — Міжнародна організація зі стандартизації
- Marlow Navigation, MSC (Mediterranean Shipping Company), V.Ships Ukraine — крьюінгові компанії
- MLC — Maritime Labour Convention — Конвенція про працю у морському судноплавстві

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Україна — країна з історично тяжким минулим, але перспективним майбутнім. Завдяки своєму вигідному географічному положенню, українці змогли більш менш вчасно долучитися до глобалізаційних процесів, перетворившись на значущого постачальника кваліфікованого трудового ресурсу на міжнародний морський торгівельний ринок. Володіючи статусом морської держави, крок за кроком Україна та її громадяни вибудовують каркас для набуття конкурентоспроможності та потенціалу в морських сферах господарювання. Як відомо, саме українські курсанти та випускники ВУЗів, особливо НУ «ОМА», цінуються на теренах призначення в офіцерський склад судна. Сьогодні диктує динамічну та мультифункціональну комунікацію з майже стовідсотковим КПД між українськими моряками та вітчизняними чи іноземними судновласниками. Посередницькою ланкою з налагодження зв'язку та працевлаштування виступає кріюінгова компанія.

Однак, констатуючи корисну роль послуг посередника, залишається недостатньо висвітленим, та майже таємним, певні питання діяльності кріюінгових компаній, зокрема правові засади діяльності, шляхи фінансового моніторингу функціонування та звітність результатів економічної діяльності кріюінгів, механізми оцінювання ефективності надання послуг клієнтам, ефективні ієрархічні моделі побудови менеджменту всередині самого кріюінгу тощо.

Об'єкт даного дослідження — компанія з надання посередницьких послуг з працевлаштування за кордоном у сучасному середовищі існування, а *предметом дослідження* постають шляхи стратегічного планування конкурентних переваг в умовах ринкових відносин та базові елементи системи управління кріюінговими компаніями з метою підвищення ефективності надання сервісних послуг в транснаціональному контексті.

Мета роботи полягає у проектуванні фундаменту створення компанії з надання посередницьких послуг з працевлаштування за кордоном шляхом аналізу ефективної кореляції місії, цілей, принципів, завдань та ієрархічної структури компанії як організаційних основ функціональної діяльності одиниці господарювання з конкурентним середовищем існування за допомогою прогнозування розвитку та змін на глобальному та локальному рівнях.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення конкретних завдань, а саме:

- дослідити тенденції розвитку світового морського транспорту та сучасний стан ринку кріюінгових послуг;
- навести якомога більш повне визначення поняття «кріюінгу» та класифікацію видів кріюінгових компаній;
- виявити юридичні аспекти заснування кріюінгових компаній в Україні;
- розкрити характерні відмінності розрахунку фінансових результатів здійснення кріюінгової діяльності, зазначивши при цьому показники ефективності надання послуг та ефективності підбору плавскладу кріюінговими компаніями;
- проаналізувати зовнішні і внутрішні умов позиціонування компаній на ринку транспортних послуг;
- здійснити SWOT - аналіз та PEST - аналіз для обґрунтування конкурентних умов ефективного розвитку підприємства сервісного сегменту морського транспорту;
- економічно обґрунтувати існування компанії;
- оцінити фактори ризику діяльності компанії сервісного сегменту.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять дослідження з теорії питання: праці О. О. Гетьман, В. М. Шаповала, Є. Іванова, А. Файоля, І. О. Кузнецова, Б. В. Новікова, А. В. Солонар, М. М. Білого; методичні вказівки з менеджменту О. В. Сенько; публікації на тему економічного становища у світі та в Україні М. Стадника, А. Волкова, Т.

Чмерука, В.В. Жихаревої, Л. Крисюк, Фрасинюк Т. І., Примачова М. Т.; публікації на тему економічної ефективності Власенка О. С., Н.Г. Гребенника, О. О. Данченка, В. І. Дрішлюка, В. А. Комлевої, А. Л. Носова; законодавчі акти та закони тощо. Для підтвердження теоретичних положень залучався статистичний матеріал зі звітів конференції ООН з торгівлі та розвитку, який представлений в роботі таблицями, малюнками, та діаграмами.

У процесі дослідження були використані такі методи, як аналіз для прогнозування майбутніх тенденцій розвитку та розгляду внутрішнього та зовнішнього середовища кріюінгової компанії, описовий метод (провели збір, обробку та інтерпретацію даних). Метод класифікації став у нагоді при дослідженні видів кріюінгу, визначені організаційної структури та системи управління організації. Порівняльний метод допоміг визначити тенденції економічного розвитку глобального морського транспорту.

Структура роботи обумовлена її метою та завданням й складається зі вступу, чотирьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

Перший розділ присвячений дослідженню шляхів створення кріюінгової компанії. Також у другому розділі обґрунтовуються способи моніторингу економічної діяльності кріюінгових компаній.

Другий розділ представляє собою дослідження стану світового морського транспорту, а також передумови виникнення та класифікацію кріюінгових компаній. Додатково проаналізовано сучасний стан ринку надання посередницьких послуг у працевлаштуванні за кордоном.

У третьому розділі обґрунтовується ефективність створення одиниці господарювання сервісного сегменту ринку морських послуг.

Четвертий розділ розкриває деякі аспекти охорони праці, зокрема види та класифікація аварійних ситуацій, умови виникнення пожежі, Міжнародну конвенцію по запобіганню забруднення моря тощо.

Список використаних джерел складається з 60 позицій.

РОЗДІЛ 1

ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КРЮІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ШЛЯХИ ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З НАДАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Характерні відмінності розрахунку фінансових результатів здійснення крьюінгової діяльності

Згідно з інформацією опублікованої на сайті Міністерства соціальної політики України станом на 1 серпня 2019 р. ліцензії на посередництво у працевлаштуванні за кордоном зі спеціалізацією «працевлаштування моряків» мали 452 суб'єкта господарської діяльності [24]. Однак станом 27 грудня 2019 цей показник сягнув вже 460 суб'єктів господарювання [37], що свідчить про розуміння привабливості та прибутковості такого роду бізнесу. Однак, з іншого боку, чим вище та варіативніше пропозиція на ринку, тим агресивніша конкуренція за клієнтів.

Існують ряд вимог для здійснення посередництва у працевлаштуванні за кордоном. Щоб надавати послуги в посередництві, суб'єкт господарювання повинен мати ліцензію. Ця процедура має ряд особливостей, наприклад в питанні подання документів, де необхідно надати документи як з українського боку, так і від іноземного контрагента. Усі «іноземні» документи, наприклад, що підтверджують відносини між іноземним посередником та іноземним роботодавцем мають бути легалізовані в Україні. Копії документів, що складені іноземною мовою, необхідно перекласти. Переклади та підписи перекладача на перекладі мають бути нотаріально посвідченими. Тим не менш, сама процедура не займає більше двох тижнів. Після подачі документів Мінсоцполітики приймає рішення протягом десяти робочих днів та оприлюднює його на своєму веб-сайті. Після оприлюднення рішення про видачу ліцензії потрібно внести плату за неї, розміром у один прожитковий

мінімум для працездатних осіб станом на день прийняття рішення. І така ліцензія діє протягом необмеженого строку. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за у разі посередництва у працевлаштуванні на судна, здобувач ліцензії серед інших документів має подати інформацію про перелік суден, якими володіє чи законно користується та/або екіпажами, яких керує іноземний роботодавець. Ця інформація повинна бути завірена самим іноземним роботодавцем. Важливим також для подання є проект трудового договору, завірений іноземним роботодавцем. Саме на проект трудового договору орган ліцензування звертає чи не найбільшу увагу. Основна вимога до трудового договору — це забезпечення належних умов праці для працівників. Відповідно до вимог Закону України «Про зайнятість населення» та Закону України «Про зовнішню трудову міграцію», а також із урахуванням вимог Конвенції Міжнародної організації праці 2006 року про працю в морському судноплаванні, підписаної 23 лютого 2006 року в Женеві, яка є одним із основоположних міжнародних правових актів, які регулюють працевлаштування моряків. Окрім ліцензії, суб'єкт господарювання повинен мати власний офіційний веб-сайт та здійснювати діяльність посередника виключно в офісному приміщенні. В цьому приміщенні усі необхідні документи та інформаційні матеріали щодо працевлаштування за кордоном. Що важливо — плату від клієнта посередник може одержати виключно після укладення між клієнтом та іноземним роботодавцем трудового контракту та підписання акта наданих послуг [38].

Виходить, що умовно створення крьюінгової компанії можна розподілити на чотири етапи.

Етап I — організаційний, який передбачає вчинення ряду юридичних дій, спрямованих на заснування крьюінгової компанії, тобто обирається організаційно-правова форма власності, збираються та оформлюються документи, підшукується приміщення, скликаються установчі збори, формуються органи управління і тому подібне.

Етап II — легалізаційний, тобто мається на увазі безпосередньо державна реєстрація шляхом внесення запису до Єдиного державного реєстру про проведення державної реєстрації юридичної особи, основною метою якої є офіційне визнання створення крyїнгової компанії з точки зору законодавства України.

Етап III — ліцензування діяльності, що передбачає отримання ліцензії на надання послуг з посередництва у працевлаштуванні в Україні та/або за кордоном.

Етап IV — на думку Кравчука В.М., четвертим етапом може бути «постлегалізаційний» [21, с.224], коли суб'єкт господарювання відкриває банківський рахунок, стає на облік в органах статистики, у фіскальних органах, а також у відділеннях Фонду зайнятості, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування і тому подібне.

У зазначеній праці автор наводить класифікацію крyїнгових компаній далі у другому розділі. З огляду на те, що існує три види крyїнгових компаній, алогічно було б стверджувати, що сутність формування фінансових результатів у всіх видів однакова. Особливості все ж таки присутні. Але перш за все, розкриємо поняття «фінансового результату». Існує ряд підходів до розгляду цього поняття [7, с.45]:

- бухгалтерський;
- економічний;
- управлінський.

Не дивлячись на широкий спектр семантики цього поняття, ми вважаємо, що фінансовим результатом господарської діяльності крyїнгової компанії є прибуток або збиток. Прибуток в основному утворюється в результаті реалізації послуг. Прибуток — сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати. Збитки — перевищення суми витрат над сумою доходів, для отримання яких здійснені ці витрати. Обчислення фінансового результату полягає у визначенні чистого прибутку або ж збитку для звітного

періоду [1, с.234]. Простіше кажучи, фінансовий результат — це і підсумок діяльності, і прибуток, і приріст капіталу.

Істотним фактором впливу на розрахунок фінансових результатів кріюінгових компаній є джерело отримання доходів. Наведемо способи розрахунків доходів та витрат для кожного виду кріюінгових компаній [6, с. 47-52]. При умові роботи кріюінгової компанії за схемою «чистий кріюінг» спостерігається класичний механізм формування доходів та витрат. Він властивий більшості кадрових агентств, які надають послуги з працевлаштування і отримують за це винагороду у вигляді комісійних. Розмір комісійних залежить від потенційної заробітної плати претендента. Дохід кріюінгової компанії при цьому розраховується за формулою (1.1):

$$D_{\text{чк}} = K^{\text{мор}} + K^{\text{ск}} \quad (1.1)$$

де $K^{\text{мор}}$ — комісійна винагорода, яку отримує кріюінгова компанія від моряка за послугу з працевлаштування на судно, грн.;

$K^{\text{ск}}$ — комісійна винагорода, яку отримує кріюінгова компанія від судноплавної компанії або оператора судна за послугу з пошуку моряка, грн.

Комісійна винагорода, яку отримує кріюінгова компанія від моряка за послугу з працевлаштування на судно, в свою чергу представляє собою добуток ставки комісійної винагороди за моряка на кількість працевлаштованих моряків та обчислюється за формулою (1.2):

$$K^{\text{мор}} = k^{\text{мор}} * Q \quad (1.2)$$

де $k^{\text{мор}}$ — ставка комісійної винагороди за моряка певної категорії, яку отримує кріюінгова компанія від моряка за його працевлаштування на судно, грн./особу;

Q — кількість моряків певного рангу, які працюють на судна кріюінгової компанії, осіб.

За аналогією розраховується комісійна винагорода, яку отримує кріюінгова компанія від судноплавної компанії або оператора судна за послугу з пошуку моряка (1.3):

$$K^{ck} = k^{ck} * Q \quad (1.3)$$

де k^{ck} — ставка комісійної винагороди за моряка певної категорії, яку отримує кріюінгова компанія від судноплавної компанії або оператора судна за пошук моряка, грн./особу;

Q — кількість моряків певної категорії, які працюють на судна кріюінгової компанії, осіб.

Витрати кріюінгової компанії в цьому випадку включають в себе:

1. витрати на функціонування офісу — оренда, комунальні послуги, прибирання, канцелярське приладдя, послуги зв'язку тощо;
2. оплата праці працівників кріюінгової компанії;
3. рекламні витрати (включаючи підтримку сайту компанії). Саме цей вид витрат переважно складає значну частину витрат кріюінгової компанії;
4. інші (наприклад, транспортні витрати тощо).

Додамо, що кількість працюючих моряків майже не впливає на витрати кріюінгової компанії, що працює за схемою «чистий кріюінг», оскільки після виконання умов договору з пошуку та працюючого моряка кріюінгова компанія не несе відповідальності за подальшу долю моряка. Велика ступінь привабливості такого виду кріюінгу в тому, що він має менше ризиків для власників самої компанії, але він менш привабливий для моряків. Наведемо формулу розрахунку витрати кріюінгової компанії за схемою «чистий кріюінг» (1.4):

$$B_{чк} = B^{of} + B^{з.пл} + B^{рек} + B^{інш} \quad (1.4)$$

де V^{of} — витрати на утримання офісу, грн.;

$V^{з.пл}$ — витрати на оплату праці персоналу кріюінгової компанії, грн.;

$V^{рек}$ — витрати на рекламу, грн.;

$V^{інш}$ — інші витрати, грн.

Схема функціонування кріюінгу за сценарієм «crewing management» має більш комплексний механізм формування фінансових результатів, тому що існує два шляхи роботи за цією схемою:

1. При першому варіанті, судновласник виділяє фіксовану грошову суму на забезпечення судна екіпажем. Ця фіксована грошова сума залежить від кількісного та якісного складу екіпажу, який замовив судновласник або оператор судна. Гроші, які перераховані судновласником на рахунок кріюінгової компанії, розподіляються між заробітною платою морякам і працівникам кріюінгової компанії, утриманням офісу, витратам на навчання та підвищення кваліфікації персоналу та моряків (тренінги, курси підвищення кваліфікації, курси англійської мови тощо) й т.п. Традиційним джерелом доходу при цій схемі кріюінгу постає одноразова сума агентських внесків працевлаштованих моряків. Агентські послуги можуть становити близько 200 долл. США.

Дохід кріюінгової компанії при схемі «crewing management» за першим варіантом розраховується за формулою (1.5):

$$D_{crewing\ management1} = D^{мор} + D^{ск} \quad (1.5)$$

де $D^{мор}$ — доходи, які отримує кріюінгова компанія від моряка за послугу з працевлаштування на судно, грн.;

$D^{ск}$ — доходи, які отримує кріюінгова компанія від судноплавної компанії або оператора судна за послугу з пошуку моряка, грн.

У свою чергу доходи, які отримує кріюінгова компанія від моряка за послугу з працевлаштування на судно, та доходи, які отримує кріюінгова компанія від судноплавної компанії або оператора судна за послугу з пошуку моряка, розраховуються за формулами (1.6) та (1.7):

$$D^{\text{мор}} = A_{\text{мор}} * Q \quad (1.6)$$

де $A_{\text{мор}}$ — агентські послуги, які представляють собою одноразову виплату моряка певної категорії перед контрактом, грн./особу.

Q — кількість моряків певної категорії, які працевлаштовані на судна крьюінгової компанії, осіб.

$$D^{\text{ск}} = \mu^{\text{ск}} * N * t \quad (1.7)$$

де $\mu^{\text{ск}}$ — частка місячної грошової суми, виділеної судновласником на пошук, працевлаштування та оплати праці моряка певної категорії, грн./ос. за місяць;

N — загальна кількість працевлаштованих моряків певної категорії, осіб;

t — кількість місяців, які відпрацьовані моряком певної категорії в рейсі, місяців.

Обов'язковим аспектом при роботі крьюінгової компанії за схемою «crewing management» передбачається страхування моряків на випадок банкрутства судноплавної компанії або неправомірних дій судновласників. Витрати крьюінгової компанії при першому варіанті «crewing management» обчислюються за формулою (1.8):

$$V^{\text{crewing management}} = V^{\text{оф}} + V^{\text{з.пл}} + V^{\text{рек}} + V^{\text{навч}} + \sum_{i=1}^n (\text{ЗП бюд. кк} * Q) + V^{\text{інші}} \quad (1.8)$$

де $V^{\text{оф}}$ — витрати на утримання офісу, грн.;

$V^{\text{з.пл}}$ — витрати на оплату праці моряків певної категорії з бюджету крьюінгової компанії, грн./особу.;

$V^{\text{навч}}$ — витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу крьюінгової компанії та моряків, грн.;

$V^{\text{рек}}$ — витрати на рекламу, грн.;

ЗП бюд.кк — витрати на оплату праці моряків певної категорії з бюджету крьюінгової компанії, грн./особу.;

Q — кількість моряків певної категорії, які працевлаштовані на судна крьюінгової компанією, осіб;

V^{інші} — інші витрати, що включають витрати на візу, транспортування моряка до судна, страхування моряків, медичне обстеження тощо, грн.

2. При другому варіанті, дохід формується за рахунок процентної ставки від заробітної плати працевлаштованого моряка за кожен місяць його роботи, і за надання послуг працевлаштування плата з моряків не стягується. Дохід крьюінгової компанії при схемі «crewing management» за другим варіантом розраховується за формулою (1.9):

$$D_{\text{crewing management}2} = \sum_{i=1}^n (W * \rho * N * t) \quad (1.9)$$

де W — заробітна плата, яка платиться судноплавною компанією моряку певної категорії, грн./особу в місяць;

ρ — місячна частка (процентна ставка) від заробітної плати працевлаштованого моряка певної категорії;

N — загальна кількість працевлаштованих моряків певної категорії, осіб;

t — кількість місяців, які відпрацьовані моряком певної категорії в рейсі, місяців.

Формула витрат крьюінгової компанії при другому варіанті ідентична формулі витрат при «чистому крьюінгу» за відмінністю витрат на навчання (які не є обов'язковими, але можливі) та інших витрат, які містять більш широкий перелік статей витрат. Таким чином, в першому випадку прибутком крьюінгової компанії є залишок від суми агентської винагороди та суми, яка виділена судновласником. При цьому варіанті крьюінгова компанія зацікавлена в мінімізації витрат як на поточні витрати, так і на оплату праці морякам. Важливим є момент визначення моряків, як об'єктів для інвестування в навчання та підвищення кваліфікації. Виходить, що перспективним постає

питання розробки методичних основ оцінки ефективності моряка для кріюінгової компанії на предмет інвестування в його підвищення кваліфікації та набуття специфічних навичок з метою підвищення його конкурентоспроможності. При другому варіанті «crewing management» прибутком компанії є грошова винагорода за кожного працевлаштованого моряка протягом контракту за винятком витрат на утримання офісу і оплату праці персоналу кріюінгової компанії.

Стосовно схеми «представництво судновласника», то тут принципи формування фінансового результату дещо вирізняються, оскільки судновласник покладає функцію з комплектації екіпажу на своє представництво, залишаючи за собою лише питання технічного менеджменту судна. Комплектація екіпажу є єдиною функцією представництва. Тому, виокремити дохід саме кріюінгового підрозділу в загальних доходах судновласника дуже важко, у зв'язку з існуванням додаткових джерел доходів судновласника. Тож, їх ми розглядати не будемо через недоцільність — вони включені в загальні доходи судноплавної компанії. Формула витрат компанії при схемі «представництво судновласника» для забезпечення суден екіпажем включають в себе наступні складові:

$$V_{\text{ПС}} = V^{\text{оф}} + V^{\text{з.пл}} + V^{\text{рек}} + V^{\text{інші}} \quad (1.10)$$

де $V^{\text{оф}}$ — частка витрат судноплавної компанії на утримання офісу представництва, грн.;

$V^{\text{з.пл}}$ — частка витрат судноплавної компанії на оплату праці працівникам представництва, які здійснюють пошук та працевлаштування моряків, грн.;

$V^{\text{рек}}$ — частка витрат судноплавної компанії на рекламу;

$V^{\text{інші}}$ — інші витрати на моряка (витрати на візи, транспортні витрати, витрати на медичне оформлення, навчання персоналу та ін.).

Узагальнивши вищезазначені розрахунки, зведемо в таблицю 1.1 особливості формування факторів, які впливають на фінансові результати та шляхи скорочення витрат і зростання доходів.

Таблиця. 1.1

Особливості фінансових результатів різних видів кріюінгу

	Чистий кріюінг	Crewing management	Представництво судновласника
Характер виплат	Від моряка і від судновласника одноразові виплати в момент укладання контракту.	Від моряка одноразові виплати в момент укладання контракту; Від судновласника щомісячно протягом співпраці з судноплавною компанією.	Від судновласника щомісячно протягом рейсу моряка.
Фактори, які впливають на фін.результати	Заробітна плата моряка, яка залежить від його посади та кваліфікації.	Кількість суден. Кількість та кваліфікація моряків.	Кількість та кваліфікація моряків. Тривалість та кількість рейсів на рік.
Шляхи зростання доходів	Залучення нових судноплавних компаній	Залучення нових судноплавних компаній та більш кваліфікованих моряків	Залучення нових судноплавних компаній та більш кваліфікованих моряків
Напрямки скорочення витрат	Удосконалення баз даних моряків. Підвищення ефективності роботи персоналу.	Економія на оплаті праці моряків. Оптимізація маршруту доставки моряка на борт судна.	Оптимізація витрат на доставку моряка на борт судна. Збільшення часу рейсу, тобто скорочення кількості змін екіпажу.

Джерело: [54]

1.2. Показники ефективності надання послуг круїнговими компаніями

Досить часто поняття «ефективність» плутають з поняттям «результативність». Ефективність з економічної точки зору виглядає як відношення ефекту до витрат, що забезпечили його отримання. З точки зору питання управління підприємством можемо додати, що при дослідженні ефективності робиться акцент на задоволення суспільних благ та зростання рівня конкурентоспроможності. Під результативністю розуміється більше ступінь досягнення поставлених цілей без врахування економічності. За Стандартом ISO 9000:2005 ефективність (efficiency) — це співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами. Результативність (effectiveness) — ступінь реалізації запланованої діяльності з досягненням запланованих результатів [5, с.95-96]. Загалом, результат є більш широким поняттям, ніж ефект. Тим не менш, співвідношення результату та ефекту відображається в формулі (1.11) [див. там же, с.97]:

$$EE = EP - EB \quad (1.11)$$

де EE — економічний ефект;
EP — економічний результат;
EB — економічні витрати.

Питання ефективності надання будь-яких послуг нерозривно пов'язане з питанням якості. Оскільки круїнг сприймається перш за все у трансконтинентальному ракурсі, то його діяльність регламентується міжнародними нормами. На світових теренах існує та успішно функціонує така організація, як ISO — International Organization for Standardization. Це Міжнародна організація зі стандартизації, метою діяльності якої є ратифікація розроблених спільними зусиллями делегатів від різних країн стандартів. До речі, такі відомі українські круїнгові компанії, як от Marlow-Navigation, V.

Ships, Alfa Navigation, MSC Crewing service та інші — всі пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2015. Пов'язуємо це частоков з MLC-2006. З метою захисту українських моряків Україна ратифікувала Конвенцію Міжнародної організації праці «Про працю в морському судноплавстві» 2006 року (MLC-2006). Відповідність міжнародним стандартам дозволило поліпшити та закріпити права моряків на безпечне і надійне робоче місце, справедливі умови зайнятості, гідні умови життя і праці тощо. Також ратифікація конвенції скоротила кількість крьюінгів, оскільки ті, що не відповідали вимогам, були вимушені піти з ринку.

Згідно офіційним вимогам системи якості менеджменту, при розробці, впровадженні та поліпшенні результативності системи управління якістю необхідно притримуватися "процесного підходу" для підвищення задоволеності споживачів шляхом виконання їхніх вимог. Для результативного функціонування організація повинна встановити численні пов'язані між собою види діяльності та здійснювати їх менеджмент таким чином, щоб за допомогою ресурсів зробити можливим перетворення «входів» (вхідних елементів) в «виходи» (елементи, що виходять). Часто «вихід» одного процесу безпосередньо формує «вхід» наступного процесу. Краще за все це робити за методологією PDCA — Plan-Do-Check-Act, тобто Плануйте-Робіть-Перевіряйте-Дійте [56]. Тобто виходить, якщо всі процеси в компанії налагоджені у вигляді ланцюжкової реакції, то вважається, що послуга надається якісно.

Ми розуміємо, що якість послуг, що надаються крьюінговими компаніями, відображається як на якості задоволення потреби судновласника в персоналі, так і впливає на функціонування суднохідної компанії в цілому. Окрім утверджених міжнародних стандартів крьюінги також можуть керуватися і рядом розрахованих коефіцієнтів, що відображають відповідність крьюінгових послуг потребам замовника та в подальшому дозволять моніторити динаміку активності та ступінь ефективності. До таких показників відносять: коефіцієнт задоволення попиту, коефіцієнт ефективної

продуктивності крьюінгової компанії, показник середньої кількості замовлень від суднохідної компанії, коефіцієнт участі крьюінгової компанії в процесі задоволення потреби організації в персоналі, показник ефективності діяльності крьюінгової компанії, показник відгуку на розміщене замовлення, показник повторного звернення, показник довіри замовника крьюінгової компанії, міра повноти спектру послуг, які надаються, або рівень сервісу s, показник ефективності створення та впровадження крьюінговою компанією нових послуг [54].

Коефіцієнт задоволення попиту. Цей показник без проблем розраховується для будь-якої послуги компанії та характеризує можливість компанії задовольнити попит на послуги на ринку праці. Показник оцінюється позитивно при максимальному наближенні до одиниці. Формула розрахунку (1.12):

$$K_{з.п} = \frac{N_{вик.зам.}}{N_{заг}}, \quad (1.12)$$

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

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

Коефіцієнт ефективної продуктивності крьюінгової компанії. Цей показник представляється у вигляді відношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості виконаних замовлень. Цей коефіцієнт характеризує відповідність послуг, які надає крьюінг, з точки зору ефективності кінцевого результату. В ідеалі значення показника повинно дорівнювати одиниці, тобто результати діяльності (працевлаштування спеціаліста) повністю співпадають з потребами організації та не потребують заміни. Даний показник слід аналізувати в комбінації з коефіцієнтом задоволення попиту. Якщо два показники будуть мати однакові значення, що якомога наближені до одиниці, то можна стверджувати, що крьюінгова компанія максимально задовольняє кількісну потребу організації в персоналі відповідно якісній. За

умови наявності розбіжностей 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. Формула розрахунку (1.13):

$$\text{Кеф.прод.} = \frac{N_{\text{вик.зам.}} - N_{\text{заміни}}}{N_{\text{заг}}} \quad (1.13)$$

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

$N_{\text{заміни}}$ — кількість звернень з заміни спеціаліста у зв'язку з його невідповідністю потребам судновласників, од;

$N_{\text{заг.}}$ — загальна кількість отриманих замовлень за певний період часу, од.

Показник середньої кількості замовлень від суднохідної компанії. Показник являє собою середнє значення розподілу кількості замовлень, які припадають на одну організацію-замовника. Мета розрахунку — вивчення ділової активності та виявлення резервів кожного замовника. Порівняння показника з загальною кількістю відкритих вакансій організації-замовника в досліджуваній період, а також з результатами попередньої роботи дозволяє визначити можливу стратегію роботи круїнгової компанії з даним замовником. Формула розрахунку (1.14):

$$N_{\text{зам.}} = \frac{N_{\text{вик.зам}}}{N_{\text{СКО}}} \quad (1.14)$$

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

$N_{\text{СКО}}$ — кількість замовників – суднохідних компаній або операторів, од.

Коефіцієнт участі крїїнгової компанії в процесі задоволення потреби організації в персоналі. За умови розрахунку даного коефіцієнта за кожною послугою окремо, з'являється можливість виявити, на скільки форма наданих послуг відповідає потребам суднохідної компанії в персоналі. Чим менший отриманий результат коефіцієнта, тим більше зусиль крїїнгова компанія має направити на вивчення та просування даної послуги. Формула розрахунку (1.15):

$$K_{\text{участі}} = \frac{U_{\text{вик.}}}{U_{\text{заг.}}} \quad (1.15)$$

де $U_{\text{вик.}}$ — кількість виконаних послуг, од.;

$U_{\text{заг.}}$ — загальна кількість замовлених послуг на початковий момент, од.

Показник ефективності діяльності крїїнгової компанії. 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 крїїнговою 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. Формула розрахунку (1.16):

$$E = \frac{N_{\text{зам}}}{N_{\text{вик.зам}}} \quad (1.16)$$

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

$N_{\text{вик.зам.}}$ — кількість виконаних замовлень за певний період часу, од.

Показник відгуку на розміщене замовлення. Цей показник оцінює ефективність проведення організаційної роботи зі збору та уточненню даних

про потрібного спеціаліста. Показник відгуку на розміщене замовлення показує наскільки ефективно та точно організація надала, а спеціалісти кріюінгової компанії змогли виявити та сформулювати потреби до потрібного кандидата. Чим менший часовий розрив між часом надання першого здобувача та часом виконання замовлення, тим ефективнішою була проведена підготовчо-організаційна робота. Формула розрахунку (1.17):

$$K_{\text{відг.}} = \frac{T_{\text{відг.}}}{T_{\text{вик.}}} \quad (1.17)$$

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 повторного звернення. Показник визначає, наскільки кріюінгова компанія ефективно будує ієрахічну мережу постійних організацій-замовників, а також ступінь відповідності послуги попиту. Даний показник аналізується у взаємозв'язку зі значеннями, які отримані при розрахунку коефіцієнта задоволення попиту $K_{з.п}$ та коефіцієнта ефективності. Формула розрахунку (1.18):

$$ППЗ = \frac{N_{СК/Оповт.}}{N_{СК/О}} \quad (1.18)$$

де $N_{СК/Оповт.}$ — кількість замовників (суднохідних компаній або операторів), які повторно звернулися до кріюінгової компанії, од;

$N_{СК/О}$ — кількість замовників – суднохідних компаній або операторів, од.

Показник довіри замовника кріюінгової компанії. З назви показника стає зрозуміло, що він характеризує наскільки суднохідна компанія впевнена в кріюінговій компанії в процесі задоволення потреби в персоналі. Якщо суднохідна компанія звертається в якомога меншу кількість кріюінгових

компаній, то це свідчить про стабільна позиція даного крьюінгу. Додатково даний показник також характеризує, наскільки послуги крьюінгової компанії ефективні та відповідають попиту. Формула розрахунку (1.19):

$$ПД = \frac{V_{розм}}{V_{стор.}} \quad (1.19)$$

де $V_{розм.}$ — кількість вакансій, які розмістила суднохідна компанія в даній крьюінговій компанії, од.;

$V_{стор.}$ — кількість вакансій, які розмістила суднохідна компанія в сторонніх крьюінгових компаніях, од.

Міра повноти спектру послуг, які надаються, або рівень сервісу S . Показник міри повноти спектру послуг характеризує асортимент питань, які крьюінг може вирішити для суднохідної компанії та для моряка, тим самим зекономивши час для обох сторін. Чим ближче показник прямує до одиниці, тим більше спектр послуг, які надаються наближується до максимально можливого. Формула розрахунку (1.20):

$$S = \frac{S_{над.}}{S_{max.}} \quad (1.20)$$

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

S_{max} — максимально можлива кількість послуг, які надаються, од.

Показник ефективності створення та впровадження крьюінговою компанією нових послуг. Цей коефіцієнт можна вирахувати як в грошовому, так і в кількісному вираженні. Він відображає реакцію організацій-клієнтів стосовно введення нових форм обслуговування замовників, їх відповідність потребам організацій-клієнтів в персоналі.

а) Формула розрахунку в грошовому вираженні

$$E_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi}}{\Pi_{\text{заг}}} \quad (1.21)$$

де Π_{Π} — прибуток крьюінгової компанії, отриманий від впровадження нових послуг, грош. од.;

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

б) Формула розрахунку в кількісному вираженні:

$$E_{\Pi} = \frac{N_{\Pi}}{N_{\text{заг.}}} \quad (1.22)$$

де N_{Π} — кількість замовлень, які отримані на надання нововведеної послуги, од.;

$N_{\text{заг.}}$ — загальний прибуток від всіх послуг крьюінгової компанії, грош. од.

1.3. Показники ефективності підбору плавскладу крьюінговими компаніями

На думку Шолубко Д., до питання ефективності підбору плавскладу досить прискіпливо відносяться на будь-якому підприємстві. Запорукою ефективності підбору кадрів є певний ряд дій, які необхідно здійснити аби вдало виконати завдання з створення бази кадрів. Серед них [52]:

- Описання вакансії;
- Визначення стандартів якостей необхідних для майбутнього працівника;
- Вибір методу пошуку кандидатів;
- Створення резерву кандидатів;
- Аналіз резюме та анкетних даних;
- Оцінювання кандидатів;
- Аналіз даних;

- Прийом на роботу кращих кандидатів.

Цікавим видається праця Власенка О. С., де автор розглядає вищезазначене питання з філософської та економічної точки зору. Філософія ефективності полягає в мінімальних затратах, але якісному результату. Виходить, що чим із меншими витратами можна отримати один і той же результат, тим ефективність вище. Однак з іншого боку, заслуговує уваги і категорія якості, яку автор називає "результативністю", і яка передбачає досягнення поставленої мети з доступними обмеженими ресурсами. Автор висновує, що ідеальна ефективність дорівнює 100% економічності і 100% результативності, тобто тому випадку, коли відсутні витрати на підбір плавскладу через формування кадрового резерву та коли немає звільнених моряків протягом першого робочого контракту. Не менш важливим постає категорія часу (тобто швидкості закриття позиції на судні), тому що чим довше не закривається вакансія, тим більше прямі і непрямі збитки буде нести крьюінг [3, с. 135]. Неперевершеною ідеєю нам видається представити співвідношення показників економічної ефективності, результативної ефективності та часу за допомогою діаграми Ейлера-Венна (яка показує всі можливі логічні відношення для скінченного набору множин) [18, с.4]:



Рис. 1.1. Співвідношення показників ефективності підбору плавскладу.
Джерело [3, с.135]

Характеристика зон перетинів А, В, С, Д наведені у таблиці 1.2 у додатку А.

Стосовно розгляду питання ефективності підбору плавскладу крюінговими компаніями з економічної точки зору, Власенко О. С. рекомендує користуватися певними показниками, такими як [3, с.136]: коефіцієнт плинності плавскладу, коефіцієнт ефективності формування резерву моряків, коефіцієнт ефективності використання резерву моряків, коефіцієнт пониження в посаді, коефіцієнт рівня задоволеності, ефективність підбору плавскладу. Розглянемо шляхи розрахунку цих показників.

1) Загальний коефіцієнт плинності плавскладу. Цей показник відображає рух кадрів в організації з різних причин, починаючи від незадоволеності, закінчуючи звільненнями. Розраховується за формулою (1.23):

$$КП = \frac{Q_z}{Q_{заг}}, \quad (1.23)$$

де Q_z — кількість звільнених моряків за рік, чол.;

$Q_{заг}$ — кількість моряків відправлених за рік, чол.

2) Коефіцієнт ефективності формування резерву моряків за рік розраховується за формулою (1.24):

$$E_{фр} = \frac{Q_{резерв}}{Q_{заг}} \quad (1.24)$$

де $Q_{резерв}$ — кількість резервістів, призначених на певну посаду упродовж року, чол.

$Q_{заг}$ — кількість моряків відправлених за рік, чол.

3) Коефіцієнт ефективності використання резерву моряків (під час заміщення вакантних посад упродовж року) розраховується за формулою (1.25):

$$E_{вр} = \frac{Q_{резерв}}{Q_{кр}} \quad (1.25)$$

де $Q_{резерв}$ — кількість резервістів , призначених на певну посаду упродовж року, чол.;

$Q_{кр}$ — загальна кількість моряків упродовж року, зарахованих до кадрового резерву, чол.

4) Коефіцієнт пониження в посаді (та відрахування резервістів із кадрового резерву) розраховується за формулою (1.26):

$$K_{пвп} = \frac{Q_{пвп}}{Q_{кр}} \quad (1.26)$$

де $Q_{пвп}$ — кількість резервістів, понижених в посаді та відрахованих резервістів із кадрового резерву, чол.

$Q_{кр}$ — загальна кількість моряків упродовж року, зарахованих до кадрового резерву, чол.

5) Коефіцієнт рівня задоволеності (резервістів працею, плануванням трудовою кар'єрою) розраховується за формулою (1.27):

$$K_{LP} = \frac{Q_p}{Q_{кр}} \quad (1.27)$$

Де Q_p — кількість резервістів, задоволених працею, плануванням трудовою кар'єрою, чол.

$Q_{кр}$ — загальна кількість моряків упродовж року, зарахованих до кадрового резерву, чол.

б) Ефективність підбору плавскладу (із сформованого кадрового резерву в межах компаніх) розраховується за формулою (1.28):

$$E_{пп} = \frac{Q_{резерв}}{Q_{пвп}} \quad (1.28)$$

де $Q_{резерв}$ — кількість резервістів, призначених на певну посаду упродовж року, чол.

$Q_{пвп}$ — кількість резервістів, понижених в посаді та відрахованих резервістів із кадрового резерву, чол.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Перспективи розвитку світового морського транспорту

Світовий транспорт вважається ключовою ланкою обміну товарами. Динаміку розвитку та перспективи існування так чи інакше слід розглядати через призму поняття глобалізації. Сам термін набув поширеності в 1980-х роках [55]. З роками зв'язки між різними країнами настільки стали розгалуженими та пов'язаними між собою, що виробничий процес в одній країні стає складовою частиною такого ж процесу в іншій країні. У наслідок таких відносин національні економіки стають свого роду секторами, формуючи світову економіку, так званий єдиний ринок. Відбувається також процес гомогенізації світу, його уніфікації — тобто формуються єдині принципи та прихильність єдиним нормам поведінки [29]. Глобалізація — це історичний процес виклику ізольованості. Додамо, що глобалізація стосується не тільки сфери торгівлі, а й культурних, політичних, екологічних, соціальних сфер життя країни. Завдяки глобалізації поширюється обмін високими технологіями в електроніці, обчислювальній техніці і комунікаціях; збільшуються обсяги міжнародних трансакцій товарів, послуг і фінансів, а також відбувається інтернаціоналізація капіталів. Звичайно, що усі ці явища активізації та посилення комунікації нерозривно ведуть й до підвищення трансконтинентальних потоків послуг, капіталу, технології та інформації, міграції, а також до тяжіння корпорацій до діяльності в глобальних масштабах та орієнтацію на світовий ринок як в питаннях інтеграції та співробітництва, так і в питанні інвестування. Наприклад, завдяки глобалізації обсяг торгівлі (як товарів, так і послуг) у співвідношенні до світового ВВП зріс від 42,1 відсотків в 1980 році до 62,1 відсотків в 2007 році; прямі іноземні інвестиції

збільшилися з 6,5 відсотків світового ВВП в 1980 році до 31,8 відсотків 2006 році; кількість хвилин витрачених на міжкордонні телефонні зв'язки, в розрахунку на одну особу, збільшилась з 7,3 відсотків в 1991 році до 28,8 відсотка в 2006 році; а кількість іноземних робітників збільшилась з 78млн чоловік (2,4 відсотка світового населення) в 1965 році до 191млн чоловік (3,0 відсотка світового населення) в 2005 році [55]. Ідентичну позицію висловлює і Фрасинюк Т. І., додаючи, що глобалізація призвела до незбалансованості об'ємів зовнішньої національної торгівлі, змусивши деякі країни полишити свою політику протекціонізму [50, с.226].

Виходить, що головними лузерами в світі стануть не ті країни, які долучилися до обміну своїми ресурсами та знаннями, а ті, що залишилися осторонь глобалізації. У підтвердження нашої думки наведемо позицію Микитася В., який впевнений, що «За глобалізації кожна країна не здатна існувати в умовах економічної автаркії» [27, с.13] Автаркія означає політичну й економічну незалежність однієї держави від інших; тобто створення замкнутого самодостатнього господарства або ж стану «замкнутої» торгової держави закритої, економічно самодостатньої, ізольованої від решти світу.

Світова транспортна система — це «сукупність інтегрованих національних транспортних систем країн світу, представлених різними взаємопов'язаними та взаємодіючими видами транспорту, які забезпечують реалізацію як внутрішніх, так і міжнародних перевезень» [12, с.14] з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування світового господарства. У парадигмі глобалізації саме морське судноходство займає провідну позицію, адже судном є можливість перевозити великі партії товарів на велику дистанцію. І що не менш важливо — собівартість такої операції буде відносно малою. Тому не дивно, що саме морський транспорт забезпечує 80% міжнародних економічних зв'язків. Однак у нещодавно опублікованому в листопаді місяці огляді морського транспорту та торгівлі можемо спостерігати значні зміни в структурі та динаміці торгівлі. Як відомо, у грудні 2019 у місті Ухань, Хубей, КНР стався спалах захворювання COVID-19 та 11 березня 2020

ВООЗ офіційно визнало коронавірусну хворобу пандемією. Оскільки вакцини поки що не існує проти цієї хвороби, то єдиними заходами із запобігання поширення вірусу включали обмеження подорожей, карантин, комендантську годину, контроль ризику на робочому місці, відтермінування або скасування подій, закриття деяких об'єктів. Вражаючим ефектом від призупинення діяльності людини стало блокування обміну товарами, стагнація економік, падіння ВВП як України, так і всіх країн ЄС (див. рис. 1.1).

За прогнозами Стадника М. щорічний приріст світового ВВП у цілому до 2020 року впаде до 2,4 % та очікувалося, що зростання має відновитися до понад 6 % у 2021 році. На думку автора, негативний вплив на довіру, фінансові ринки, туристичний сектор та порушення ланцюгів постачання товарів і послуг призведуть до припинення розвитку в усіх економіках G7 та G20 до 2020 року [45]. Post factum в опублікованому в серпні Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України консенсус-прогнозі за підсумками I кварталу ВВП країн Єврозони через кризу впав на 3,6% (сезонно-скоригований показник до IV кварталу 2019 року), замість прогнозованих раніше 3,8% і зростання на 0,0% в останні 3 місяці 2019 року. Падіння ВВП відбулося і в порівнянні до I кварталу 2019 року. Зокрема, таке падіння ВВП Австрії становило 2,6%, Іспанії — 5,2%, Франції — 5,3%, Італія — 5,3%. За даними Євростату в II кварталі 2020 року зменшення обсягу ВВП порівняно з відповідним періодом 2019 року в Німеччині становило 11,7%, Іспанії — 22,1%, Франції — 19,3%, Австрії — 12,8%, Литві — 3,8%. За попередніми даними Міністерства торгівлі США економіка США в II кварталі 2020 року впала на 32,9% в перерахунку на річні темпи [47, с.6].

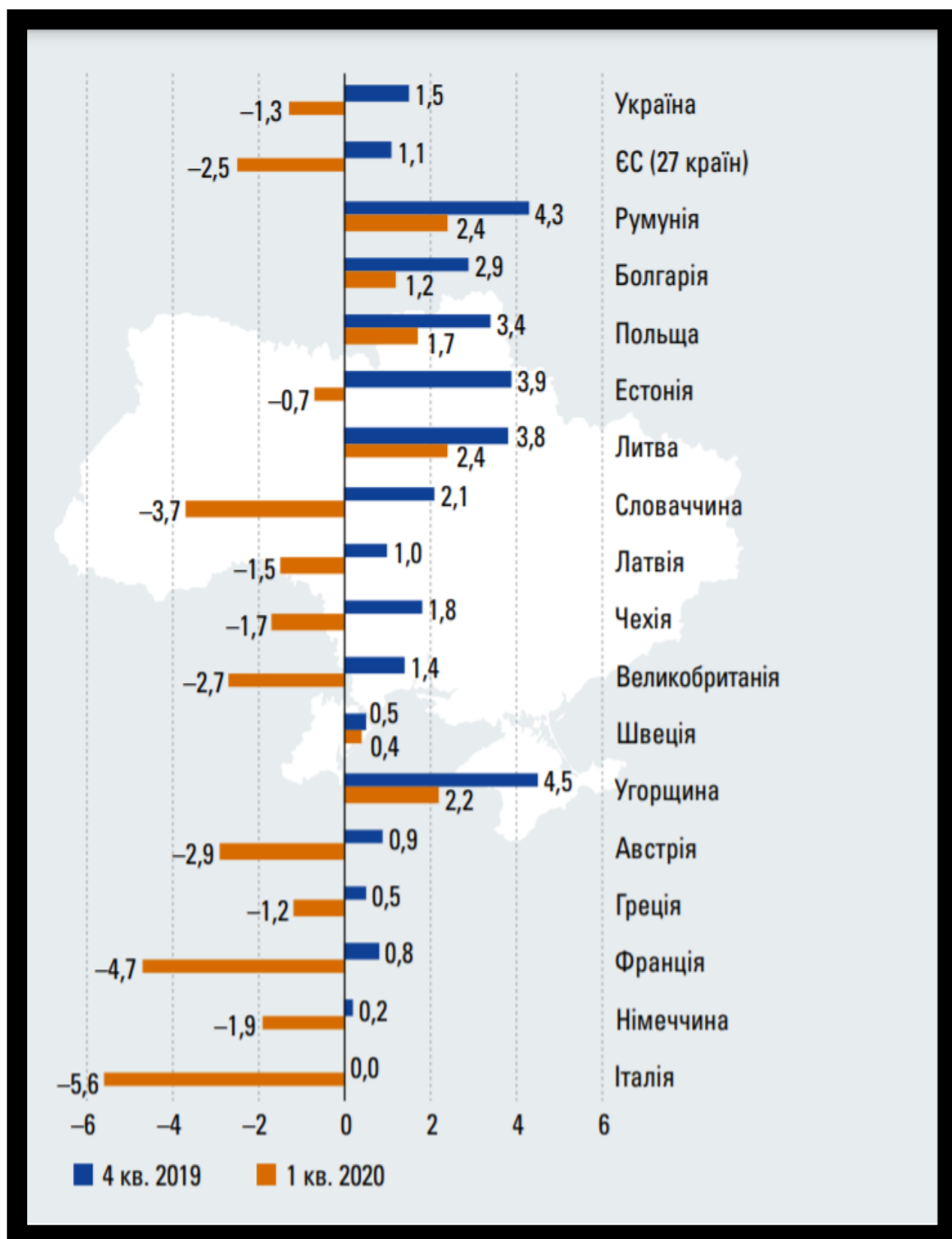


Рис. 2.1. Зміна ВВП в Україні та країнах ЄС до відповідного періоду попереднього року %

Джерело: [47]

За прогнозами ЮНКТАД міжнародна морська торгівля скоротилася на 4,1 % в 2020 році, а до кінця 2021 року прогнозується відновлення та розширення торгівлі на 4,8 % [60, с.2]. Логічно було б припустити, що з огляду на падіння економік країн, приріст сумарного дедвейту світового торговельного флоту аж ніяк не є можливим. морських суден. Тим не менш, у порівнянні з 2019 роком спостерігаємо приріст сумарного дедвейту в 4,1 % в 2020 році (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння складу світового флоту за основними типами суден у 2019 –2020 рр.

Назва судна	2019 рік, тис. т. дедвейту	2020 рік, тис. т. дедвейту	Різниця, тис. т. дедвейту	Різниця, відсотків
Насипні (Bulk carriers)	846 418	879 330	↑32 912	+ 3.9
Наливні (Oil tankers)	568 244	601 163	↑32 919	+ 5.8
Контейнеровози (Container ships)	266 087	274 856	↑8 769	+ 3.3
Інші типи (Other types)	226 568	232 012	↑5 444	+ 2.4
Інші судна (Other vessels)	80 262	79 862	↓- 400	- 0.5
Газовози (Gas carriers)	69 081	73 586	↑4 505	+ 6.5
Хімовози (Chemical tanker)	46 157	47 474	↑1 317	+ 2.9

Продовження таблиці 2.1. Порівняння складу світового флоту за основними типами суден у 2019 –2020 рр.

Назва судна	2019 рік, тис. т. дедвейту	2020 рік, тис. т. дедвейту	Різниця, тис. т. дедвейту	Різниця, відсотків
Пароходи та пасажирські (Ferries and passenger ships)	7 096	7 289	↑193	+ 2.7
Other/ not available	23 972	23 802	↓- 170	- 0.7
Генеральні (General cargo ships)	74 192	74 583	↑391	+ 0.5
Загалом	1 981 510	2 061 944	↑80 434	+ 4.1

Джерело: [60]

Найбільш явним нам видається приріст сумарного дедвейту саме газовозів — з 69 081 тис. т. дедвейту в 2019 році до 73 586 тис. т. дедвейту, що склало 6,5 %. Якщо прослідкуємо динаміку розвитку сумарного дедвейту світового торговельного флоту, то можемо спостерігати стабільну тенденцію до приросту (рис. 2.2).

Незважаючи на кризу 2020 року у зв'язку з пандемією, до першої десятки найбільших володарів морським флотом відносять Грецію, Японію, Китай, Сингапур, Гонг Конг, Германію, Корею, Норвегію, США, Бермудські острови. Що вражає, так це той факт, що ці країни спромоглися примножити свої капітали в питанні розширення флоту (див. табл. 2.2.) у порівнянні з 2019 роком. Хоча, як бачимо в таблиці 2.2, такі країни, як Германія, Корея, Бермудські острови втратили певну кількість суден, причому така тенденція до втрати своїх позицій спостерігається в тих регіонах останні п'ять років.

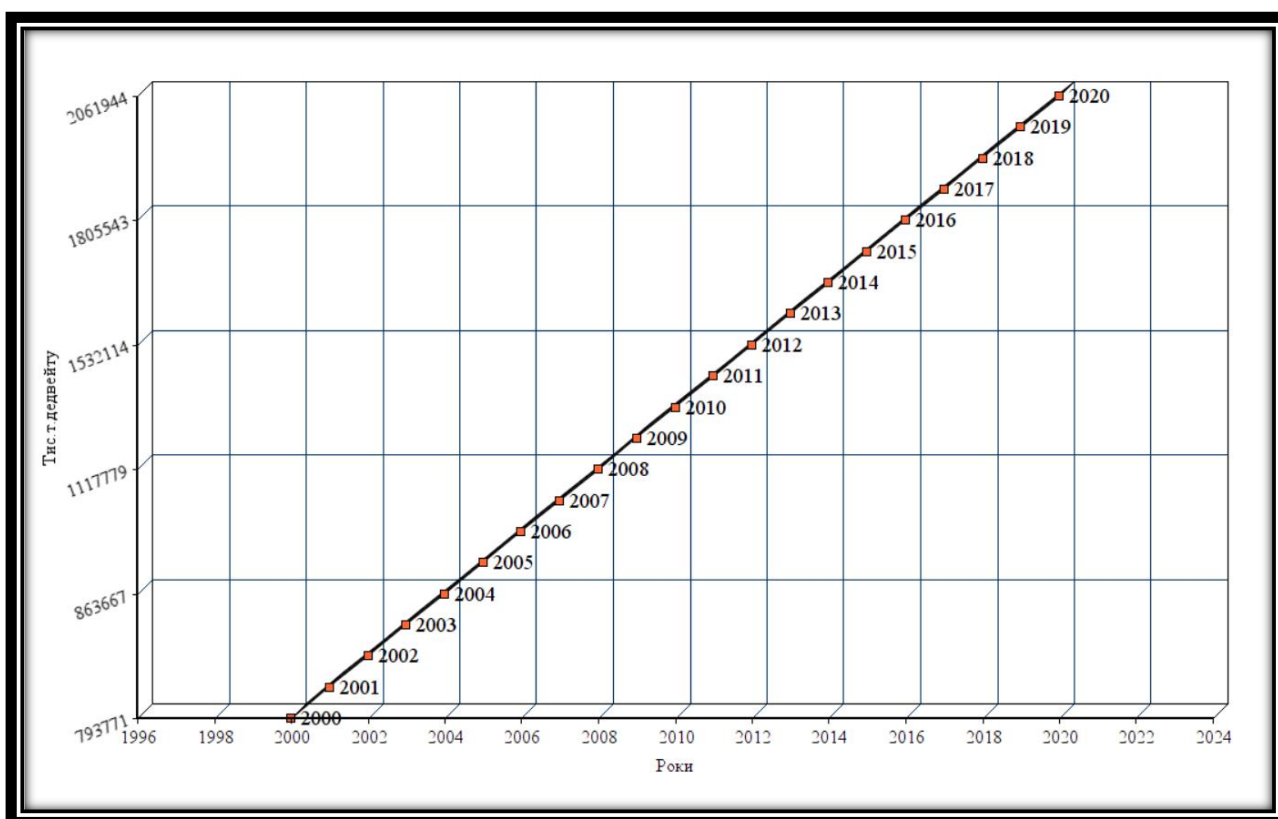


Рис 2.2 Динаміка росту сумарного дедвейту світового торгівельного флоту
Джерело: Скомпоновано автором на основі [60]

Як не як, але станом на перше січня 2019 року саме Греція, Японія, Китай, Сингапур та Гонг Конг володіли 50 відсотками світового тонажу. Станом на 2020 рік цей розподіл залишається релевантним (див. табл.2.2). Більш ніж 70 % флоту зареєстровано під іноземними прапорами, причому менше половини флоту більшості країн зазначених в таблиці 2.2. функціонують під національним прапором. До країн, де реєстрація судна під власним прапором переважає іноземний відносять: Іран (98 % флоту під власним прапором), Індонезія (93%), В'єтнам (81%), Таїланд (73%), Гонг Конг (72 %), Саудівська Арабія (72 %), Малайзія (72%), Індія (66%), Італія (61 %), Сингапур (56 %) [60].

Таблиця 2.2

Топ-10 країн з найбільшим флотом

№	Назва країни	Кількість суден у 2019 році	Кількість суден у 2020 році	Різниця	Відсоткова частка від загального
1	Греція	4 536	4 648	+ 112	17.77
2	Японія	3 822	3 910	+ 88	11.38
3	Китай	6 125	6 869	+ 744	11.15
4	Сингапур	2 727	2 861	+ 134	6.70
5	Гонг Конг	1 628	1 690	+ 62	4.93
6	Германія	2 672	2 504	- 68	4.37
7	Корея	1 647	1 615	- 32	3.93
8	Норвегія	2 038	2 043	+ 5	3.12
9	США	532	542	+ 10	2.79
10	Бермудські острови	1 975	1 930	- 45	2.95

Джерело: [60]

Таким чином, можемо дійти висновку, що попри кризові умови існування, попри падіння ВВП в країнах по всьому світу, попри обмеження сумарний дедвейт флоту збільшився, перейшовши відмітку в 2 млрд. т. дедвейту (табл. 2.1). Зрозуміло, що зі збільшенням кількості суден (табл. 2.2), необхідно буде підбирати й відповідний трудовий ресурс, який буде забезпечувати здійснення якісних та безпечних операцій цими суднами. За прогнозами звіту ЮНКТАД, до кінця 2021 року світова економіка відновиться до попереднього рівня та буде спостерігатися активізація та заживлення ран. Однак необхідно зазначити й той нюанс, що більшість традиційних логістичних шляхів будуть змінені для більшості типів судна. Наприклад, як ми бачимо в таблиці 2.3, частота проходження за усіма типами суден для Панамського каналу скоротилася на 10%, що пов'язуємо з причиною введення

нових протоколів безпеки у зв'язку з пандемією. І тільки частота проходження каналу танкерами СНГ збільшилася на 21%. Ба більше, частка газовозів на світовому флоті також збільшилася. Всі вищезазначені факти свідчать про позитивну динаміку примноження світового флоту, а також перспективність розвитку флоту танкерів СПГ та СНГ. У парадигмі функціонування кріюінгових агенств, перспективними будуть саме ті кріюінги, які будуть набирати екіпаж на торговельні судна, а не на пасажирські.

Таблиця 2.3

Частота проходження Панамського каналу за типами суден у порівнянні за 2019 та 2020 роки

№	Тип судна	Частота заходів в 2019 року	Частота заходів в 2020 року	Різниця в відсотках
1	Контенеровози (Container)	629	611	- 2.9
2	Балкери (Dry bulk)	643	630	- 2.0
3	Ро-ро (Roll-on, roll-off vehicle carrier)	217	111	- 48.8
4	Танкери (Tanker and/or chemical tanker)	699	549	- 21.5
5	Танкер газовоз СНГ (Liquefied petroleum gas carrier)	281	341	+ 21.4
6	Танкер газовоз СПГ (Liquefied natural gas carrier)	95	89	- 6.3
7	Морозильні контейнеровози (Refrigerated containers)	163	126	-22.7

Продовження таблиці 2.3. Частота проходження Панамського каналу за типами суден у порівнянні за 2019 та 2020 роки

№	Тип судна	Частота заходів в 2019 року	Частота заходів в 2020 року	Різниця в відсотках
8	Пасажирські (Passenger)	35	6	- 82.9
9	Генеральні (General cargo)	163	160	- 1.8
10	Інші (Other)	88	84	- 4.5
	Загалом	3 013	2 707	-10.2

Джерело: [60]

2.2. Класифікація крьюінгових компаній

Після 26 грудня 1991 року комуністична імперія під назвою «Радянський Союз» припинила своє існування. Цій події передували системні дезінтеграційні процеси, що відбувалися на всіх рівнях — починаючи від державної сфери, сфери народного господарства, і закінчуючи сферою соціального та політичного існування. Розпад СРСР досить разюче вплинув і на Чорноморське пароплавство. За часів існування Союзу, саме держава формувала попит на трудові ресурси у вигляді моряків. Однак виникла проблема — після відновлення незалежності України 24 серпня 1991 року стало незрозуміло, хто повинен був організувати вакансії для моряків та звідкіля їх було брати, якщо держава фактично тільки-но народилася та не мала міцних зовнішньо-економічних зв'язків. Більше того, відбувалися масові продаж суден, їх списання, чи то переведення національного флоту під зручні прапори, аби не сплачувати податки. Як зазначає в своєму інтерв'ю Генеральний директор Асоціації «Всеукраїнське об'єднання крьюінгових компаній» капітан далекого плавання В'ячеслав Кисловський: «Єдине, що залишилося після Пароплавства — це морська інфраструктура, чотирнадцять

морських портів» [32]. Як наслідок — хвиля безробіття серед плавскладу на той час та безвихідна ситуація, — тобто не залишалось нічого, окрім як шукати роботу на світовому ринку праці. Обов'язки служби найму тоді взяв на себе відділ кадрів Чорноморського пароплавства. Якийсь час ця структура після розпаду СРСР трималася на плаву, зокрема, завдяки таким додатковим джерелам доходу, як здравниці, санаторії, що належали пароплавству. Але спроби працевлаштувати на іноземні судна висококласних фахівців тривали недовго, складна фінансова ситуація не дозволяла утримувати і підтримувати життя Чорноморського пароплавства. На цьому ґрунті почали поетапно відбруньковуватися перші приватні агентства — кріюінги —, що займалися посередницькою діяльністю з працевлаштування моряків на судна зарубіжних судноплавних компаній, наприклад, Adriatico Brig, Interbroker, Нептун, Aquarius, V.Ships, Alpha Ship і інші [36]. З 2000 року на світовому ринку праці почалося зростання чисельності українських морських офіцерів, що склала за 10 років 153% [22].

Перш ніж розпочинати аналізувати сучасний стан кріюінгової діяльності, необхідно дати визначення поняттю кріюінгу. Звернемося до українського законодавства. Нажаль, поняття «кріюінг» в законодавчих актах не фігурує, але, як зазначається в Законі України Про ліцензування видів господарської діяльності [38], існує такий вид господарської діяльності, як «посередництво у працевлаштуванні за кордоном». Як стверджують науковці, слово «кріюінг» утворилося з англійського «to crew», що в перекладі означає «набирати екіпаж, суднову команду» [22, с. 169]. Тож можемо висновувати, що кріюінгова діяльність — це посередницька діяльність, спрямована на працевлаштування моряків на судна. Зазначимо, що більш повне визначення, як з правової точки зору, так і з функціональної, вдалося дати Дрішлюк В.І.: «кріюінгова компанія — це суб'єкт господарювання, який зареєстрований у встановленому законом порядку як суб'єкт підприємницької діяльності та отримав ліцензію на здійснення господарської діяльності з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном, що, з одного боку, надає послуги з пошуку і відбору

моряків для формування екіпажів суден за заявками іноземного суб'єкта господарювання (роботодавця чи посередника) відповідно до зовнішньоекономічного договору (контракту), укладеного між ними, а з іншого боку, надає інформаційно-консультативні послуги морякам на підставі договору про надання послуг з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном» [8, с. 240].

Виходячи з вищезазначеного твердження, необхідність існування кріюінгових компаній в наш час обумовлюється тим, що працівники кріюінгу беруть на себе організаційні питання стосовно задоволення потреб у персоналі організацій-замовників. Професіоналізм кріюінгу оцінюється не тільки здатністю задовольнити запити замовників, але й скорегувати їх відповідно до ринкових реалій і запропонувати для цього різні шляхи, проявляючи гнучкість, винахідливість та компетентність в рамках діючого законодавства. Паралельно з цим кріюінги консультують моряків, надаючи необхідну для отримання роботи інформацію.

Однією з характерних особливостей XXI сторіччя є жорсткі ринкові відносини, які відбуваються суто в площині «є попит — формуємо пропозицію». Оскільки потреби замовників стають все більш різноманітними та вимогливими, то не дивно, що кріюінги стали розвиватися в різних напрямках. Розглядаючи їх діяльність, можна виокремити певні класифікатори, які допоможуть згрупувати компанії. Мета класифікації — побудова каркасу напрямків кріюінгових послуг з подальшим полегшенням орієнтації на ринку.

Розглянемо класифікацію посередницьких послуг за видом кріюінгових компаній на рис 2.3. [22]:

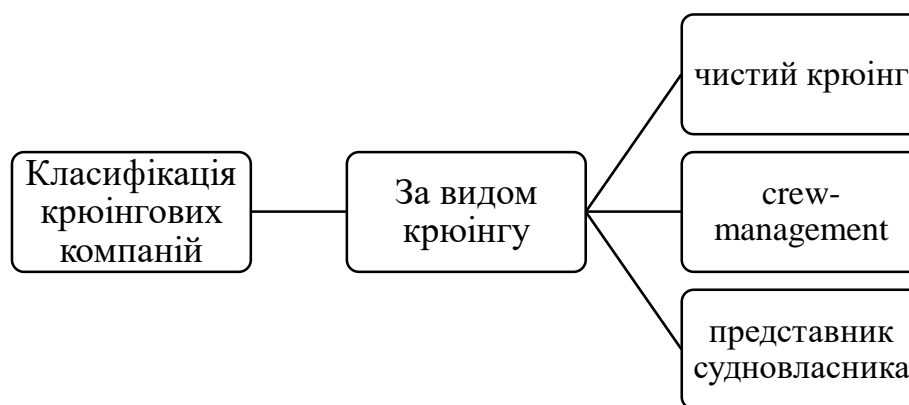


Рис. 2.3. Класифікація посередницьких послуг за видом крьюінгових компаній

Джерело: Скомпоновано автором

Характерною особливістю такої організаційної форми посередництва, як чистий крьюінг є те, що посередництво між моряками і судновласниками досить обмежене терміном пошуку моряка та моментом укладання контракту між ними. Тобто, якщо претендент на посаду задовольняє вимоги судновласника, то приймається на роботу і через певний проміжок часу відряджається на вказане йому судно для виконання своїх обов'язків згідно трудового договору. Крьюінг як фірма-посередник отримує за надані послуги у сприянні працевлаштування винагороду від моряка. Зазвичай це фіксована, заздалегідь обумовлена сума, або відсоток від базової заробітної плати вже працевлаштованого на судно моряка плюс сума понесених фірмою-посередником фінансових витрат з працевлаштування клієнта.

Інша схема відносин отримала назву «crew management» [22, с.170], або «повний крью-менеджмент» [53]. Суть так званого крьюінг-менеджменту полягає в тому, що судновласник взагалі не приймає участі у вирішенні питань, пов'язаних з укомплектуванням та управлінням екіпажу судна, а повністю перекладає свою відповідальність та свої обов'язки на фірму-посередника. Єдина дія, яку здійснює судновласник у такому випадку — виплачує крьюінгу-посереднику заздалегідь обумовлену фіксовану щомісячну грошову суму, за рахунок якої відшкодовуються витрати з заробітної плати, оплати понаднормових, різних доплат і бонусів. Сюди ж належать:

- організаційні витрати з укомплектування екіпажу;
- доставка екіпажу в порт призначення на борт судна;
- обмін морською адміністрацією держави прапора, пред'явлених дипломів і кваліфікаційних свідоцтв членів екіпажу;
- витрати на страхування членів екіпажу від нещасних випадків;
- оплата харчування екіпажу на судні;
- оплата робочого одягу та засобів індивідуальної охорони праці і т. д.

Чистий прибуток від здійсненої діяльності становить різниця між фактично понесеними витратами фірмою-посередником і отриманою у відшкодування понесених витрат грошова компенсація від судновласника.

Існує також більш вигідний саме для судновласників сценарій пошуку та набору членів екіпажу, що носить назву «обмежений крію-менеджмент» [53] та який виглядає наступним чином: судновласник або група судновласників створюють власне представництво у тих зарубіжних країнах, звідки переважно відбувається комплектування кадрами екіпажів суден. Таким чином, моряк має змогу отримати роботу безпосередньо з рук потенційного роботодавця без ризику бути «кинутим на гроші». Яскравим прикладом такого формату кріюінгу є MSC чи Marlow Navigation. Ці фірми демонструють високий організаційний рівень, трансформувались в нові комплексні форми сервісу, починаючи від набору і навчання кадрів і закінчуючи менеджментом суден судновласників. Переваг такого представництва досить багато: по-перше, кріюінги-представники володіють добре розробленою картотекою анкет претендентів-моряків, що дає змогу винятково швидко і гнучко реагувати на запити судновласників в укомплектуванні екіпажів суден. Судновласник, по суті, має гарантовано стабільне джерело поповнення кадрового складу екіпажів, що забезпечує його від форс-мажорів. Більше того, судновласник позбавляється необхідності утримувати дорогі служби, зайняті технічною та комерційною експлуатацією суден.

Кріюінги можна розподілити на дві групи за характером взаємодії з організаціями, що надають супутні кріюінговим послуги — (рис. 2.4.) [34, с.9]:



Рис. 2.4. Класифікація крьюінгів за характером взаємодії з іншими організаціями

Джерело: Скомпоновано автором

За характером спеціалізації, відповідно до професійних та кваліфікаційних характеристик претендентів крьюінгові компанії поділяються на чотири види (рис. 2.5.):

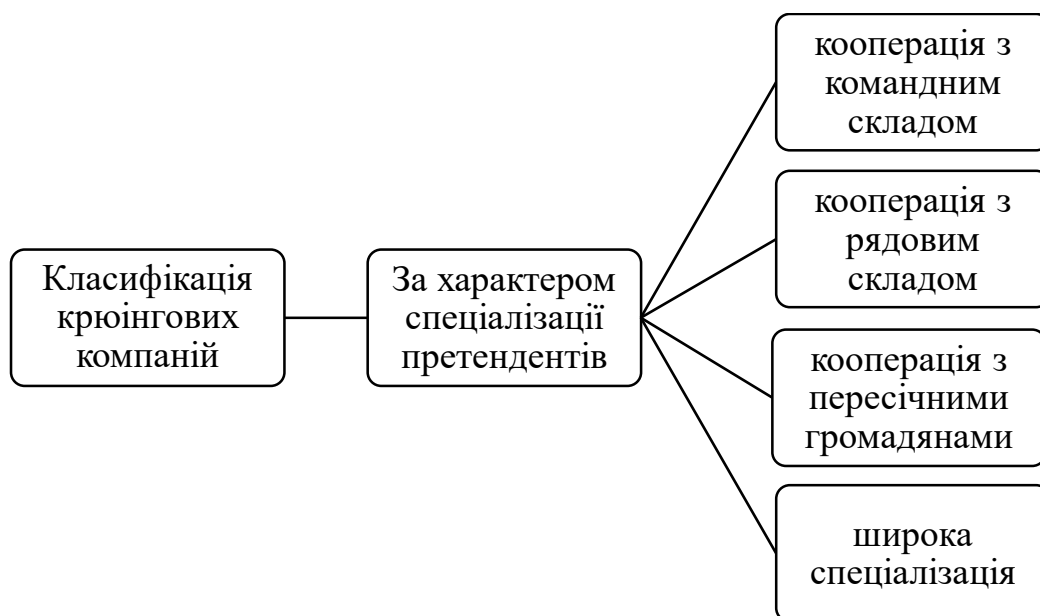


Рис. 2.5. Класифікація крьюінгових компаній за характером спеціалізації, відповідно до професійних та кваліфікаційних характеристик претендентів

Джерело: Скомпоновано автором

На думку Яценко М.В., крьюінгові компанії орієнтуються за трьома напрямками: А) ті, що спеціалізуються на роботі з командним складом

морських суден; Б) ті, що спеціалізуються на роботі з рядовим складом морських суден; В) Компанії, що спеціалізуються на роботі як з рядовим, так і з командним складом (крюінги широкої спеціалізації) [53]. Однак, спостерігаючи тенденції розвитку спеціалізації крюінгових компаній, можемо стверджувати, що зародився новий вид — компанії, що спеціалізуються на роботі з пересічними громадянами без досвіду праці на суднах. Такі крюінги набирають членів екіпажу за самими різними напрямками на різні види суден. По суті, вони закривають «пробоїни» в працівниках там, де це критично необхідно. Такі крюінги мають спеціальні «бази» / тренінг-центри, де з нуля створюють необхідного працівника за короткий термін. Цю тенденцію підхопили і стандартні крюінги, що підтверджується думкою директора крюінгової компанії V.Ships Ukraine Ігоря Сафіна, який сказав: «Зараз багато компаній мають систему тренінгів. Організують внутрішні курси для моряків... вони можуть їх проходити перед або між рейсами в залежності від посади і вимог компанії» [36].

Відповідно до способу працевлаштування претендента можна виділити крюінги, що працевлаштовують на постійну роботу або тимчасову в штаті роботодавця. Відповідно до спектру надаваних послуг виділяють: крюінгові компанії, що надають послуги тільки з пошуку та відбору персоналу; крюінгові компанії, що надають додаткові послуги — проведення навчання персоналу, оцінка потенціалу моряка, атестація і т. д. За способом надання послуг роботодавцю і претенденту компанії поділяються на: надання послуг за допомогою Інтернету; надання послуг за допомогою особистих зустрічей.

Досить ваговою ознакою для класифікації постає фактор типів суден, на які набирається екіпаж (див. рис. 2.6) [34, с.9]:

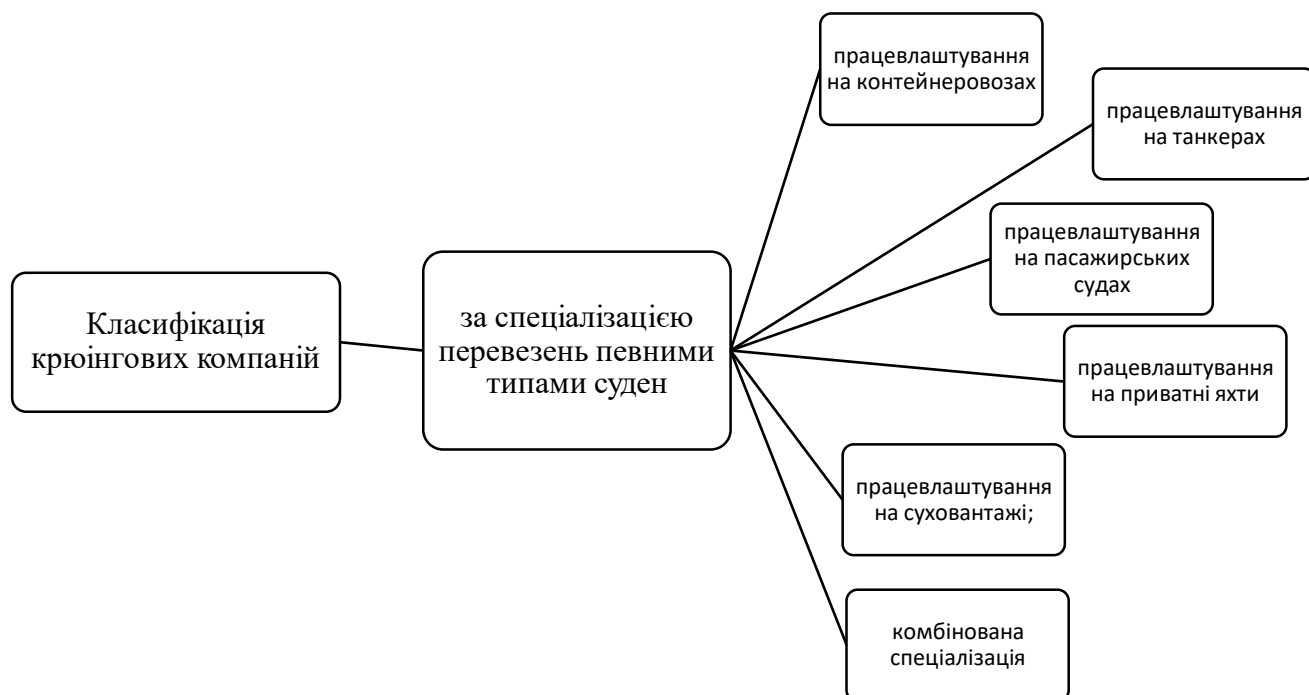


Рис 2.6. Класифікація чартерингових компаній за характером спеціалізації транспорту, на який набирається екіпаж

Джерело: Скомпоновано автором

Останньою, на наш погляд, вагомою характеристикою для класифікації чартерингів постає фактор винагороди. За методом встановлення винагороди чартерингової компанії [53]:

- винагорода встановлюється у вигляді відсотка від розміру суми укладеного контракту працевлаштованого кандидата;
- винагорода встановлюється у вигляді фіксованої ставки залежно від посади працевлаштованого кандидата (береться з роботодавця або з працевлаштованого кандидата);
- винагорода у вигляді заробітної плати окремих співробітників чартерингової компанії і оплати всіх витрат, пов'язаних з чартеринговою діяльністю для даної судноплавної компанії.

2.3. Сучасний стан ринку крюінгових послуг

У наш час більшість крюінгових компаній та їх філій розташована в таких портових містах України, як: Одесі, Чорноморську (колишній Іллічівськ), Южному, Миколаєві, Ізмаїлі, Маріуполі, Херсоні, а також є в Білгород-Дністровську, Києві, Запоріжжі, Кременчузі, Харкові. Загальна кількість крюінгів по всій Україні сягає близько 465 відділень разом з їх філіями [23] без врахування компанії на території АР Крим.

Загалом, ринок праці в Україні досить несбалансований і в 2019 році серйозним чинником посилення дисбалансів на ринку праці став відтік робочої сили за кордон. За даними макроекономічного огляду Міністерства фінансів майже п'ята частина працездатного населення України у віці 15-70 років знаходиться за кордоном. Згідно звітам Мінсоцполітики, за кордоном знаходиться близько 3,2 млн трудових мігрантів з України, що становить майже 18% економічно активного населення країни [16].

Як ми бачимо в таблиці 2.4, станом на 2015 рік Україна вважалася найбільшим постачальником моряків для світового торгівельного флоту та посідала шосту сходинку в рейтингу. Конкурентами України, що її випереджували в цьому питанні, були Китай, Росія, Індія, Індонезія та інші. Зазначимо цікавий нюанс, що у той час, коли у таких країнах, як, наприклад, Китай чи Росія, переважало постачання більше рядового складу, Україна постачала більше саме офіцерського складу, аніж рядового, що, по-перше, свідчить про кваліфікованість наших кадрів, а, по-друге, про наш авторитет та довіру на світових теренах. Підкреслимо наступне: BIMCO та ICS спільно випустили останній п'ятирічний звіт про робочу силу BIMCO / ICS, який прогнозує серйозний майбутній дефіцит у забезпеченні моряків. Звіт ідентифікує поточний дефіцит близько 16 500 офіцерів (2,1%) (табл.2.6.) та необхідність додаткових 147 500 офіцерів до 2025 року для обслуговування світового торгового флоту [58]. З огляду на дану ситуацію, для України це означатиме, що вона може стати потенційним постачальником робочої сили,

збільшивши відсоткову частку серед найбільших країни-постачальників моряків для світового торговельного флоту.

Таблиця 2.4

Топ-10 найбільших країни-постачальників моряків для світового торговельного флоту у 2015 році

№	Назва країни	Загалом офіцерів та рядових (чол.)	Офіцери, чол.	Рядові, Чол.	Відсоткова частка від загальної кількості, %
1	Китай	243 635	101 600	142 035	14,78
2	Філіппіни	215 500	72 500	143 000	13,08
3	Індонезія	143 702	51 237	92 465	8,72
4	Росія	97 061	47 972	49 089	5,89
5	Індія	86 084	69 908	16 176	5,22
6	Україна	69 000	39 000	30 000	4,18
7	Туреччина	38 985	18 568	20 417	2,36
8	Малайзія	35 000	6 313	28 687	2,13
9	Італія	34 486	12 988	21 498	2,09
10	Норвегія	33 701	14 968	18 933	2,06

Джерело: Складено за матеріалами [6, с.109]

Якщо проаналізуємо загальну кількість моряків, які працювали на морському флоті, то зрозуміємо, що найбільш затребуваний напрямок — це саме офіцерський склад судна (див. табл. 2.5). І хоча кількість офіцерського складу збільшувалася за даними аналізу кожних 5 років, серед рядового складу маємо змогу спостерігати такі ж самі тенденції. Для порівняння кількість рядового складу збільшилася на 152 тис. чол, а офіцерського — на 308 тис. чоловік з 2005 по 2015 роки. У відсотковому відношенні за десять років

кількість офіцерів зросла на 66%, рядових — на 21%, в загальній кількості — майже 39%.

Таблиця 2.5

Загальна кількість моряків, які працювали на морському флоті у 2005 — 2015 рр.

	Кількість моряків за 2005 рік, чол.	Кількість моряків за 2010 рік, чол.	Кількість моряків за 2015 рік, чол.
Офіцери	466 000	624 000 ↑	774 000 ↑
Рядові	721 000	747 000 ↑	873 500 ↑
Загалом	1 187 000	1 371 000 ↑	1 647 500 ↑

Джерело: Складено за даними матеріалів [6, с.108]

Такий невеликий приріст кількості рядових офіцерів пояснюємо малим попитом на задану спеціалізацію. У підтвердження тези, розглянемо таблицю 2.6., де спостерігається така ситуація, що станом на 2015 рік існує нестача 16500 офіцерів та надлишок 119 тис. рядових.

Таблиця 2.6

Баланс попиту та пропозиції моряків станом на 2015 рік

	Офіцери	Рядові	Загалом
Пропозиція	774 000	873 500	1 647 500
Попит	790 500	754 500	1 545 000
Баланс	-16 500 (↓)	+119 000 (↑)	+102 500 (↑)

Джерело: скомпоновано на основі [6, с.106]

Запровадження карантину та введення режиму надзвичайної ситуації в країні вплинуло майже на всі сфери суспільного життя та бізнес-процеси. Не

залишилася осторонь і сфера морських перевезень та пов'язаних з нею бізнесів, починаючи від працевлаштування моряків та закінчуючи перевалкою вантажів та автомобільними перевезеннями.

Починаючи з 17 березня, на виконання постанови уряду №215 від 16.03.2020 року, свою роботу припинили медичні центри, які забезпечують проходження моряками передрейсового медичного огляду, який є обов'язковим перед відправкою будь-якого моряка на судно. Такі центри не лише перевіряли стан здоров'я українських моряків, вивчали історію хвороби та оформлювали відповідні сертифікати, але й інколи виступали своєрідними "арбітрами" у медичних спорах, пов'язаних з травмами та хворобами, отриманими під час роботи на судні, які могли викликати непрацездатність моряків. Другим ударом для крьюінгових компаній стало закриття кордонів та припинення авіасполучення не лише Україною, але й іншими державами. Конвенція MLC (про працю у морському судноплаванні) визначає літак як переважний вид транспорту для моряків. Однак більшість крьюінгів зазначають, що були вимушені продовжити контракти своїм морякам на два-три місяці, а на деяких суднах взагалі з'явилися "подвійні" екіпажи, адже когось встигли відправити на судно за день-два до припинення авіасполучення та закриття кордонів, а організувати репатріацію до України вже не виявилось можливим. Тож на деяких суднах відтепер працюють два капітани або два старших механіки та інші "подвійні" посади, а на деяких — навпаки, не вистачає потрібних фахівців [2].

Як відомо, розпорядженням уряду №290-р (в подальшому зміненим постановою №239) були тимчасово закриті пункти пропуску через державний кордон України та тимчасово заборонено перетинання державного кордону на в'їзд в Україну для іноземців та осіб без громадянства. На виконання згаданого розпорядження Державна прикордонна служба України запровадила додаткові обмеження для членів екіпажів морських суден, які обслуговуються в українських морських портах. Зокрема, АМПУ доручили забезпечити "недопущення випадків виходу за межі пунктів пропуску через державний

кордон членів екіпажу", окрім громадян України, які повертаються додому [див. там же].

Тож необхідно розуміти таку важливу взаємозалежність: добробут ринку надання посередницьких послуг морякам з працевлаштування за кордоном напряду залежить від ряду мінливих зовнішніх факторів.

По-перше, від стану глобальної економіки. За прогнозами експертів, в період глобалізації альтернативи морському транспорту при ситуації зростання вантажоперевезень світом звичайно ж що немає. Однак серйозним ризиком для кожного з нас будуть незламні закони циклічного розвитку економіки. Попит народжує пропозицію — і рано чи пізно пропозиція на ринку виросте до таких об'ємів, що виникне криза перевиробництва та рецесія. Може так статися, що перевиробництво тонажу знизить рентабельність морських перевезень, оскільки значно вплине на фрахтові ставки, понизивши їх [50, с.226]. Наслідки такої катастрофи очевидні: заробітна плата офіцерському та рядовому складу буде настільки мізерна, що ні ті, ні інші не будуть мати бажання займатися цією діяльністю. Виникне криза на ринку трудових ресурсів та дисбаланс міжнародного розподілу праці. Крюїнгові агенції будуть або набирати всіх підряд, не зважаючи на досвід та кваліфікацію, вдаючись до будь-яких махінацій та маніпуляцій з питань отримання сертифікатів чи документів для моряка (що вплине на якість та безпеку перевезень) або ж взагалі не будуть мати з ким працювати. З часом, кількість крюїнгів значно скоротиться.

По- друге, від суднобудування. Зрозуміло, що чим більше робочих місць створено, тим більше буде необхідних диверсифікований трудовий ресурс, тим більше роботи буде в крюїнгових агенціях, тим більше їх взагалі буде створено для обслуговування всіх потреб економік. В підтвердження нашої позиції наведемо досить слушну думку Примачова Н. та Фрасинюк Т, які стверджують, що суднобудування хоч і є дуже важливою складовою морської галузі країни та що воно зазвичай розвивається відповідно до законів ринку, але без значної інституційної підтримки з боку держави неможливе. Автори

додають, що суднобудування в Україні знаходиться в стані занепаду: «Ukrainian shipbuilding capacity is not used because of its technical inadequacy in relation to current requirements, the duration of the production vessels and limited skill of the workers, which for the period of the industry's collapse have parted on shipbuilding bases in the world» [59]. Отже, згідно з нашими прогнозами, очікувати збільшення в майбутньому кількості крьюінгових компаній не варто.

По-третє, від інвестицій та конкуренції. Червоною лінією крізь працю [59, с.87-89] простежується ідея про кончу необхідність інвестування в морегосподарство України. Завдяки інвестиціям країна розвивається, покроково накопичуючи капітал та формуючи свій потенціал. Однак, як зазначається в [див. там же, с.161], «...in the mega economic relations there is ... the export of capital from business structures on the criteria of cheapness of resources and market development on the other hand. This technology is predetermined by the significant differentiation of the level of development of various countries taking into account national peculiarities». Без імпорту інвестицій в нашу країну, ми так і залишимося осторонь інновацій. Це призведе до формування іміджу відсталої країни-лузера, на ринок якої провідні судновласники не забажають заходити та відкривати філії своїх компаній, по-перше, через нестабільність, по-друге, через недовіру, по-третє, через неперспективність. Стосовно конкуренції — завжди треба пам'ятати, що існує і дешева робоча сила в обличчі філіппінців чи китайців, та, навіть, наших сусідів — білорусів та росіян, які в епоху тотальних локдаунів зроблять усе можливе, аби потрапити на судно та зайняти вакантне місце.

З огляду на цей ракурс, прогнозуємо, що станом на 2020 – 2021 роки, крьюінговий бізнес буде перебувати в досить жорсткій боротьбі за власне існування.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТВОРЕННЯ КОМПАНІЇ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ РИНКУ МОРСЬКИХ (РІЧКОВИХ) ТРАНСПОРТНИИХ ПОСЛУГ

3.1. Проектування організаційних основ функціональної діяльності компанії

На сьогоднішній день ринок України заповнила велика кількість робочої сили. Пов'язуємо це з епідемією вірусу COVID-19, яка поступово перейшла в категорію пандемії. Ситуація складається таким чином, що люди перепрофілюються в своїх знаннях, уміннях та навичках аби компенсувати втрачене робоче місце та знайти заробіток в нових сферах. Але в умовах сучасності перед пересічним громадянином постає дилема — де знайти добре оплачувану працю в умовах ізоляції та як навчитися робити щось нове за короткий термін, тобто не витрачаючи на цю ідею по 5-7 років, як це роблять традиційно за лавами університетів.

Отож, пропонуємо до розгляду бізнес-стратегію, яка допоможе вирішити це питання.

Почнемо з самого головного — територіального розміщення, адже це половина успіху (чим більший оберт людей, тим більше буде потенційний прибуток). Адреса заснування: Польський узвіз, 11. На нашу думку, це стратегічно вигідна локація, оскільки розташовується поблизу центру міста, недалеко від морського вокзалу та капітанії порту. Це дозволить забезпечити безперешкодний доступ до нашого офісу, уникаючи навіть пересування власним транспортом, що зекономить час. Також, ми вважаємо, що оскільки за цією ж адресою знаходиться багато різnorodних компаній з надання послуг, то прийшовши за однією послугою, є завжди можливість заодно нав'язати і свою, а це, знову ж таки дозволить розширити сегмент ринку, на який буде працювати наша компанія. Часом заснування будемо вважати серпень місяць 2020 року, оскільки в цей час у світі частково вже відкрили кордони, що так необхідно буде

для нашої компанії. Додамо декілька слів і про сучасний стан об'єкту, що дозволить одержати уявлення про умови функціонування та проблеми подальшого розвитку. Вже з першого погляду, Морський Бізнес Центр справляє враження елітного майданчику для здійснення діяльності в морській сфері. Планується орендувати офіс площею 55 м² представлених 1 кабінетом на першому поверсі у другому корпусі. Для більш детального аналізу, пропонуємо ознайомитися з рис.3.1

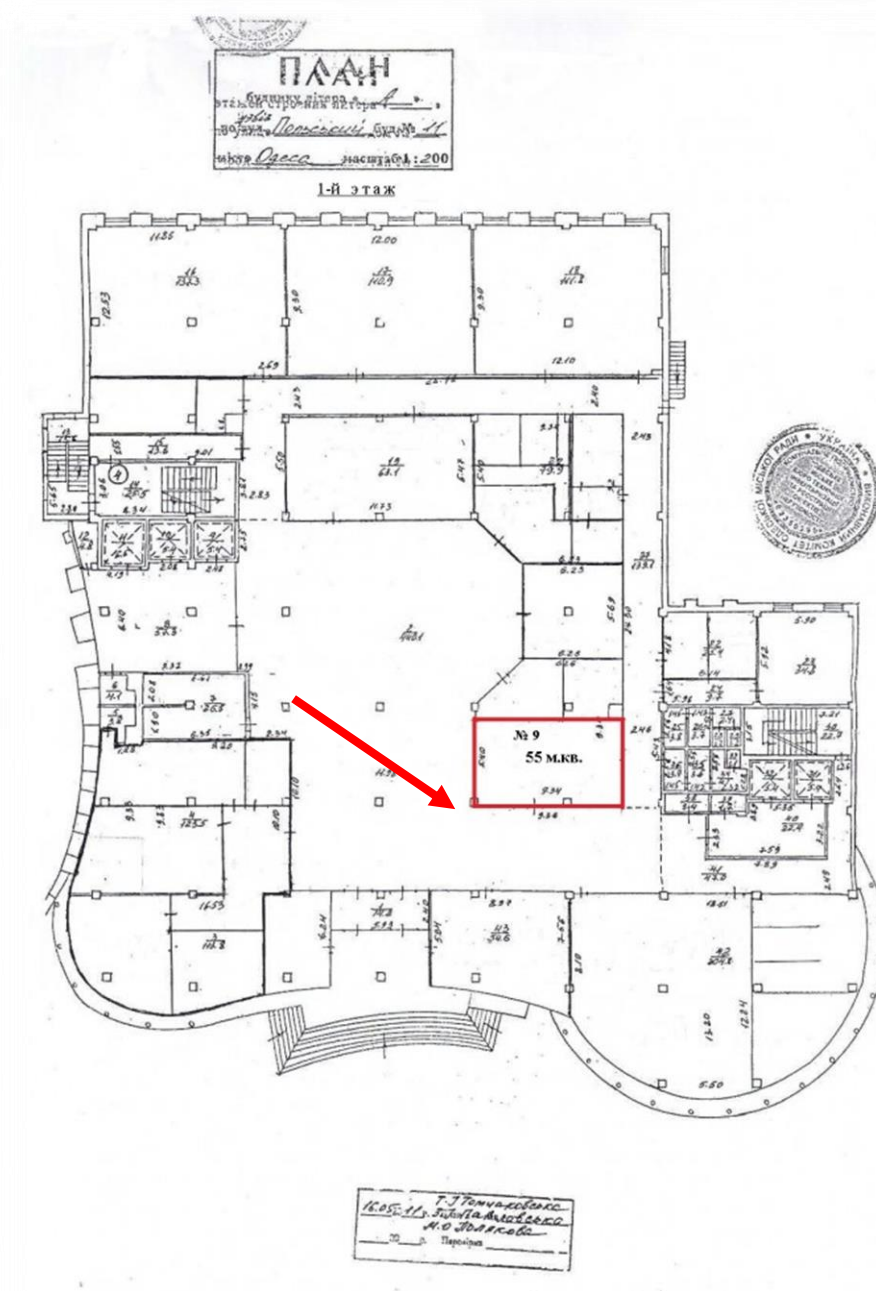


Рис 3.1 План офісу компанії

Джерело [28]

На наш погляд, розташування офісу на першому поверсі є дуже вигідною стратегічною позицією, адже це полегшить його знаходження потенційним клієнтам, які захочуть відвідати офіс особисто. З внутрішнім виглядом приміщення є змога ознайомитися на рис.3.5. в додатку Б.

Далі зазначимо не менш головне — найменування організації. Оскільки на підсвідомому рівні більшість людей мислить абстрактними розмитими категоріями та краще всього запам'ятовує щось позитивне, то при створенні імені організації необхідно це враховувати. Тим паче, необхідно ефективно створити і презентаційний плакат, і емблему організації таким чином, щоб вже з першого її сприйняття колір викликав відчуття спокою, впевненості, радості та позитивної енергетики.

Тож, назвемо нашу організацію «Le Ra», в честь давньоєгипетського міфологічного бога Сонця Ра. За п'ятої династії фараонів він шанувався як верховний бог, творець світу, а згодом Ра виступав єдиним Богом єгиптян. Нагадаємо, що зазвичай зображався з людським тілом і соколиною головою, на якій тримає сонце у вигляді диска. Спостерігаємо зв'язок між богом, який викликає почуття поваги, помпезності та влади; сонцем, яке отожднюється з життям та майбутнім; та жовтим кольором, який у різних народів асоціювався з різними категоріями. В східних країнах, наприклад, жовтий колір особливо шанувався, так як був символом східного імператорського палацу. В Японії жовто-пісочному кольору приписувалося символічне значення сімейного вогнища, шлюбу і навіть благополуччя. У стародавній Індії, наприклад, жовтий колір асоціювався з золотом, тому що Будда народився з тілом золотого кольору, а коли він зробив перші кроки, по його слідах навіть вирости золотисті квіточки. І саме Будда очолював громаду з ченців в жовтих одежах. Навіть, наш прапор України містить цей магнетичний колір. З огляду на те, що наша організація буде розташовуватися в мультикультурному місті, де проживає не один мільйон людей (не тільки українців, а ще й переселенців з Турції, Єгипту, Алжиру, Лівії, Судану, Росії, Польщі, Казахстану, Саудівської Аравії, Індії тощо) — Одесі, то такі копіткі деталі слід враховувати для найбільшого охопту

та залученню клієнтів. Лозунгом нашої компанії буде : «Your light in life — Your choice in life». Презентаційний плакат нашої компанії представляємо до розгляду нижче на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Презентаційний плакат крyїнгової компанії «Le Ra»

Джерело: Скомпоновано автором

Оскільки логотип в ідеалі повинен бути компактним (тобто таким, щоб можна його було б розмістити на олівці, ручці чи блокноті), експресивним (тобто виразним), імпресивним (тобто таким, який викликає емоції), референтним (тобто таким, що повідомляє про щось, або має відношення до компанії), поетичним, то логічно було б використати частину презентаційного плакату для цих цілей. Логотип може бути текстовий у вигляді слів та

абревіатур, як, наприклад, логотип Гугл; графічний, як, наприклад, у торговій марці APPLE; або ж комбінований, як, наприклад текстово-графічний логотип компанії Макдональдс. Нижче подаємо до розгляду макет логотипу крьюінгої компанії «Le Ra».



Рис. 3.4. Логотип крьюінгової компанії «Le Ra»

Джерело: Скомпоновано автором

Наступне, зазначимо безпосередньо вид діяльності організації. Планується надавати послуги в сфері освіти та сервісу. Що це передбачає? Організація буде проектуватися як інтегрований центр послуг з консультування та підготовки звичайних пересічних громадян без освіти в морській сфері до відрядження в рейс. Під консультуванням та підготовкою розуміється:

- Консультація стосовно особливостей праці на судні.
- Базовий курс англійської мови для вільного спілкування з екіпажем/клієнтами під час виконання контракту.
- Підготовка до здачі тесту Marlins, CES, SETS+, Ecdis, ASK TEST.
- Підготовка до співбесіди з працедавцем.
- Допомога в оформленні сертифікатів для рейсу.
- Допомога в оформленні паспорта моряка.
- Допомога в проходженні медичної комісії.

Виходить, що наша організація представляє собою комбінацію крьюінгового агентства, посередника між капітанією та замовником (нашим клієнтом), посередника між центрами сертифікації моряків та замовником (нашим клієнтом) та центра освіти.

Така розгалужена система надання послуг передбачає співпрацю з:

1. Університетами, академіями та коледжами України, такими як Міжнародний гуманітарний університет, Одеський морський коледж рибної промисловості імені Олексія Соляника, Національний університеті “Одеська морська академія”, Одеський національний морський університет, Військова академія, Національна Академія Прикордонної Служби України ім.Б.Хмельницького тощо.
2. Центрами сертифікації моряків, такимим як Одеський морський тренажерний центр, НЦФМТ, ADMIRAL Training complex, ЦПМ «АВАНТ» тощо.
3. Керівництвом ДП АМПУ, а саме з ДПВ.
4. Медичними центрами. Наприклад, з INTO-SANA, Оксфорд Медикал, ТОВ «Медичний центр «Медмарін» тощо.

Говорячи про масштаби діяльності нашої компанії, можна зазначити наступне: з одного боку, таких характер послуг досить розповсюджений в регіонах, що знаходяться біля моря. Однак, всі ці послуги надаються окремими компаніями, які вузько профілюються лише на своїх функціях, розмежовуючи обов'язки. З іншого боку, наша компанія представляє собою унікальне поєднання всього вище зазначеного в єдиному місці. Така неповторність надає суттєвого значення компанії в галузі послуг та в регіоні у цілому, не говорячи вже про вплив на теренах країни. Згідно прогнозам Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, коронавірус спричинить в Україні кризу, зокрема інфляцію, безробіття, девальвацію гривні, падіння промислового виробництва, відтік інвестицій тощо. Тому зі впевненістю можна сказати, що діджиталізація та цифровізація економіки — єдино необхідний курс, адже цифровізація — неминуча модель, як ринкова економіка, вона перерозподіляє людські ресурси і оптимізує роботу. [47, с. 27- 32]. З цього випливає, що найбільш рентабельним варіантом здійснення нашої діяльності є саме онлайн варіант, що передбачає варіативний підхід до надання послуг: з метою безпеки клієнтів усі можливі послуги, консультації, підготовки,

інструктування будуть надаватися онлайн, а інше — офлайн. З нашої точки зору, це дозволить зберегти час клієнту, звільнивши його від необхідності виходити часто з дому. Кооперація між клієнтом та консультантами-викладачами буде здійснюватися на онлайн-платформі Migo [57], доступ до якої коштуватиме 320 дол./міс.

Останнє, з чим необхідно визначитися, — це організаційно-правова форма господарювання і характер власності. Слід зазначити, що чинне законодавство не містить ніяких вимог щодо організаційно-правової форми, в якій може бути створена крьюінгова компанія. Якщо ми звернемося до Класифікатора організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 із змінами, внесеними Наказом Міністерства економічного розвитку України від 23 лютого 2017 р., то зрозуміємо, що крьюінгові компанії створюються у формі приватних підприємств або товариств з обмеженою відповідальністю. Першочергово розглядалася ідея відкрити компанію на засадах ФОП. Фізична особа – підприємець — єдиний варіант ведення бізнесу без створення юридичної особи і найбільш проста схема як щодо вимог до реєстрації та здійснення діяльності, так і контролю з боку держави. Хоча фізична особа – підприємець і не є різновидом юридичної особи, а тому не має організаційно-правової форми. Звичайно, існують ризики ведення бізнесу на основі ФОП. Фізична особа – підприємець несе відповідальність усім своїм майном, в тому числі і тим, яке не використовується у підприємницькій діяльності. У разі банкрутства приватного підприємця стягнення може бути звернено також на його особисті речі, квартиру, автомобіль, тощо. Але весь чистий прибуток, отриманий нами як підприємцями, буде належати нам безпосередньо. Тобто ми зможемо використовувати його на власний розсуд, без чийогось дозволу. Однак, після консультацій з юристом ми почали розмірковувати, що доцільніше було б відкрити ТОВ. Учасник ТОВ не вважається особою, що здійснює підприємницьку діяльність. Учасник товариства з обмеженою відповідальністю не несе відповідальності за зобов'язаннями ТОВ. Тобто, максимум що він може втратити у разі банкрутства компанії — це його внесок до статутного капіталу.

Остаточне рішення прийнято було після аналізу питання оподаткування. Основним податком, що сплачують юридичні особи, є податок на прибуток, який становить 18 відсотків від прибутку компанії до оподаткування. Основним податком для фізичних осіб — підприємців є податок з доходів фізичних осіб, який становить 18 відсотків від чистого доходу підприємця. Тобто, на цьому етапі суттєвої різниці немає, яка форма господарювання компанії.

Але крім цього, фізичні особи підприємці мають сплачувати ЄСВ у розмірі 22 відсотків від чистого доходу та військовий збір за ставкою 1,5 відсотків. Отже, чистий дохід підприємця у підсумку оподатковується за більш високою ставкою, аніж прибуток компанії. Додатково до податку на прибуток, який сплачує ТОВ, його учасники сплачують податок при отриманні дивідендів. Його ставка складає 5 відсотків (та додатково 1,5 відсотки – військовий збір). За виконання певних умов, ТОВ або ФОП можуть обрати альтернативу у вигляді спрощеної системи оподаткування, та замість податку на прибуток (податку з доходів для ФОП) сплачувати єдиний податок. Для юридичних осіб ставка єдиного податку складає, як правило, 5 відсотків всіх отриманих доходів, для фізичних осіб вона залежить від обраної платником єдиного податку групи оподаткування, та може бути як у відсотках до суми отриманої виручки (зазвичай 5 відсотків), так і у вигляді щомісячної фіксованої суми. Додатково ФОП — платники єдиного податку сплачують фіксовану суму ЄСВ у розмірі 22 відсотка від мінімальної заробітної плати на місяць. Так само, як і у попередньому випадку, при виплаті дивідендів своїм учасникам ТОВ — платник єдиного податку має утримати та сплатити податок на дивіденди. Але якщо ТОВ є платником єдиного податку, то ставка податку на дивіденди складе вже не 5, а 9 відсотків (та додатково 1,5 відсотки — військовий збір). Нюанс полягає в тому, що згідно законодавства України з 2 квітня діють нові розміри оподаткування доходів ФОП I-III груп. При чому, жодній з цих груп не дозволено використовувати працю найманих осіб. Додатково постає питання касових апаратів. Застосування ТОВ касових апаратів обов'язково. Але якщо

використовувати виключно безготівковий розрахунок, то мати касовий апарат не потрібно.

Узагальнимо: наша компанія оподатковується податком на прибуток в розмірі 18% один раз на рік, оскільки прогнозований дохід буде становити менше 20 млн.грн. Сплачується 5 % на податок із дивідендів, а також податок на додану вартість 20%. При чому, реєстрація платника ПДВ є для нас обов'язковою, оскільки прогнозований дохід за рік з надання послуг буде становити більше 1 млн. грн. Наша компанія, як роботодавець, також сплачує ЄСВ 22 %. Тож, після досліджень питання юридичної відповідальності та зобов'язань по сплаті податків, вирішено було відкрити ТОВ.

Автор праці дотримується прозорості та чесності в питаннях оподаткування доходів в Україні. Але розмір податку є неймовірно великим. З метою збереження бізнесу, можливо ми будемо вимушені зареєструвати наш бізнес в Об'єднаних Арабських Еміратах. У 95 % випадків наша компанія буде звільнена від податків, оскільки там діють наступні ставки: корпоративний податок — 0 %, податок на дивіденти — 0 %, податок на репатріацію капіталу — 0 %, податок на приріст капіталу — 0 %. Єдине, що сплачується в ОАЕ — це ПДВ, але ці 5 % ПДВ сплачуються тільки в тому випадку, якщо ми будемо вести діяльність всередині цієї країни. Тим паче, починаючи з жовтня 2019 року ЄС видалив ОАЕ з «чорного списку» податкових притулків. Таким чином, номінально відкривши компанію в ОАЕ, ми можемо фактично функціонувати як філія в Україні, і при цьому не віддавати більше 50% свого доходу державі.
[35]

3.2. Проектування ключових елементів бізнес-плану кріюінгової компанії

Заснування будь-якої компанії неможливе без менеджменту — це «інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за

допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників» [4, С. 76-82]. Планування має важливе значення, адже створюється спеціальний гіпотетичний «сценарій життя» компанії, під назвою бізнес-план. Він є досить складним документом, який включає в себе опис діяльності організації, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про подальший розвиток. У плані міститься вся інформація про товар чи послугу, що збирається пропонувати нова компанія, ринковий потенціал, можливу конкуренцію, ресурси, необхідні для виробництва (персонал, приміщення, устаткування, матеріали, техніка тощо), необхідний капітал і наявний капітал, потреби у фінансах, заплановану оборотність засобів і результати діяльності за 3-5 років. Цей документ включає всю інформацію про те, як має розвиватися бізнес, і є абсолютно необхідним для контролю прогресу розвитку підприємства.

Фундаментом будь-якого бізнес-плану є місія і ціль організації. У широкому розумінні місія — це «філософія і призначення, сенс існування організації. Місія служить як орієнтир...» [44]. Ми вбачаємо місію нашої компанії наступним чином: «Ми даруємо можливість кращого життя в майбутньому швидко, централізовано та скоординовано за допомогою кмітливості та таланту наших співробітників». Як зазначає Сенько О.В., «Цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність» [див. там же].

Оскільки наша компанія надає широкий спектр послуг, то і цілей буде декілька, тому практичніше буде їх зобразити у вигляді дерева цілей (рис 3.5). Зазначимо, що традиційно до дерева цілей додають ще гілку матеріально-технічних векторів діяльності у вигляді розширення компанії або відкриття філій чи дочірніх компаній. З огляду на наш формат діяльності, не вважаємо необхідним додавати цей аспект у наші цілі, тому що онлайн простір не має

меж, а для коротких узгоджувальних організаційних або ж паперових питань вистачить і невеликого офісу.

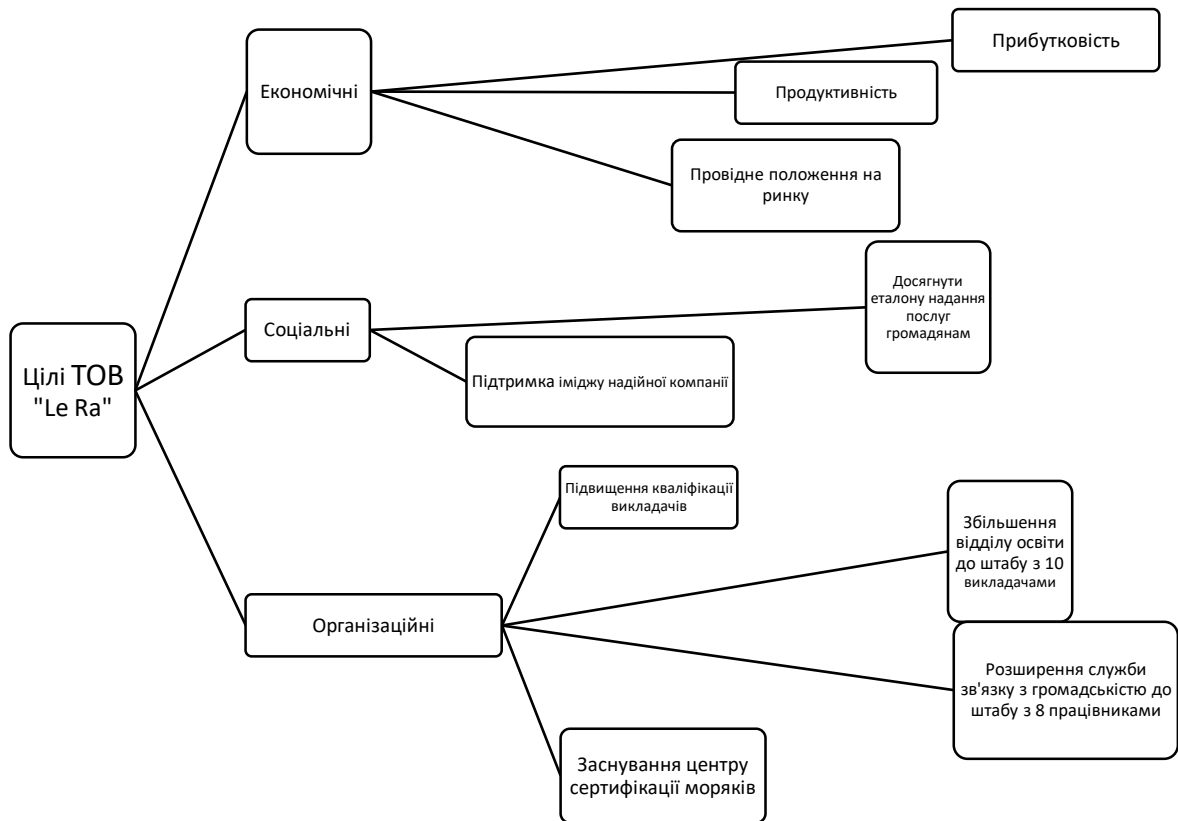


Рис. 3.5 Дерево цілей TOB «Le Ra»

Джерело: Скомпоновано автором

В нашому розумінні менеджмент — це модерна система керування підприємством, що діє в сьогоденних умовах ринкової економіки. Класичний менеджмент — це виключний раціоналізм в управлінні. Відомий теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління, Анрі Файоль зазначав, що до головних функцій управління відносяться [13]: передбачення; організація; координування; контроль.

Аби здійснити всі ці функції управління необхідно розумно збудувати організаційну структуру підприємства. За А. Файодем, організувати — означає будувати матеріальний і соціальний організм підприємства [13].

Організм — це, фактично кажучи, порядок. Для утворення матеріального порядку необхідно, щоб для будь-якої речі було відведено певне місце. В результаті цього зменшуються втрати матеріалу і часу. Для того, щоб утворився соціальний порядок, необхідно, щоб кожний співробітник зайняв визначене йому місце, щоб кожен знаходився на цьому місці і воно відповідало здібностям співробітника [48, С.36-37].

Організаційний процес неможливо зрозуміти без розуміння делегування пов'язаних з ним повноважень і відповідальності. Делегування — це «передача завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання» [31], [43, с.5]. Простіше кажучи, це один із засобів примусу людини до праці. Повноваження — це «обмежене право використовувати ресурси господарської структури та вміння спрямувати зусилля працівників на виконання поставлених завдань» [46]. Оскільки повноваження завжди обмежені, то залежно від характеру обмежень розрізняють:

А) Лінійні повноваження — «це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих». [30].

Б) Апаратні (штабні) повноваження — «право радити або допомагати керівникам, яких наділено лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу» [19]. Штабні повноваження можна класифікувати за різним ступенем впливу на рішення лінійного керівника. Необхідність реалізації штабних функцій і повноважень зумовила формування спеціального штабного (адміністративного) апарату в організаціях. Апарат поділяється на три основні типи [20]:

1. Консультативний апарат. Він може бути на тимчасовій або постійній основі. До нього входять спеціалісти високої кваліфікації. Він формується тоді, коли лінійному керівництву необхідно вирішити проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації. До обов'язків цих фахівців входить консультування з окремих галузей знань, на яких вони спеціалізуються.

2. Обслуговувальний апарат. До нього входять відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний, а також

служби зв'язку з громадськістю (public relations), відділи маркетингу, фінансування, матеріально-технічного забезпечення та ін. Завданням обслуговувального апарату є надання допомоги лінійному керівництву у вигляді повної достовірної та своєчасної інформації для того, щоб лінійний керівник мав змогу приймати ефективні рішення.

3. Особистий апарат. Прикладом такого апарату може бути помічник, секретар, водій, охоронець. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник.

З огляду на вищезазначену інформацію, упорядковану сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконуює певні управлінські функції представляємо у вигляді лінійної субординаційної структури, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Кожен працівник має суто персональні права та обов'язки. Дублювання функцій не спостерігається, адже юрист відповідає за юридичну безпеку та правомірність дій ТОВ «Le Ra», бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та своєчасне заповнення та подання податкових декларацій, фінансист створює та контролює грошові потоки компанії, головний методист відділу освіти разом з викладачами забезпечує підготовку громадян до рейсу, а працівники служби зв'язку з громадськістю на чолі з головним менеджером займаються налагодженням зв'язків з медичними центрами, університетами, академіями та коледжами України, центрами сертифікації моряків, керівництвом ДП АМПУ, а саме з ДПВ; пошуком, залученням клієнтів та просуванням компанії на ринку за допомогою реклами, холодних дзвінків, агітації тощо. Додамо, що з огляду на податкування, для нас є вигідним наймати викладачів з інвалідністю, оскільки Схематичне зображення ієрархії субординації проілюстровано на малюнку нижче.

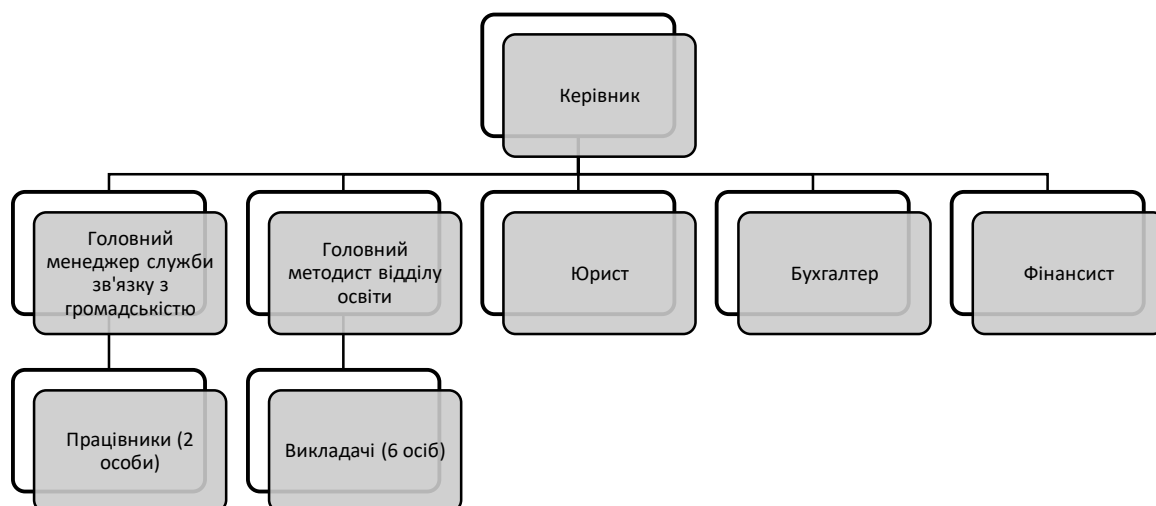


Рис. 3.5 Організаційна структура компанії «Le Ra»

Джерело: Скомпоновано автором

На наш погляд, така структура сприяє ефективному використанню трудового потенціалу компанії, оскільки кожен діє в межах своєї профільної спеціалізації. Перешкод в організаційних комунікаціях не вбачаємо. Додамо також, що згідно законодавства мінімальна кількість працівників за окремими посадами повинна становити одного працівника з вищою юридичною освітою, оформленого відповідно до усіх правових вимог. Навіть, якщо така людина з вищою юридичною освітою буде відсутня, ми просто можемо укласти договір про юридичне обслуговування.

Принципово важливою частиною бізнес-планування є SWOT та PEST аналіз компанії. SWOT аналіз — це метод стратегічного аналізу планування, який розділяє фактори і явища на чотири категорії: сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Результатом раціонального SWOT-аналізу повинні з'явитися ефективні рішення, тобто побудова стратегій і тактичних дій. PEST аналіз — це метод стратегічного аналізу планування, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів

навколишнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Цей аналіз — спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на наш бізнес.

SWOT-аналіз ТОВ «Le Ra»

STRENGTHS

1. Талановиті та висококваліфіковані експерти.
2. Конкурентноздатна цінова політика.
3. Хороша мотивація персоналу.
4. Продумана стратегія у сфері діяльності.
5. Високий контроль якості.
6. Фокусування на клієнті.
7. Імідж на ринку.
8. Достатня популярність.
9. Онлайн та офлайн формат надання послуг.

WEAKNESSES

1. Залежність від мінливості Українського ринку.
2. Залежність від диктату європейського ринку.
3. Кабала у вигляді непомірного оподаткування.
4. Вузька спеціалізація.

OPPORTUNITIES

1. Високий рівень прихованого безробіття.
2. Високий рівень тіньової економіки.
3. Розробка власних антикризових заходів.
4. Вдосконалення менеджменту.
5. Державна підтримка малих підприємств.
6. Невдала поведінка конкурентів.
7. Стійкий попит на послуги нашої сфери.
8. Відмова конкурентів визнати сучасні реалії та тенденції до диджиталізації та цифровізації бізнесу.

THREATS

1. Нестабільна економічна ситуація в світі та країні.
2. Наявність великої кількості конкурентів у регіоні.
3. Висока вартість кредитних ресурсів.
4. Зменшення пакету замовлень.
5. Інфляційні очікування.
6. Демпінгування.
7. Друга хвиля епідемії накриє весь світ, що заблокує можливість транспортування робочої сили на судно, адже усі кордони будуть закриті. За прогнозами експертів, це найбільш вагома загроза на сьогоднішній день (рис. 3.6 у додатку В) після виникнення нової світової кризи внаслідок руйнування усталених виробничих зв'язків, банкрутства ряду промислових виробників в країнах ЄС чи навіть у всьому світі.
8. Зниження рівня життя населення.
9. Скачки курсів валют.
10. Погіршення політичного клімату.
11. Інші форс-мажорні обставини.

Можемо висновувати, що цей SWOT-аналіз допоміг виявити можливості, які відповідають ресурсам фірми та сильні сторони фірми й зіставити їх із ринковими можливостями. Сума переваг та можливостей дещо перевищує суму визначених загроз і слабкостей. Необхідно наголосити на потребі розробки заходів щодо знешкодження їх впливу. Однак це досить витончене питання. Як ми бачимо більшість загроз стосується саме середовища існування компанії, на яке ми не маємо важелів для впливу. Єдине можливе рішення при такому сценарії — формувати стабілізаційні фонди всередині самої компанії або ж розробляти альтернативні плани збереження капіталу. Найбільшою загрозою є саме пункт 7, адже якщо всі кордони заблокують та настане тотальний локдаун, то виконати наші зобов'язання як крьюінгу стосовно транспортування моряка на робоче місце буде неможливо. Це означатиме, що і заснування та існування крьюінгової компанії є

недоцільним та не відповідним сучасним реаліям буття. Однак, при умові частково заблокованих кордонів є шанс реалізувати себе як лідерів сервісного сегменту ринку, з огляду на визначені конкурентні переваги фірми та сформувані стратегічні пріоритети компанії.

PEST-аналіз ТОВ «Le Ra»

POLITICS

1. (-) Україна — перш за все Європейська держава. Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Однак, законодавча база має нестабільний характер, тому що кожен рік з'являються нововведення. Це означає, що підприємець ніколи не може бути абсолютно впевнений у своїх прогнозах на майбутнє, він повинен постійно тримати руку на пульсі стосовно змін у правових нормах, тарифах та податках.
2. (-) Високий рівень бюрократії та корупції.
3. (-) Високий рівень криміналу в регіонах, що пов'язано зі створенням наркотрафіків до Одеси. МВС та СБУ разом з поліцією вдаються до усіх можливих заходів, аби запобігти розповсюдженню наркотиків серед молоді, але правова база настільки слабка, що злочинці уникають відповідальності.
4. (+) Продумана національна політика, спрямована на формування максимально вигідних умов для залучення інвестицій. Як наслідок, наявність широкого діапазону міжнародних і внутрішньодержавних зв'язків.
5. (+) Добре прописані стратегії та бачення розвитку кожного регіону, підтримка різних ідей з боку уряду, але із-за боротьби політичних кланів розвиток, чи то впровадження покращень завжди анулюються.
6. (-) Посилення гібридних загроз національній безпеці України, у т.ч. активне військове протистояння на сході країни та воєнний конфлікт з РФ (рис. 3.6 у додатку В).

ECONOMICS

1. (-) Низькорозвинена економіка. Більше того, економіка України — одна з найслабших економік світу. А жителі України найбільш бідніші, найменш платоспроможні покупці серед жителів європейських країн. Станом на 2020 рік

економіка України перебуває в "летаргічному сні". МВФ прогнозує спад ВВП на рівні 7,7% і ріст в наступному році на 3,6%, натомість Мінекономіки прогнозує показники на рівні, відповідно, 4,2% та 2,4% [51]. Ця сумна статистика вказує нам на єдиний можливий варіант розвитку подій. Україні залишається тільки підтримувати власного виробника.

2. (-) Експерти прогнозують дефіцит зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу, що може призвести до погіршення економічного клімату в країні. Також вони наголошують, що Україна може неотримати заплановане фінансування від МВФ, що позначиться на розвитку та стабільності в країні (рис. 3.6 у додатку В).

3. (-) За неофіційними даними, зараз безробітних більше як 2,5 млн осіб [див. там же]. Це працівники, на яких покладаються їхні сім'ї, а вони самі чекають від держави раціональних, правильних кроків назустріч своїм громадянам. Для нашої компанії це нескінчений ресурс заробітку.

4. (-) Грошова одиниця — гривня, курс якої по відношенню до долару та євро вкрай не стабільний.

5. (-) В Україні сформувалася і продовжує діяти антисоціальна олігархічна формація суспільних відносин, що руйнує економіку і штучно занижують соціальні стандарти в державі.

6. (-) Різко скоротилася частка малого та середнього бізнесу в структурі ВВП України. Як наслідок, значне зменшення в українському суспільстві людей, що відносять себе до середнього класу (менше 10% від усього населення України) [див. там же].

7. (-) Жорстке оподаткування.

8. (-) Спостерігається динаміка зубожіння населення, адже витрати перевищують доходи.

SOCIO – CULTURE

1. (+) Українці — освічена та працездатна нація. Вищу освіту мають більш ніж 50 % населення країни. Відстала система середньої та вищої освіти в

країні, не корелює з сучасними вимогами підприємств економіки до спеціалізації та якості фахівців, що випускаються.

2. (-) Численність населення майже 43 млн людей, однак переважає старе покоління над молодим. Це пов'язано з еміграцією молодих кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках більш конкурентної заробітної плати. У національному складі населення України переважають українці. Їхня чисельність становить біля 38 або 77,8 % від загальної кількості населення. Найбільша етнічна меншина в Україні — росіяни. Їхня кількість становить біля 17,3 %. В Одеському регіоні густота росіян становить від 70 до 80%. Також, спостерігається велика кількість мігрувавших молдован, кримських татар, румунів, болгар, турків та ін.
3. (-) Негативний імідж України закріплюється з року в рік.
4. (-) Нерозвиненість інфраструктури та низький рівень життя в регіонах.

TECHNOLOGY

1. (-) Відрив між наукою та виробництвом.
2. (-) Недостатнє державне фінансування наукових досліджень.
3. (-) Закриття науково-дослідних інститутів.
4. (-) Занепад вітчизняної сфери суднобудування та відсутність контрактів між іноземними та національними суднобудівниками.
5. (+) Сучасні канали зв'язку можуть дозволити своєчасно, швидко та ефективно знаходити нові вакансії для клієнтів.
6. (+) Можливості онлайн зв'язку дозволять проводити усі освітні заходи максимально безпечно для здоров'я клієнтів у випадку форс-мажорних обставин.

Отже, виходить, що проаналізувавши основні групи факторів зовнішнього середовища, ми зрозуміли, що мінімізувати яким-небудь чином негативний вплив неможливо, адже середа існування бізнесу представляється нам агресивною, нестабільною, загрозливою, криміногенною та позбавленою будь-якого захисту з боку держави чи представників правопорядку.

3.3. Економічне обґрунтування існування компанії

Розрахуємо в таблиці 3.1., яка сума приблизно необхідна як стартовий капітал для відкриття офісу нашої компанії.

Таблиця 3.1.

Інвестиційні витрати на відкриття

Найменування	Од.виміру	Сума	Термін амортизації, років		
Ремонт приміщення та брендуння	\$/кв.м.	90	5		
Ремонт приміщення та брендуння	\$	4 950	5	82,5	\$/міс
Закупка обладнання:	\$	3 250	5	54,16	\$/міс
1) комп'ютерне обладнання (3 комплекти по 500 \$)	\$	1500			
2) меблі	\$	800			
3) системи безпеки	\$	750			
4) інше	\$	200			
Дозвільна документація	\$	500			
Підбір та навчання персоналу	\$	1000			
Стартовий маркетинг	\$	1510			
Видача ліцензії на право провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном	\$	115			
Розробка системи обліку	\$	1500			
Оформлення юридичної особи [39]:	\$	289			

Продовження таблиці 3.1. Інвестиційні витрати на відкриття

Найменування	Од.виміру	Сума	
1) Консультація та роз'яснення з питань державної реєстрації фізичних та юридичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності,	\$/год.	30	
2) Підготовка установчих документів Юридичної особи	\$	55	
3) Державна реєстрація юридичної особи за участю громадян України	\$	112	
4) Включення відомостей про юридичну особу до ЄДР про створення відокремленого підрозділу з виготовленням печатки	\$	52	
5) отримання ВИТЯГУ з ЄДР	\$	5	
б) Супроводження відкриття рахунків в банківських установах України	\$	23	
7) Отримання дозволу на виготовлення виносної реклами з Департаменту містобудування та земельних відносин	\$	12	

Продовження таблиці 3.1. Інвестиційні витрати на відкриття

Найменування	Од.виміру	Сума	
Канцтовари, послуги банку, зв'язок	\$/міс. \$/рік.	200 2 400	
Mіro	\$/міс. \$/рік.	320 3 840	
Оренда і комунальні за період підготовки до запуску	\$/міс. \$/рік.	330 3 960	Орендна плата з комунальними в місяць за 1 кв.м. — 6 \$/міс.
Всього інвестицій у відкриття	\$	13 964	
Разом місячна амортизація	\$/міс	136,66	
	\$/рік.	1 639,92	

Джерело: Скомпоновано автором

Таким чином, вийшло, що для відкриття компанії потрібна стартова сума розміром приблизно в 14 тис. дол (точніше — 13 964 дол.). Розрахуємо окремо скільки заробітної плати доведеться виплатити за 1 місяць робітникам.

Таблиця 3.2.

Заробітна платня працівників ТОВ «Le Ra»

Найменування	Кількість людей	З/п в місяць, \$/чел.
Фінансист	1	270
Бухгалтер	1	270
Юрист	1	270
Головний методист відділу освіти	1	270

Головний менеджер служби зв'язку з громадськістю	1	220
Викладачі	6	250
Працівники служби зв'язку з громадськістю	2	200
Консультанти	варіює	Відсоток від кількості клієнтів
Всього: Всього за рік:		3200 38 400

Джерело: Скомпоновано автором

Отже, кожен місяць доведеться виплачувати 3 200 дол. заробітної платні (без вирахування податків). Наведемо статті доходів компанії у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Статті доходів ТОВ «Le Ra»

Найменування	Од.виміру	Сума
Комісійна винагорода за працевлаштування	\$	Варіює (17-22 % від першої зп моряка)
Комісійна винагорода за пошук моряка	\$	Варіює (5 -10 %від першої зп моряка)
Стандартний курс англійської мови	\$/міс.	100
Інтенсивний курс розмовної англійської мови	\$/міс.	100
Морський англійський профільний	\$/міс.	150
Базовий курс англійської мови для вільного спілкування з екіпажем/клієнтами під час виконання контракту.	\$/міс.	100

Продовження таблиці 3.3. Статті доходів ТОВ «Le Ra»

Найменування	Од.виміру	Сума
Підготовка до задачі тесту Marlins	\$/міс.	120
Підготовка до задачі тесту CES	\$/міс.	150
Підготовка до задачі тесту SETS+	\$/міс.	150
Підготовка до задачі тесту Ecdis	\$/міс.	150
Підготовка до задачі тесту ASK TEST	\$/міс.	150
Підготовка до співбесіди з працедавцем.	\$	150
Допомога в оформленні сертифікатів та паспорту моряка для рейсу.	\$/міс.	600
Допомога в проходженні медкомісії	\$/міс.	500
Супроводження до місця роботи на судні	\$ / за 1 раз	100

Джерело: Скомпоновано автором

Оскільки наша компанія відкривалася не на засадах представництва судновласника чи за схемою «crewing management», то формування доходів та витрат буде здійснюватися за схемою «чистий кріюінг», де спостерігається класичний механізм формування вищезазначених аспектів. Ми, як і більшість кадрових агентств надаємо послуги з працевлаштування і отримуємо за це винагороду у вигляді комісійних паралельно з доходами від розширених послуг допомоги з консультування та інформаційного забезпечення. Розмір комісійних залежить від потенційної заробітної плати претендента.

Оскільки наша політика передбачає роботу з пересічними громадянами, то влаштувати їх можливо тільки на позицію «Able seaman», заробітна платня якого варіює від 1100 дол до 1800 дол. Або ж, говорячи про пасажирський флот, на позиції «Steward», «Waiter», «Hostess», де заробітна платня знаходиться в ідентичному діапазоні. Беремо найгірший варіант — 1100 дол. Дохід кріюінгової компанії при цьому розраховується за формулою (2.1) та

(2.2). Проблема розрахунку полягає у відсутності офіційних даних стосовно ставок комісійної винагороди. По неофіційним даним відсоток варіює від 17 до 22 % в залежності від статусності кріюінгу. Беремо трішки менше середнього значення —19 %. Стосовно ставок комісійної винагороди від судовласника за пошук моряка, можемо припускати, що вона менше 10 % від першої заробітної платні моряка.

Припустимо, що за місяць компанія мінімум обслуговує 20 клієнтів. Кожен з них замовить послугу допомоги в оформленні сертифікатів та паспорту для рейсу, а також допомогу в проходженні медкомісії. Гіпотетично одна послуга супроводження до місця роботи на судні буде замовлена. Припустимо, що кожен місяць з'явиться клієнт, який замовить послугу стандартного курсу англійської мови, інтенсивний курсу розмовної англійської мови, морського англійського профільного, базового курсу англійської мови для вільного спілкування з екіпажем/клієнтами під час виконання контракту. Підготовка до задачі тесту Marlins, CES, SETS+, Ecdis, ASK TEST також будуть в найгіршому варіанті замовлені один раз на 6 місяців.

Зазначимо, що в літній період очікуємо підвищення потоку клієнтів та виникнення вільних вакансій, оскільки це період туристичної активності за кордоном на круїзних яхтах та лайнерах. Тому, припустимо, що за кожен літній місяць компанія обслуговує 30 клієнтів.

Розрахуємо за формулами 1.1 - 1.10:

$$D_{\text{чк}} = k_{\text{мор}} * Q + k_{\text{ск}} * Q$$

$$D_{\text{чк}} = (0,19 * 1100) * 20 + (0,10 * 1100) * 20 = 4180 + 2200 = 6380 \text{ дол/міс.}$$

$$D_{\text{чк}} = (0,19 * 1100) * 30 + (0,10 * 1100) * 30 = 6270 + 3300 = 9570 \text{ дол/міс.}$$

Додамо дохід від послуг. В середньому прогнозований балансовий прибуток вийде:

$D_{\text{чк}} \text{ послуги} = 100 + 100 + 150 + 100 + 120 + 150 + 150 + 150 + 150 + 150 + 600 * 10 + 500 * 10 + 200 = 12\,520 \text{ дол/ півроку.}$

Тобто, за рік вийде дохід:

$D_{\text{чк}} \text{ повний} = 6380 * 9 + 6570 * 3 + 12\,520 * 2 = 57\,420 + 19\,710 + 25\,040 = 102\,170 \text{ дол./рік}$

Далі постає питання податків. ЄСВ вираховується від заробітної платні кожного робітника. При чому для інвалідів він становить 8,41 %. Воєнний збір та ПДФ сплачує вже сам робітник зі своєї заробітної платні. Розрахуємо суму ЄСВ відповідно до зарплат працівників у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Сума та відсоток ЄСВ відповідно до зарплат працівників

Найменування	Кількість людей	З/п в місяць, \$/чел.	ЄСВ, %	ЄСВ, \$
Фінансист	1	270	22	59,4
Бухгалтер	1 (з інвалідністю)	270	8,41	11,07
Юрист	1	270	22	59,4
Головний методист відділу освіти	1	270	22	59,4
Головний менеджер служби зв'язку з громадськістю	1	220	22	48,4
Викладачі	6 (3 з яких з інвалідністю)	250	3 зп по 8,41 3 зп по 22	63,075 165

Продовження таблиці 3.4. Сума та відсоток ЄСВ відповідно до зарплат працівників крюінгової компанії

Найменування	Кількість людей	З/п в місяць, \$/чел.	ЄСВ, %	ЄСВ, \$
Працівники служби зв'язку з громадськістю	2	200	22	88
Консультанти	варіює	Відсоток від кількості клієнтів	-	-
Всього:		3200		553,745
Всього за рік:		38 400		6 404,94

Джерело : Скомпоновано автором

Податок на прибуток станом на 2020 рік складає 18% (від прибутку оподаткованим ПДВ за вирахуванням суми витрат на надання послуг) . Також ми повинні сплатити податок ПДВ у розмірі 20% (від чистого прибутку) та відрахування на дивіденди, що становить 5% (від оподаткованого прибутку). Від чистого прибутку відраховуємо 5% у фонд виплати дивідендів (Φ_d), що становитиме:

$$\Phi_d = 102\,170 * 0,05 = 5\,108,5 \text{ дол./рік}$$

ПДВ складатиме:

$$\text{ПДВ} = 102\,170 * 0,2 = 20\,434 \text{ дол. / рік}$$

Податок на прибуток ($\Pi_{\text{пр}}$):

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{пр}} &= ((102\,170 - 20\,434) - (38\,400 + 6\,404,94 + 10\,200 + 1\,639,92)) * 0,18 = \\ &= (81\,736 - 56\,644,86) * 0,18 = 25\,091,14 * 0,18 = 4\,516,4 \text{ дол./ рік} \end{aligned}$$

Тож, після сплати податків та дивідендів вийде сума:

$$\text{EP}^1 = 102\,170 - 5\,108,5 - 20\,434 - 4\,516,4 = 72\,111,1 \text{ дол./ рік}$$

Після відрахування на амортизацію:

$$EP^2 = 72\,111,1 - 1\,639,92 = 70\,471,18 \text{ дол./рік}$$

За виплатою заробітної плати та ЄСВ вийде:

$$EP = 70\,471,18 - (38\,400 + 6\,404,94) = 25\,666,24 \text{ дол. / рік}$$

Термін окупності інвестицій ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = 13\,964 : 25\,666,24 = 0,54 \text{ року, тобто за 6,5 місяців.}$$

Вважаємо цей термін прийнятним, адже чим вищий термін окупності, тим ризикованіший проект.

Наш результат означає, що бізнес проект по відкриттю центру морських інтегрованих послуг вважається прибутковим та перспективним, навіть при найгіршому економічному прогнозі та малому потоку клієнтів.

Стосовно питання ефективності, з огляду на формулу (1.11), можемо зазначити, що оскільки:

$$EP > EB$$

де: EP — економічний результат;

EB — економічні витрати.

Показник EE (економічний ефект) вважається позитивним.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Види аварійних ситуацій та їх класифікація

Згідно Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами аварійна морська подія — це « подія, що виникла в результаті експлуатації судна чи у зв'язку з нею, яка спричинила, або могла спричинити людські жертви, або заподіяти шкоду здоров'ю людей, загибель судна, або втрату його морехідного стану, а також забруднення навколишнього природного середовища» [40]. Таке положення було прийнято у зв'язку з тим, що більше половини усіх аварій на морі спричинені людським фактором — будь то через помилки операторів, судноводіїв, диспетчерів, лоцманів тощо. Виходить, що нагальність питань аварійності та розслідування надзвичайних подій на морі пояснюється, по-перше, необхідністю виявлення обставин та причин загибелі на морі людей, суден і вантажів; по-друге, необхідністю вироблення заходів щодо запобігання або зменшення числа аварій. Саме розслідування являє собою поетапний процес, що складається з [див. там же]:

- проведення збору інформації стосовно аварійної морської події;
- аналізу інформації;
- підготовки висновків та рекомендацій щодо попередження і запобігання подібних аварійних морських подій у майбутньому.

У тому ж положенні в пункті 3 вказано, що як правило, органами розслідування аварійних морських подій є [див. там же]: Міністерство інфраструктури України; Міністерство аграрної політики та продовольства України; Морська адміністрація; Держрибагентство України; капітани морських портів; капітани суден.

За наслідками АМП класифікуються на [див. там же]:

1. дуже серйозні аварії, які спричинили загибель судна / конструктивне руйнування такого ступеню, що ремонт недоцільний; залишення судна в морі

екіпажем і пасажирами; людські жертви; сильне забруднення навколишнього природного середовища тощо.

2. серйозні аварії, які спричинили серйозні тілесні ушкодження людини, а також пожежу, вибух, посадку на міліну, торкання, утворення тріщин у корпусі судна і т.д. Якщо вантаж зсунувся або змінилися його фізико-хімічних властивостей, що призвели до втрати судном морехідного стану; або якщо виникла необхідність у буксируванні або наданні технічної допомоги — то це теж вважається випадками серйозної аварії.

3. морські інциденти (серйозні інциденти), які призвели до пошкодження засобів навігаційного обладнання, суднових пристроїв та корпусу судна, але яке не призвело до втрати морехідного стану; до пошкодження буксирної лінії без втрати об'єкта буксирування; або до торкання ґрунту без пошкодження судна.

4. інциденти, які проявилися в пошкодженні судном а) засобів навігаційного обладнання, але яке не призвело до виведення їх з експлуатації; б) підводних інженерних споруд без забруднення навколишнього природного середовища; в) берегових споруд без забруднення навколишнього природного середовища.

Згідно додатку 1 до п. 2.3 цього положення існують такі види аварійних морських подій [40]:

1. Навігаційні — посадка на ґрунт, зіткнення із іншим судном, навал, наприклад, на причал, пірс, мол, док, утрата остійності / плавучості, штормові та льодові пошкодження тощо.

2. Технічні — пошкодження корпусу, чи то головного двигуна, чи то валопроводів та винторульового комплексу, чи то суднових допоміжних механізмів або ж суднових пристроїв.

3. Вибух, пожежа, пошкодження судна снарядами (мінами, торпедами, ракетами) та інші пошкодження.

Таким чином, Україна як морська держава повинна забезпечити себе кваліфікованими та досвідченими інспекторами, фахівцями з питань аварій та

інцидентів на морі, які б були спроможні виконати усі необхідні експертизи та розслідування.

4.2. Закон України «Про охорону праці». Його роль і значення в забезпеченні охорони праці на морському транспорті

Кожен громадянин України згідно статті 43 Основного Закону України має право на безпечні, належні й здорові умови праці [17]. Це означає, що Конституція України гарантує регламентацію норм та вимог щодо забезпечення цього невід'ємного права кожного українця у Кодексі законів про працю, а також Законах: "Про охорону праці", "Про охорону здоров'я", "Про пожежну безпеку", "Про охорону навколишнього природного середовища" тощо. Все вищезазначене складає законодавство України про охорону праці, яке можна розглядати як систему законів та нормативно-правових актів, що тісно переплітаються один з одним та взаємодоповнюють один одного. Мета таких взаємопов'язаних відносин — суворе та прискіпливе регулювання відносини у сфері реалізації державної політики, яка стосується соціального захисту громадян в процесі здійснення їхньої трудової діяльності на робочому місці. Фундаментом законодавства України про охорону праці є не тільки згадана стаття 43 Конституції України, але і стаття 24 (що зазначає спеціальні заходи щодо охорони праці і здоров'я жінок), стаття 45 (про право на відпочинок), стаття 49 (що забезпечує правом на медичну допомогу та медичне страхування) тощо [17].

Базою, або ж іншими словами, основоположним документом в галузі охорони праці є Закон України «Про охорону праці», який був прийнятий в незалежній Україні одним із перших 14 жовтня 1992. На наш погляд, значення цього документа неможливо нівелювати, адже саме у ньому дається класифікація умов праці, регулюються питання безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлюється єдиний порядок організації

охорони праці в Україні, а саме головне — прописуються штрафні санкції та види відповідальності за порушення законодавства про охорону праці та невиконання приписів (розпоряджень). Як і будь-який закон, закон України «Про охорону праці» регулює перш за все безпеку трудових відносин та обов'язки учасників цих відносин, забезпечуючи їх правами та свободами. Остання редакція цього документу була здійснена 27 грудня 2019.

Структурно цей закон можна розподілити на дев'ять розділів [11]:

1. Розділ I. Загальні положення (статті 1 — 4), де зазначаються визначення таких понять і термінів, як «охорона праці», «роботодавець», «працівник»; сфера дії закону; державна політика в галузі охорони праці.

2. Розділ II. Гарантії прав на охорону праці (статті 5 — 12). Розділ розкриває права на охорону праці під час укладання трудового договору; права працівників на охорону праці під час роботи та на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці; оговорюється той факт, що роботодавець зобов'язаний за власний кошт надати працівникам спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту, якщо їх робота пов'язана із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами; оговорюються охорона праці жінок, неповнолітніх, осіб з інвалідністю.

3. Розділ III. Організація охорони праці (статті 13 — 24), де надається перелік зобов'язань роботодавця стосовно управління охороною праці та його обов'язки, а також обов'язки працівника щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці. У розділі зазначається, що на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці, а також, що для працівників певних категорій обов'язковим є медичні огляди. Для всіх працівників обов'язковим є проходження інструктажу, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії. У розділі затверджується порядок розслідування та облік нещасних випадків,

професійних захворювань і аварій, а також зобов'язання роботодавця інформувати та звітувати про стан охорони праці.

4. Розділ IV. Стимулювання охорони праці (статті 25 — 26), де прописан економічний аспект стимулювання охорони праці, у вигляді заохочень працівників активно брати участь та проявляти ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці. Окрім цього, прописане зобов'язання роботодавця відшкодувати юридичним, фізичним особам і державі збитки, якщо ті були завдані порушенням вимог з охорони праці.

5. Розділ V. Нормативно-правові акти з охорони праці (статті 27 — 30), що зазначає яким органом провадяться опрацювання та прийняття нових, перегляд і скасування чинних нормативно-правових актів з охорони праці; у якому випадку відбувається тимчасове припинення чинності нормативно-правових актів з охорони праці та чи є нормативно-правові акти з охорони праці обов'язковими для виконання.

6. Розділ VI. Державне управління охороною праці (статті 31 — 37), у якому перелічені органи державного управління охороною праці та компетенції Кабінету Міністрів України, повноваження міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань підприємств в галузі охорони праці.

7. Розділ VII. Державний нагляд і громадський контроль за охороною праці (статті 38 — 42), де перелічуються органи державного нагляду за охороною праці, права і відповідальність посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці, а також їх соціальний захист.

8. Розділ VIII. Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці (статті 43 — 44). Розкриті особливості застосування штрафних санкцій за порушення законодавства та зазначені види відповідальності за порушення вимог щодо охорони праці.

9. Розділ IX. Прикінцеві положення

Стосовно ролі цього закону в забезпеченні охорони праці на морському транспорті необхідно розуміти, що закон — це філософія буття кожного громадянина. Більшість українських моряків працює під іноземними прапорами, тому звичайно їм необхідно ознайомлюватися з міжнародними нормами охорони праці на судні, які зазвичай є стандартними, але можуть різнитися залежно від типу судна та виду вантажу, що транспортується. Тим не менш, з огляду на наш (хоч і невеликий) український флот, можна стверджувати, що при умові вивчення напам'ять цього закону кожним працівником та роботодавцем, кількість нещасних випадків зменшилася б. Зі слів працюючих моряків, а також деяких курсантів на практиці, стало достеменно відомо, що обов'язок проходження інструктажу з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги, правил поведінки у разі виникнення аварії виконується фактично тільки на папері, шляхом ставлення підпису в графі навпроти свого прізвища. Чого звичайно майже неможливо спостерігати в іноземній практиці, де усі «drills» відпрацьовуються до автоматизму. Ба більше, про зобов'язання деяких українських роботодавців за власний кошт надати працівникам спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту й мова не йде. Цей обов'язок (зі слів третіх осіб) лежить на самому працівнику. А українське законодавство настільки гнучке та нестабільне, що уникнути відповідальності або ж затягнути розгляд справи роботодавець завжди зможе.

Тим не менш, закон — це захист. І саме в цьому полягає ключова роль. Наші моряки є висококваліфікованими, добре тренуваними та досвідченими трудовими кадрами як на площині українського ринку, так і в іноземних державах. Саме тому, держава повинна вдатися до усіх заходів, аби зберегти і убезпечити від загроз такий цінний ресурс; аби зберегти заробіток працюючого, наприклад, за період простою; аби забезпечити лікувально-профілактичним харчуванням чи іншими пільгами й компенсаціями.

4.3. Умови виникнення пожежі. Небезпека пожежі

Нажаль, досить часто в ЗМІ виникають новини про зруйновані пожежою приміщення офісу чи підприємства. Тож, ігнорувати протипожежну безпеку на підприємстві вкрай небезпечно. Пожежна безпека входить в комплекс заходів з охорони праці. Тому, підприємство повинно виконати усі необхідні організаційні роботи цієї сфери: мінімізувати ризик виникнення пожеж, своєчасно забезпечити в повному обсязі усіма технічними засобами для запобігання займання та усунення самих пожеж та їх наслідків, контролювати дотримання протипожежних вимог і норм, розробити і впровадити регламенти по гасінню пожеж, евакуації та порятунку з місць пожежі й задимлення людей і майна (матеріальних цінностей) тощо.

Згідно ст.2 Кодексу цивільного захисту України, пожежа — це «неконтрольований процес знищення або пошкодження вогнем майна, під час якого виникають чинники, небезпечні для істот та навколишнього природного середовища» [15]. Тобто небезпека пожежі полягає саме в її руйнівній силі, яка перетворює майно на таке, що непридатним до використання, а часом й може забрати навіть життя. Окрім цього, слід згадати, що у випадку загоряння жилих приміщень виникає загроза безпосередньо здоров'ю і життю людини. А саме: люди отримують опіки, пошкодження, отруєння дихальних шляхів, позбавляються даху і майна. Уникнути цього теоретично допомагають сповіщувачі — це такі технічні пристрої в приміщеннях, які служать сигналом початку пожежі та необхідності негайно евакуюватися або вжити відповідних заходів для усунення пожежі. Не можемо оминати увагою і питання опіків різного ступеня тяжкості, при чому як шкірних покривів, так і очей та верхніх дихальних шляхів, особливо якщо в повітря потрапили хімічні, радіоактивні та отруйні речовини. Підвищена в результаті горіння температура навколишнього середовища призводить до підвищення температури тіла людини, а це загрожує тепловим ударом, який може призвести до тяжких наслідків аж до зупинки серця. Під час пожежі

виникають газоподібні продукти горіння, які складаються з диму і безбарвних газів. Це також становить велику небезпеку для здоров'я людини: знижується видимість в приміщенні, що веде до неможливості евакуації, оскільки людина дезорієнтована. При пожежах у внутрішніх приміщеннях будівель і споруд підвищується концентрація оксид вуглецю, фосгену, різних альдегідів, які вважаються отруйними. Однак одним з найбільш небезпечних є чадний газ, тому що він невидимий і не має характерного запаху. Вступаючи в реакцію з гемоглобіном людської крові, чадний газ отрує людину, призводячи до сильного головного болю, до затруднення дихання, запаморочення і втрати орієнтації в просторі, підвищення тиску і температури тіла, нудоти і сильної блювоти, втрати свідомості і сильних судом. Усім загальновідомо, що під час пожежі скорочується рівень кисню в навколишньому просторі, що, в свою чергу, може призвести до втрати свідомості. Більше того, руйнування будівельних конструкцій також є небезпечним чинником пожежі, адже відбувається внаслідок втрати будівлями несучої здатності під впливом високих температур і вибухів. Від вибухів людина може уразитися осколками різних установок, які ролітаються з високою швидкістю в різні сторони. Крім того, піз час пожежі людину може вдарити електричним струмом, що виник унаслідок винесення високої напруги на струмопровідні частини конструкцій. Всі вищезазначені явища тим чи іншим чином ведуть до неконтрольованої паніки. [49, с.13-14] Тож, погодимося з думкою Фесенка Г. В., що небезпечний чинник пожежі — це «прояв пожежі, що призводить чи може призвести до опіку, отруєння леткими продуктами згоряння або піролізу, травмування чи загибелі людей та (або) до заподіяння матеріальних, соціальних, екологічних збитків» [див. там же, с. 12].

Пожежа виникає при певних умовах. Під умовами ми розуміємо сукупність процесів, обставин та дій, які в поєднанні один з одним або накопиченні призвели тим чи іншим чином до пожежі. Основоположним принципом у системі протипожежного захисту є твердження про те, що будь-яке горіння не трапляється саме по собі з нівідкіля. Пожежа, іншими

словами, це процес горіння. А горіння може виникнути за наявності трьох чинників [9]:

1. Горючої речовини — це може бути рідини (наприклад, бензин, спирт, фарба); тверді речовини (наприклад, дерево, пластмаса, тканини); гази (пропан, бутан, етан) або ж метали (магній, натрій, алюміній).

2. Окисника (необхідно 16 % кисню, або це можуть бути бертолетова сіль, пероксид натрію, азотна кислота, хлор тощо).

3. Джерела запалювання, яке має запас теплової енергії для нагрівання середовища до певної температури (Сонце, блискавка, іскра, замикання, стиснення, удар, тертя, хімічна реакція, електрична енергія тощо).

Ці три компоненти символічно кличуть «трикутником пожежі» (див. рис. 4.1).



Рис. 4.1. Трикутник пожежі

Джерело: [49]

З огляду на трикутник пожежі, можна дійти висновку, що пожежа не зможе розпочатися, якщо відсутня буде хоча б одна зі сторін цього

взаємопов'язаного ланцюжка. І пожежа обов'язково згасне, якщо вилучити одну із сторін трикутника. Зрозуміло, що всі компоненти повинні бути в певному співвідношенні, аби виникла пожежа, адже маленькою іскоркою не запалити дерев'яну колоду.

4.4. Призначення та структура Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення моря з суден 1973 року. Зміст Протоколів I та II 1973 р., Протоколу 1978р. та Протоколу 1997 р. до Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року

Після Другої світової війни країни потроху відновлювали свою міць та могутність, вибудовували економічні зв'язки, налагоджували торгівлю. У 1954 році була прийнята Міжнародна конвенція запобіганню забрудненню моря нафтою (OILPOL). Однак з розвитком морських торгових шляхів, зростала і кількість аварійних морських подій, які так чи інакше вели до забруднення океанів шляхом навмисного, випадкового скидання або скидання по недбалості з суден нафти. Усвідомлюючи необхідність охорони навколишнього середовища взагалі і морського середовища, вирішили, що така ситуація вимагала серйозних змін, посилення і розширення положень Конвенції 1954 року.

Нова Конвенція була прийнята 2 листопада 1973 року. Призначення її зрозуміле з самої назви — International Convention for the Prevention of Pollution from Ships — прописати комплекс заходів, метою яких є запобігання експлуатаційного і транскордонного забруднення моря судами з нафтою; припинення навмисного забруднення морського середовища нафтою та іншими шкідливими речовинами; і звести до мінімуму випадкові скидання таких речовин, У 1978 році був прийнятий Протокол, що доповнює

Конвенцію. Україна приєдналася до прийняття Конвенції 21 вересня 1993 року.

Міжнародна конвенція по запобіганню забруднення моря з суден 1973 року складається з додатків з правилами та 20 статей [26]:

1. Стаття 1. Загальні зобов'язання по Конвенції, де сказано, що сторони Конвенції зобов'язуються здійснювати положення цієї Конвенції.
2. Стаття 2. Визначення, де надається трактування понять «Шкідлива речовина», «Скидання», «Судно», «Адміністрація», «Інцидент», «Організація».
3. Стаття 3. Застосування, де зазначається до яких суден застосовується та не застосовується Конвенція.
4. Стаття 4. Порухення, де оговорюється, що порушення положень Конвенції забороняється, і що законодавством Адміністрації відповідного судна встановлюються санкції за порушення.
5. Стаття 5. Свідоцтва і спеціальні правила інспектування суден, де стверджується, що судно зобов'язане мати спеціальне Свідоцтво згідно з положеннями і воно підлягає інспектуванню, якщо перебуває в портах Сторони, що підписала цю Конвенцію. У випадку, якщо судно не має дійсного Свідоцтва, Сторона, що здійснює інспектування, вживає заходів, що забезпечують невихід у море такого судна.
6. Стаття 6. Виявлення порушень і забезпечення виконання Конвенції — якщо в результаті інспектування буде виявлене порушення, то Адміністрації надсилається повідомлення для вжиття відповідних заходів. Кожна Сторона надає Адміністрації докази, якщо такі є. Після отримання таких доказів Адміністрація проводить розслідування справи.
7. Стаття 7. Необґрунтовані затримки суден, де прописано, що необхідно вживати всі можливі заходи для того, щоб уникнути необґрунтованої затримки судна або необґрунтованої відстрочки його відходу.
8. Стаття 8. Повідомлення про інциденти, пов'язані з скиданням шкідливих речовин, де наголошується про необхідність повідомлення про інцидент без

затримки й у якомога більш повному обсязі, а також інформування Адміністрації судна, з яким відбувся інцидент та будь-яку іншу Державу, яку може це торкатися.

9. Стаття 9. Інші договори і тлумачення, де говориться, що Конвенція 1973 замінить Конвенцію 1954 р.

10. Стаття 10. Врегулювання спорів, які вирішено розглядати в арбітражу.

11. Стаття 11. Напрямок інформації, де указано, що сторони Конвенції зобов'язуються надсилати Міжурядовій морській консультативній організації тексти законів, наказів, декретів, правил та інших актів, виданих ними з різних питань щодо застосування цієї Конвенції; офіційні доповіді або огляди офіційних доповідей, що відображають результати застосування цієї Конвенції тощо.

12. Стаття 12. Аварії із суднами, де зазначається, що кожна Адміністрація зобов'язується проводити розслідування будь-якої аварії та передавати інформацію про результати такого розслідування Міжурядовій морській консультативній організації

13. Стаття 13. Підписання, ратифікація, прийняття, схвалення і приєднання, де указано, що Конвенція була відкрита для підписання в штаб-квартирі Міжурядовій морській консультативній організації з 15 січня 1974 р. по 31 грудня 1974.

14. Стаття 14. Факультативні Додатки

15. Стаття 15. Набуття чинності, де оголошується набуття чинності після закінчення дванадцяти місяців з дати, на яку Сторонами згідно зі Статтею 13 стануть не менше 15 Держав, загальна валова місткість торговельних суден яких становить не менше п'ятдесяти відсотків валової місткості суден світового торговельного флоту.

16. Стаття 16. Поправки, де зазначається, що поправки можуть бути прийняті або шляхом скликання Конференції, або після розгляду в Міжурядовій морській консультативній організації.

17. Стаття 17. Сприяння технічному співробітництву, де прописується зобов'язання сторін надавати підтримку тим з Сторін, що звертаються з проханням про надання технічної допомоги

18. Стаття 18. Денонсація, де стверджується, що припинення дії міжнародного договору набуває чинності після закінчення дванадцяти місяців з дати одержання Генеральним секретарем повідомлення про денонсацію.

19. Стаття 19. Здача на зберігання і реєстрація, що оголошується відповідальним за збереження Генерального секретаря.

20. Стаття 20. Мови, де перераховують мови написання Конвенції.

Протокол I Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення моря з суден 1973 року містить положення, що стосуються повідомлення про інциденти, пов'язані з скиданням шкідливих речовин (відповідно до статті 8 Конвенції). Протокол I складається зі 5 статей [26]:

1. Стаття I Обов'язок давати повідомлення
2. Стаття II Способи передавання повідомлення
3. Стаття III Випадки, в яких даються повідомлення
4. Стаття IV Зміст повідомлення
5. Стаття V Додаткове повідомлення

Протокол II Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення моря з суден 1973 року містить положення, що стосуються в основному арбітражних процедур у Третейському суді (відповідно до статті 10 Конвенції), та складається з 10 статей.

Протокол 1978 року до Міжнародної конвенції по запобіганню забрудненню з суден 1973 року був підписаний в Лондоні 17 лютого. Призначення цього протоколу — внести деякі корективи до конвенції 1973 року, наприклад, замінили пункт b) статті 11, прописавши необхідність Сторін Конвенції надсилати список призначених інспекторів і визнаних організацій, які уповноважені здійснювати заходи, пов'язані з конструкцією, побудовою, устаткуванням і експлуатацією суден, що перевозять шкідливі речовини. Або зазначається, що Сторони Протоколу погоджуються з тим, що вони не будуть

зв'язані положеннями Додатка II Конвенції протягом трьох років з дати набуття чинності цього Протоколу і не несуть зобов'язань і не можуть претендувати на які-небудь привілеї по Конвенції щодо питань, пов'язаних з Додатком II Конвенції. Згідно цього протоколу, Генерального секретаря Міжурядової морської консультативної організації іменують «Депозитарієм».

Протокол 1997 р. до Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року посилається на принцип 15 Ріо-де-жанейрської декларації з навколишнього середовища та розвитку, який закликає застосовувати запобіжний підхід. На наш погляд, вагомою зміною стало долучення у статті 2 Додатку VI, який називається "Правила запобігання забрудненню повітряного середовища з суден" [41].

ВИСНОВКИ

Глобальна транспортна система функціонує в ролі «сполучної ланки процесу глобалізації світової економіки». Глобалізація сприяє розмиванню національних кордонів і формуванню нового виробничого укладу, основою якого стала комплексна автоматизація. Це призвело до створення нового та оновлення старого флоту. На єдиному світовому ринку з року в рік підвищується сумарний дедвейту флоту. Логічно, що з ростом кількості суден виникає і потреба в трудовому ресурсі, який буде обслуговувати судно та забезпечувати його безпечно та швидке транспортування вантажу і тому подібне.

Безсумнівно, що глобалізація привела до зростання конкуренції у світовому масштабі, а це, в свою чергу, викликало поглиблення спеціалізації та орієнтацію на формування пропозиції в залежності від попиту, саме тому, дослідивши тенденції розвитку світового морського транспорту, зрозуміли, що частка газовозів світового транспорту значно зросла. Національні ринки почали орієнтуватися на глобальний ринок з його жорсткою та агресивною конкуренцією. Україна не виключення, оскільки наша країна є постачальником кваліфікованої та досвідченої трудової сили. Посередником між моряком та судновласником виступає кріюінгова компанія. Це юридична особа. Як правило оформлена або у статусі ФОП, або ТОВ. Метою створення кріюінгу як і будь-якого суб'єкта господарської діяльності — є одержання доходу за рахунок професійних послуг з пошуку, оцінки, відбору й мотивації персоналу-плавскладу суден по критеріях. Критерії традиційно встановлює судновласник, у якого виникла необхідність залучення певного персоналу. Ринок кріюінгових послуг є спеціалізованим напрямом підприємництва, який зв'язаний з людськими факторами, сукупністю послуг з пошуку, оцінки, відбору й управління мотивацією, а так само найму робочої сили з метою забезпечення потреб сторонніх організацій – судноплавних компаній або

операторів суден у персоналі. Класифікація крьюінгів досить розгалужена, оскільки існують різні критерії : за типом судна, на яке зазвичай влаштовують, за відсотком ринку; за видом крьюінгу; за характером взаємодії з іншими організаціями; за спеціалізацією претендентів до лав плавскладу; за засобами працевлаштування і т.д..

Однак у відповідь на пандемію COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох країн, наприклад, було запроваджено надзвичайний стан в цілому або в окремих регіонах чи сферах; майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи. Такі безпрецедентні кроки спричинили уповільнення економічного розвитку у країнах світу, що призвело до ускладнень життя морегосподарства. Виникло питання щодо доцільності заснування та стратегічне планування в крьюінгових компаніях в транснаціональному контексті. Не менш важливим виявилось і розкриття характерних відмінностей розрахунку фінансових результатів здійснення крьюінгової діяльності. Дослідивши сучасний стан ринку крьюінгових послуг, стало зрозуміло, що вони переважно локалізуються в приморських регіонах, таких як : Одеса, Чорноморськ (колишній Іллічівськ), Южний і т.д. Загальна їх кількість по всій Україні сягає близько 465 відділень разом з їх філіями.

Стосовно юридичної сторони функціонування крьюінгу — майбутній підприємець зустрінеться з бюрократичними перепонами на своєму шляху, адже цей процес відбувається в чотири етапи: Виходить, що умовно створення крьюінгової компанії можна розподілити на чотири етапи: етап перший — організаційний, другий — легалізаційний, потім ліцензування діяльності та постлегалізаційний.

Стосовно фінансової сторони функціонування крьюінгу — були виявлені шляхи здійснення моніторингу ефективності діяльності крьюінгової компанії, що є складовою стратегічного планування своєї діяльності на теренах власної країни, так і в міжнародній площині. Оцінку ефективності можна надати завдяки показники ефективності надання послуг та ефективності підбору плавскладу крьюінговими компаніями. Було виявлено, що відмінності

розрахунку фінансових результатів здійснення крьюінгової діяльності залежать від засад, за якими був створений крьюінг, тобто або у вигляді чистого крьюінгу, або як крьюінг менеджмент, або як представництво судновласника.

Проаналізувати зовнішні і внутрішні умов позиціонування нами умовно створеної компанії на ринку транспортних послуг, ми зрозуміли, що мінімізувати яким-небудь чином негативний вплив неможливо, адже середа існування бізнесу представляється нам агресивною, нестабільною, загрозливою, криміногенною та позбавленою будь-якого захисту з боку держави чи представників правопорядку. SWOT-аналіз, в свою чергу, допоміг виявити можливості, які відповідають ресурсам фірми та сильні сторони фірми й зіставити їх із ринковими можливостями. Сума переваг та можливостей дещо перевищує суму визначених загроз і слабкостей. Необхідно наголосити на потребі розробки заходів щодо знешкодження їх впливу. Однак це досить витончене питання. Як ми бачимо більшість загроз стосується саме середовища існування компанії, на яке ми не маємо важелів для впливу. Єдине можливе рішення при такому сценарії — формувати стабілізаційні фонди всередині самої компанії або ж розробляти альтернативні плани збереження капіталу.

Здійснивши економічне обґрунтування існування компанії, ми дійшли висновку, що відкриття крьюінгової компанії є досить прибутковим та рентабельним з огляду на пандемію та локдауни по всьому світу, але за умови, якщо формат послуг буде диверсифікован. Зрозуміло, що варіативність та гнучкість послуг забезпечують рентабельність підприємства. За прогнозованим сценарієм період окупності суми стартових інвестицій становитиме дещо більше шести місяців. Такий короткий та привабливий термін базується на не високому рівні стартового капіталу необхідного для відкриття крьюінгової компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білий М. М. Фінансові результати підприємства: факторний аналіз в умовах економічної кризи / М. М. Білий. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. Випуск Х.. – 2014. – С. 234–241.
2. Волков А. Як COVID-19 вплинув на морський бізнес [Електронний ресурс] / Артем Волков // Економічна правда. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/04/1/658814/>.
3. Власенко О. С. Оцінка ефективності підбору плавскладу для судноплавних компаній / О. С. Власенко, Е. Ф. Юнусова. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. – №2. – С. 134–137.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
5. Гребенник Н.Г. Основи управління ефективністю діяльності круїнгової компанії / Н.Г. Гребенник, О.О. Данченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вип. 3(56). – Одеса: ОНМУ, 2016. – С. 88-101
6. Данченко О. О. Вплив змін на глобальному ринку праці моряків на роботу круїнгових компаній в Україні / О. О. Данченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2019. - Вип. 2. - С. 102-119. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2019_2_11.
7. Данченко О. О. Сутність та особливості формування фінансових результатів роботи круїнгової компанії [Електронний ресурс] / О. О. Данченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті № 2 (59). – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <file:///C:/Users/user/Downloads/102-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-163-1-10-20171124.pdf>.

8. Дрішлюк В. І. Окремі аспекти державного регулювання діяльності крьюінгових компаній в Україні [Електронний ресурс] / В. І. Дрішлюк, І. В. Петльована // Південноукраїнський правничий часопис. - 2015. - № 2. - С. 239-242. - Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2015_2_72.
9. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці [Електронний ресурс] / В. Ц. Жидецький // Афіша. – 2002. – Режим доступу до ресурсу: <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/ZHideczkiy-V.CZ.-Osnovi-ohoroni-praczi.-Pidruchnik-1.pdf>.
10. Жихарева В.В. Глобальный рынок труда моряков: проблемы и решения / В.В. Жихарева // Економічні інновації: Зб. наук. пр. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. — Вип. 47. — С. 53-62.
11. Закон України "Про охорону праці" [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України / Законодавство України. – 1610. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
12. Захарова, О. В. Глобальні чинники розвитку потенціалу світової транспортної системи / О. В. Захарова, // Економічний часопис-XXI / Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – 2011. – №9. – С. 14–17.
13. Іванов Є. Соціально-філософський аналіз управлінської концепції А.Файоля [Електронний ресурс] / Євген Іванов. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwj9oqrj6o7iAhUMtIsKHemWD64QFjACegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbuv%2Fcgirbis_64.exe
14. Ключева Є. М. Організаційно-правові засади діяльності крьюінгових компаній в Україні [Електронний ресурс] / Є. М. Ключева, В. Є. Панасевич // Прикарпатський юридичний вісник. - 2017. - Вип. 5. - С. 69-72. - Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2017_5_19.
15. Кодекс цивільного захисту України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України / Законодавство України. – 1610. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

16. Кожен шостий працездатний українець знаходиться за кордоном [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/29/650085/>.
17. Конституція України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України / Законодавство України. – 101. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
18. Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников [Електронний ресурс] / В. А. Комлев, А. Л. Носов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – №02 (февраль) – 2016 – Режим доступу до ресурсу: <http://e-koncept.ru/2016/16021.htm>.
19. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studme.com.ua/1126100812613/menedzhment/menedzhment.htm>.
20. Кузнецова І. О. Класифікація структурних підрозділів підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1658/1/Класифікація%20структурних%20підрозділів%20підприємства.pdf>.
21. Кравчук В.М. Корпоративне право: науково-практичний коментар законодавства та судової практики. Київ : Істина, 2005. 720 с.
22. Крисюк Л. Перспективи розвитку ринку крьюінгових послуг в Україні [Електронний ресурс] / Л. Крисюк, А. Драгончук // Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 1. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecan_2013_12\(1\)_35.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecan_2013_12(1)_35.pdf).
23. Крьюінги України [Електронний ресурс] // ukcrewing. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukcrewing.com/uk/regions/ukraine/>.

24. Кукшинова О. О. Особливості створення крюїнгових компаній в Україні [Електронний ресурс] / О. О. Кукшинова, С. С. Лабінська // Право І Суспільство № 5. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/5_2019/part_1/22.pdf.
25. Лукашевич В.М. Определение сущности концептуальных подходов к ведению крюингового бизнеса / В.М. Лукашевич // Технологический аудит и резервы производства. Т. «Экономика и управление предприятием». – № 5/2(19). – 2014. – С. 43-47.
26. Міжнародна конвенція по запобіганню забрудненню з суден 1973 року (укр/рос) [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України / Законодавство України. – 2609. – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_009#Text.
27. Микитась В. В. Глобалізація як контекст формування економічної політики держави / В. В. Микитась. // Причорноморські економічні студії / Економічна теорія та історія економічної думки. – 2016. – №4. – С. 11–14.
28. Морской Бизнес Центр / Аренда офисов [Електронний ресурс] // ООО "МБЦ" – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.morskoj-bc.com/rent/>.
29. Най Д. Глобалізація й антиамериканізм [Електронний ресурс] / Джозеф Най // Проект Синдикат для «Дня» № 193. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <https://day.kyiv.ua/uk/article/svitovi-diskusiyi/globalizaciya-y-antiamerikanizm>.
30. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. [Електронний ресурс] / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 560 с. – Режим доступу до ресурсу: https://www.pravo.vuzlib.su/book_z1266_page_1.html.
31. Організація: роль та значення, функції управління, структура, риси. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13934/>.
32. Отголоски Черноморского морского пароходства – что сохранили и что хотим вернуть? [Електронний ресурс] // The Maritime Telegraph | Морська Правда. – 5 апреля, 2018. – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.mtelegraph.com/echoes-of-the-black-sea-shipping-company-what-have-they-saved-and-what-do-we-want-to-return.html>.

33. Пасюк Е. Д. Комплексная оценка плавсостава морских судов с учетом компетентностного подхода и тенденций развития мирового судоходства [Электронный ресурс] / Е. Д. Пасюк, Н. О. Аболенцева // Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://uecs.ru/uecs-105-1052017/item/4652-2017-11-24-07-21-47>.

34. Пасюк Е. Д. Методика оценки качества услуг, предоставляемых круизными компаниями : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08 00 05 "Економика и управление народным хозяйством экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг), экономика труда" / Пасюк Екатерина Дмитриевна – Санкт-Петербург, 2008. – 18 с.

35. Переваги відкриття компанії в ОАЕ в 2020 році [Електронний ресурс] // Абсолют/ Юридичне агенство. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://absolute.com.ua/ukr/articles/preimushhestva-otkrytija-kompanii-v-oaeh-v-2020-godu>.

36. Первые круизные агентства: жизнь до и после Черноморского пароходства [Электронный ресурс] // The Maritime Telegraph | Морська Правда. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.mtelegraph.com/the-first-crewing-agencies-life-before-and-after-the-black-sea-line.html>.

37. Перелік суб'єктів, які мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном [Електронний ресурс] // Міністерство соціальної політики України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.msp.gov.ua/content/perelik-subektiv-yaki-mayut-licenziyu-z-poserednictva-u-pracevlashtuvanni-za-kordonom.html>.

38. Постанова КМ Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном [Електронний ресурс] // Верховна Рада України / Законодавство України. – 16.

– Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-2015-%D0%BF#Text>.

39. Прайс на послуги з реєстрації юридичних осіб та підприємців [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.victorija.ua/novyny/prays-na-posluhy-z-reyestratsiyi-yurydychnyh-osib-ta-pidpryyemtsiv.html?print=print>.

40. Про затвердження Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України / Законодавство України. – 1109. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-06#Text>.

41. Протокол 1997 року про внесення змін до Міжнародної конвенції по запобіганню забрудненню з суден 1973 року, зміненої Протоколом 1978 року до неї [Електронний ресурс] // Інформаційне агенство "ЛІГА:ЗАКОН". – 1997. – Режим доступу до ресурсу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU97592.html.

42. Примачов М.Т. Підприємництво в торговельному судноплаванні [Текст]: підручник для курсантів морських вузів./ М.Т. Примачов, Н.В. Примачова, О.Ю. Вовк — Одеса: ОНМА, 2012. — 299 с.

43. Сенько О. В. Основи менеджменту та маркетингу: методичні вказівки з вивчення дисципліни та організації самостійної роботи курсантів і студентів / О. В. Сенько. – Одеса: ОНМА, 2015. – 30 с.

44. Сенько О. В. Управління на підприємствах морського та річкового транспорту [Текст]: методичні вказівки для виконання курсової роботи / Укл. Доц. О. В. Сенько. – Одеса: НУ «ОМА», 2019

45. Стадник М. Вплив COVID-19 на світову економіку [Електронний ресурс] / Марина Стадник // ЛігаЗакон. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002118.

46. Солонар А. В. Окремі аспекти розкриття змісту поняття «повноваження» [Електронний ресурс] / А. В. Солонар // Порівняльно-

аналітичне право. – 2014. - № 2. – С. 253-256. . – Режим доступу до ресурсу:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/37609/1/Solonar_Powers.pdf

47. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). // Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. – 2020. – №52. – С. 50.

48. Файоль А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль // Управление — это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С. 9-61.

49. Фесенко Г. В. Конспект лекцій з дисципліни «Основи пожежної безпеки» (для студентів 4 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.060101 «Будівництво» спеціалізації «Охорона праці в будівництві») та дисципліни «Пожежна безпека» (для студентів 4 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.050702 «Електромеханіка» спеціалізації «Охорона праці на електричному транспорті») / Г. В. Фесенко ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2013. – 62 с.

50. Фрасинюк Т. И. Принципы управления эффективным позиционированием судоходной компании / Т. И. Фрасинюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2013.-№ 3 (2).-С. 269-272.-Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3%282%29_60

51. Чмерук Т. Глобальна економічна шахівниця та Україна [Електронний ресурс] / Тимур Чмерук // 112.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
<https://ua.112.ua/mnenie/hlobalna-ekonomichna-shakhivnytsia-ta-ukraina-534028.html>.

52. Шолубко Д. І. Сутність підбору персоналу в організації [Електронний ресурс] / Д. І. Шолубко // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка" – Режим доступу до ресурсу:
http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13319/1/285_Sholubko_738-739_69.pdf.

53. Яценко М. С. Актуальні проблеми організації роботи крьюінгової компанії у структурі світової судноплавної галузі [Електронний ресурс] / М. С. Яценко, О. Д. Белобров, К. О. Лихащенко // Издательский дом "Интернаука" – Режим доступу до ресурсу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15895602065996.pdf>.
54. Яценко М. С. Актуальні проблеми удосконалення якості крьюінгових послуг [Електронний ресурс] / М. С. Яценко, І. О. Гончарова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 1 (29). – С. 162-170. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/162.pdf>
55. Globalization: A Brief Overview/ IMF: issues brief, May 2008 - <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>
56. ISO 9001:2015(ru) Системы менеджмента качества. Требования [Електронний ресурс] // Online Browsing Platform (OBP). – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:ru>.
57. Miro [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://miro.com/app/dashboard/>.
58. New report predicts potential shortage of almost 150,000 officers by 2025 [Електронний ресурс] // SAFETY4SEA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://safety4sea.com/new-report-predicts-potential-shortage-of-almost-150000-officers-by-2025/>.
59. Primachev N., Fracinuk T. Ukraine an Example of Limits of Balance and Asymmetric Reaction in the Maritime Trade Market // Electronic Scientific Journal PREGLAD WSCHODIOEUROPEISKI. 2019. X/1, 2019, p. 153-161. DOI: 10.31648/pw.4511
60. Review of Maritime Transport 2020 [Електронний ресурс] // United Nations Conference on Trade and Development. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf.

ДОДАТОК А

Таблиця 1.2

Характеристика зон перетинів показників економічної ефективності, результативної ефективності та часу за допомогою діаграми Ейлера-Венна

	Назва зони	Характеристика	Умови
Зона	А (час+ економічність+ результативність)	Швидкий пошук необхідних моряків із мінімальними витратами і доброю результативністю. Основна задача — підбір менеджера по роботі з клієнтами.	Сприятлива кон'юнктура ринку праці моряків (надлишок робочої сили), хороші умови праці на суднах.
	В (час+ економічність)	Швидкий пошук моряків за певної економії коштів, але значна частина плавскладу може звільнитися протягом контракту.	Сприятлива кон'юнктура ринку праці моряків
	С (час+ результативність)	Результативна ефективність за дефіциту часу. Витрати на підбір плавскладу значні. Пошук комскладу і дефіцит фахівців на ринку праці моряків.	-
	Д (економічність+ результативність)	Підбір нижчого рядового складу. Крюїнгова компанія не несе прямих збитків від наявності вільної позиції.	-

Джерело [53]

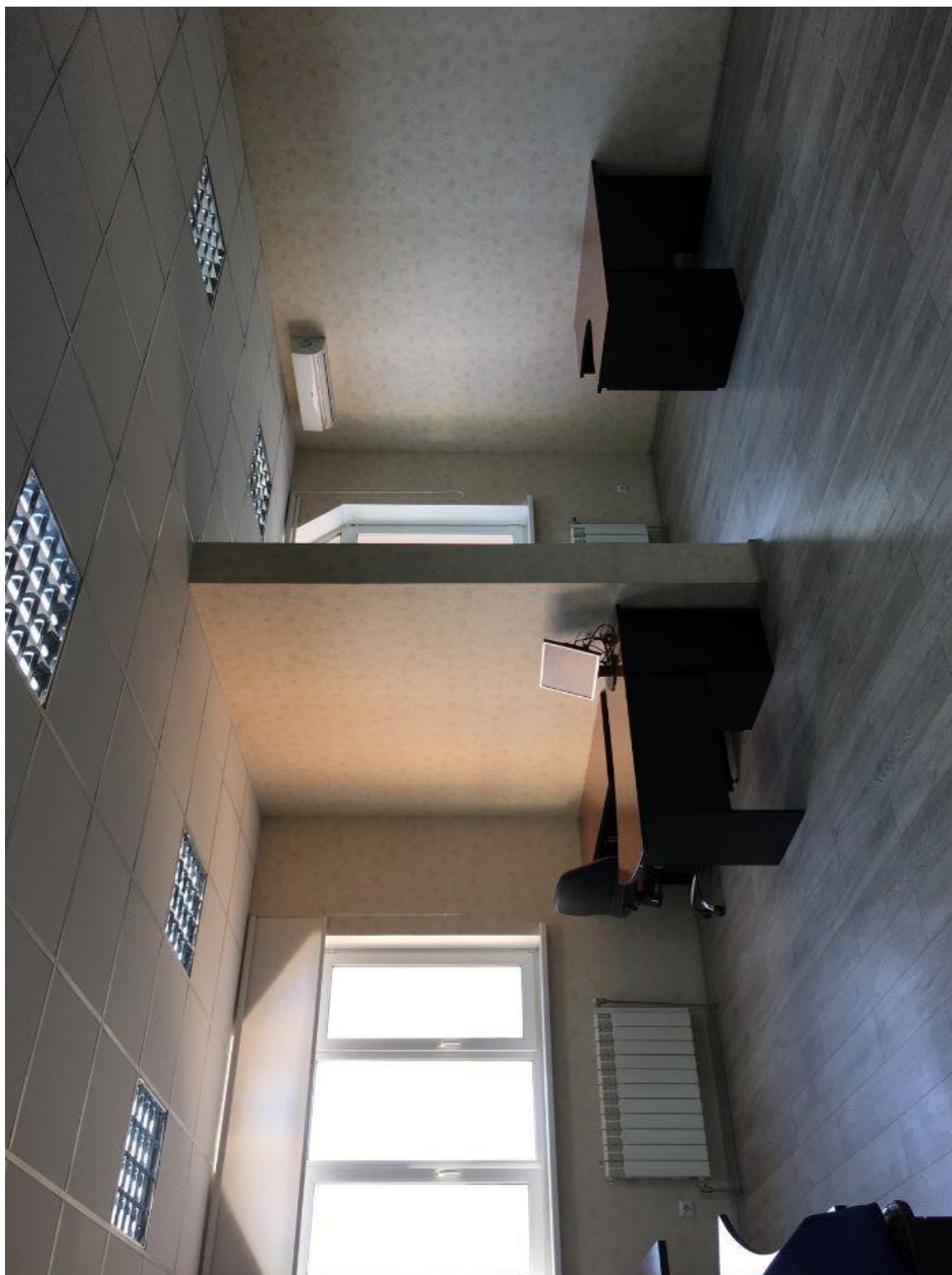


Рис. 3.5. Внутрішній вигляд приміщення кріюінгової компанії «Le Ra»
Джерело [28]

ДОДАТОК В

Зовнішні ризики (явища)	2020 рік			2021 рік			2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	Інтегральна оцінка	Оцінка вірогідності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України	Інтегральна оцінка	Оцінка вірогідності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України	Інтегральна оцінка	Оцінка вірогідності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України	Інтегральна оцінка	Оцінка вірогідності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України	Інтегральна оцінка	Оцінка вірогідності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України
Нова світова криза (внаслідок руйнування усталених виробничих зв'язків, банкрутства ряду промислових виробників в країнах ЄС/світі)	11	3	3	7	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2
Виникнення інших хвиль пандемії COVID-19 в світі	10	3	3	8	3	3	4	2	2	3	1	2	3	1	2
Дефіцит зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу	10	3	3	9	3	3	5	2	2	5	2	2	4	2	2
Вихід нерезидентів із ОВДП	9	3	3	9	3	3	5	2	2	5	2	2	5	2	2
Посилення гібридних загроз національній безпеці України, у т.ч. активне військове протистояння на сході країни	9	3	3	8	3	3	8	3	3	7	2	3	5	2	2
Неотримання запланованого фінансування від МВФ	6	2	3	7	3	3	5	2	2	4	2	2	4	2	2
Впровадження нових торговельних бар'єрів для вітчизняного експорту з боку інших країн	5	2	2	5	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1
Запуск в експлуатацію трубопроводів Північний потік 2 та Турецький потік	3	1	2	6	2	2	6	2	2	5	2	2	4	2	2
Суттєве зростання цін на світових енергетичних ринках	3	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2

Рис. 3.6 Оцінка ризиків / явищ на 2020-2024 роки

Джерело [47]

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Стратегічне планування в крьюінгових компаніях в транснаціональному контексті» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра

Мета роботи — проектування фундаменту створення компанії з надання посередницьких послуг з працевлаштування за кордоном шляхом аналізу ефективної кореляції місії, цілей, принципів, завдань та ієрархічної структури компанії як організаційних основ функціональної діяльності одиниці господарювання в конкурентному середовищі існування за допомогою прогнозування розвитку та змін на глобальному та локальному рівнях.

У роботі аналізуються систем координат існування української крьюінгової компанії, ситуація на світовому морському ринку праці та характерні відмінності розрахунку фінансових результатів здійснення крьюінгової діяльності. Проводиться прогноз стану ринку надання посередницьких послуг з огляду на заснування крьюінгової компанії як конкурентоспроможної одиниці господарювання. Зроблена спроба доведення економічної ефективності заснування компанії з надання посередницьких послуг з працевлаштування моряків за кордоном.

Структура роботи обумовлена її метою та завданням й складається зі вступу, чотирьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ сформовано з огляду на аналіз правових засад створення крьюінгової компанії. Також у другому розділі розглядаються відмінності у розрахунках фінансових результатів здійснення посередницької діяльності з працевлаштування за кордоном, способи визначення ефективності надання послуг крьюінговими компаніями та ефективності підбору плавскладу.

Другий розділ представляє собою дослідження стану світового морського транспорту, а також передумови виникнення та класифікацію

крюїнгових компаній. Надається прогноз стосовно середовища існування крюїнгової компанії. Додатково проаналізовано сучасний стан ринку надання посередницьких послуг у працевлаштуванні моряків за кордоном.

У третьому розділі обґрунтовується вирішення специфічних завдань стосовно площини доцільності та економічної ефективності створення компанії сервісного сегменту ринку морських послуг.

Четвертий розділ розкриває деякі аспекти охорони праці, зокрема види та класифікація аварійних ситуацій, умови виникнення пожежі, Міжнародну конвенцію по запобіганню забруднення моря, роль та значення Закону України про охорону праці тощо.

Ключові слова: крюїнг, види крюїнгу, фінансові результати, ефективність діяльності, ринок крюїнгових послуг, витрати, доходи, прибуток, крюїнгова компанія, елементи бізнес-плану.