

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему:
«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Бізюк Валерій _____ -----
/підпис/

Науковий керівник:
старший викладач
Зварич Любов Володимирівна

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	5
1.1. Визначення поняття конкурентної стратегії підприємства	5
1.2. Методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємства.....	9
1.3. Оцінка стану та перспектив розвитку кріюінгових компаній на морському ринку праці	15
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «СМА ШИПС УКРАЇНА».....	31
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності ДП «СМА ШИПС Україна».....	31
2. 2. Конкурентний аналіз ДП «СМА Шипс Україна».....	47
2. 3. Рекомендації з формування конкурентної стратегії ДП «СМА Шипс Україна».....	52
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні світові глобалізаційні процеси вимагають адаптації вітчизняних підприємств до нових умов. Особливо актуальними є виклики глобалізації для вітчизняних підприємств морської індустрії, які ведуть співпрацю з міжнародними контрагентами або замовниками. До цієї категорії належать кріюінгові компанії, які діють в національному та міжнародному правовому середовищі одночасно. Останнім часом умови їх функціонування ускладнилися через військові дії в Україні, загрозу пандемій, зростання пропозиції філіппінських та індійських моряків на морському ринку праці, збільшення вимог судновласників до професійної підготовки моряків. У зв'язку з цим питання збереження конкурентної позиції підприємств на ринку кріюінгових послуг стає все більш актуальним.

Метою роботи є аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку кріюінгових послуг та розробка рекомендацій щодо підвищення його конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. Розглянути поняття конкурентної стратегії підприємства та основні методи управління конкурентоспроможністю.
2. Оцінити стан та перспективи розвитку кріюінгових компаній на морському ринку праці.
3. Провести конкурентний аналіз досліджуваного підприємства на ринку кріюінгових послуг.
4. Запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «СМА ШИПС Україна» та обґрунтувати їх доцільність.

Об'єктом дослідження є в кріюінгова компанія ДП «СМА ШИПС Україна».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності досліджуваної кріюінгової

компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, рядів динаміки – для дослідження тенденції розвитку ринку кріюінгових послуг, PEST – аналіз, метод розрахунку інтегрального показника – для оцінювання конкурентоспроможності ДП «СМА ШИПС Україна».

Інформаційну базу дослідження складають фінансова та статистична звітність ДП «СМА ШИПС Україна», підручники та монографії, наукові статті, вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері конкурентоспроможності підприємства, стратегії та стратегічного управління підприємством, законодавчі акти, електронні ресурси, а також власні дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, які об'єднують шість підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Визначення поняття конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія є ключовим елементом управління підприємством, який визначає його успіх на ринку. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує підприємства шукати ефективні методи та підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Компанії можуть досягати конкурентної переваги, створюючи пропозиції, які краще задовольняють потреби цільових споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Для цього компанія впроваджує чітко визначену стратегію, яка максимально відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім умовам її функціонування. Така стратегія є успішною конкурентною стратегією для компанії [36].

Дослідженням конкурентоспроможності та механізму формування ефективних конкурентних переваг та стратегій на міжнародному рівні займалися такі науковці, як М. Мескон [23], М. Портер [28], Б. Нейлбаф, А. Брандєбургер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Г. Хамел, К. К. Прахалад [29], а також вітчизняні науковці І. Кузнецова, Т. Кублікова [20, с.98], У. Щурко [37, с. 402], Л. Раменський, Г. Азосєв, З. Шершньова, М. Саєнко, В. Нємцова, О. Чумак [34] та інші.

В основі конкурентної стратегії завжди знаходиться конкурентна перевага, яка вирізняє підприємство серед інших та надає йому можливість домінувати на ринку [19].

Зараз існує багато запропонованих вченими - економістами класифікацій поняття «конкурентні переваги» за різними ознаками. І. Кузнецова у своїй роботі [21, с. 238] обґрунтувала доцільність класифікації конкурентних переваг за двома критеріями: за ступенем стійкості (стійкі,

нестійкі) та за способом прояву (переваги за витратами, переваги диференціації, комерційні переваги, переваги домінуючої позиції). Виділені ознаки деталізують сутність конкурентних переваг і відображають їх найважливіші характеристики, що є необхідним при розробці конкурентної стратегії. Від типу конкурентної переваги залежить вибір підходу до формування конкурентної стратегії [19].

Щодо визначення поняття «конкурентна стратегія» в науковій літературі також немає єдиного його трактування. У табл. 1.1 наведено визначення конкурентної стратегії за думкою різних вчених.

Таблиця 1.1

Погляди авторів щодо трактування поняття «конкурентна стратегія»

№	Автор	Визначення
1	М. Портер	Конкурентна стратегія - це комбінація заходів та рішень, які підприємство приймає для досягнення конкурентної переваги на ринку. Він виділяє три основні стратегії: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування.
2	Ф. Котлер	Конкурентна стратегія - це план, який організація обирає для досягнення своєї мети на ринку. Вона включає в себе вибір місцеположення, типу продукту або послуги та способів продажу.
3	М. Трейсі	Конкурентна стратегія - це стратегія, яка забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на ринку, таку як низькі витрати, висока якість, швидка реакція на зміни на ринку тощо.
4	А. Мескон:	Конкурентна стратегія - це план дій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом розвитку унікальних переваг і відмінностей від конкурентів.
5	П. Друкер	Конкурентна стратегія - це набір управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення успішності підприємства в умовах конкуренції, зокрема шляхом вибору унікальної позиції на ринку.
6	М. Тремблей	Конкурентна стратегія - це система дій та виборів, які здійснює компанія для ведення своєї діяльності в умовах конкуренції з метою досягнення успіху та виходу вперед.
7	О. Чумак, О. Соловйова	Конкурентна стратегія – це стратегія розвитку, яка базується на впровадженні успішних методів конкурентної боротьби, залученні споживачів та досягненні лідерських позицій у галузі.
8	З. Шершньова	Конкурентна стратегія підприємства – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Вона спрямована на впровадження успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та досягнення лідерських позицій у галузі.
9	Ю. Грановська	Стратегія конкуренції є основою конкурентної діяльності підприємства на ринку та визначає спосіб досягнення переваг над конкурентами.

Продовження табл. 1.1

10	Є. Горбашко	Конкурентна стратегія визначається як загальна модель дій і набір правил, яких підприємство має дотримуватись при прийнятті рішень, щоб досягти і зберегти довгострокову конкурентоспроможність.
11	Т. Адаєва	Конкурентна стратегія - це здатність виробляти конкурентоспроможні товари.
12	Т. Хміль, С. Василик	Конкурентна стратегія - це низка підходів і напрямків, розроблених керівництвом для досягнення найкращих показників у конкретній сфері діяльності.
13	Д. Траут	Конкурентна стратегія повинна бути спрямована на створення унікального образу компанії в свідомості споживачів (акцентується увага на позиціонуванні компанії на ринку).

Джерело: складено за даними [23; 28; 34;37]

Проведене дослідження дає змогу зазначити, що кожен з цих вчених має власне бачення та підхід до розуміння конкурентної стратегії, але загальна ідея полягає в тому, що це план дій, спрямований на досягнення конкурентної переваги на ринку.

Так, на нашу думку, конкурентна стратегія підприємства – це стратегія розвитку, яка заснована на впровадженні успішних методів конкурентної боротьби, залученні споживачів та здобутті лідерських позицій в галузі.

Метою стратегії є здобуття конкурентних переваг у галузі через чесне дотримання всіх правил конкурентної боротьби. Залежно від ринкових умов, стратегія конкуренції може бути наступальною або оборонною, а також короткостроковою або довгостроковою – залежно від терміну впровадження та масштабу змін у зовнішньому середовищі [34].

При аналізі діяльності конкретних компаній важливо визначити ті напрями, в яких вони мають або можуть сформувати найвигідніші та найефективніші конкурентні переваги. Відштовхуючись від цього, слід обрати конкретний вид конкурентної стратегії для впровадження. Це дозволить заздалегідь спрогнозувати ефективність стратегії та залучити необхідні ресурси у потрібній кількості [17].

Дослідники компанії McKinsey визначили шість основних принципів розробки ефективної конкурентної стратегії [27]. На основі аналізу цих

досліджень були виділені характеристики зазначених принципів, що дозволяє створити більш конкретні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Принципи розробки конкурентної стратегії

Назва принципу	Визначення
1. Взаємна узгодженість рішень та їх передумов	Компанія повинна бути повністю забезпечена всіма необхідними ресурсами перед впровадженням стратегії. Кожен етап має бути ретельно спланований та підготовлений заздалегідь.
2. Готовність до виникнення складнощів у процесі розробки	Бути готовими до конфліктів та дискусій під час розробки та впровадження стратегії, а також забезпечити тісний зв'язок між учасниками процесу.
3. Розуміння структури стратегії	Потрібно пройти кілька етапів в послідовному порядку: 1. Визначення основних питань, що потребують вирішення. 2. Відповідь на питання про прибутковість стратегії (як? і коли?). 3. Прогнозування остаточного результату. 4. Пошук шляхів досягнення цілі. 5. Початок реалізації стратегії з урахуванням можливих змін у залежності від обставин. 6. Підтримка та розвиток реалізації стратегії, постійний моніторинг конкурентного середовища.
4. Усвідомлення впливу фактору удачі	Аналіз даних не є достатнім для повної успішної стратегії. Важливо також розуміти всі особливості та нюанси власного ринку.
5. Постійний пошук нових гіпотез	Для побудови успішної стратегії потрібно не лише спиратися на існуючі гіпотези, але й постійно шукати нові шляхи досягнення успіху.
6. Повнота (завершеність)	Формування цілей на довгострокову перспективу

Джерело: складено за даними [27; 34]

Підводячи підсумки, зазначимо, що конкурентна стратегія має вирішальне значення для успіху підприємства на ринку. Вона визначає напрями розвитку компанії, її цілі та способи їх досягнення. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству:

- забезпечити стійку конкурентну перевагу (завдяки унікальним підходам до ведення бізнесу та інноваційним рішенням підприємство може відрізнитися від конкурентів та привертати увагу споживачів;

- підвищити рентабельність (оптимізація витрат та підвищення ефективності виробничих процесів сприяють збільшенню прибутків компанії);
- забезпечити довгострокове зростання (чітка стратегія розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечити стійке зростання) [16].

Отже, конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного ведення бізнесу. Визначення та впровадження ефективної стратегії дозволяє підприємству забезпечити конкурентну перевагу, підвищити рентабельність та забезпечити довгострокове зростання. Різні підходи до визначення конкурентної стратегії та її види відображають різноманітність шляхів досягнення успіху на ринку.

1.2. Методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємства

Збільшення конкуренції призводить до виникнення численних конкуруючих компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищення вимог ринку, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свій стратегічний потенціал, шукати можливості для його ефективного використання та створювати нові конкурентні переваги [24].

Для аналізу та оцінки конкурентних стратегій може бути використана методологія, яка включає:

- створення списку показників для визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних зв'язків між темпами зростання цих показників (тобто побудову нормативної структури показників з урахуванням конкретних обставин);
- вибір нормативної структури показників відповідно до особливостей ситуації;

- визначення фактичної структури показників, що відображають реальний стан організації;
- оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурами показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фактичну структуру показників та ступінь їхнього впливу;
- висновки щодо ефективності попередніх стратегій і необхідності розробки нової стратегії [31].

Список показників, які потрібно оцінити, має описувати різні стани організації і враховувати такі фактори, як цілі організації, специфіку галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо. Є два способи формування складу рейтингових показників: експертний та логічний. Експертний підхід передбачає участь керівників вищої ланки, які визначають стратегічні цілі організації та несуть основну відповідальність за їх досягнення. Логічний підхід, у свою чергу, передбачає, що дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку [37].

Методологічне забезпечення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії можна представити у табл. 1.3.

Таблиця 1. 3

Методичне забезпечення етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етапи	Методи та інструменти	Результат
Аналіз зовнішнього конкурентного потенціалу	Стратегічні спостереження	Виявлення довгострокових тенденцій та забезпечення стратегічного аналізу необхідною інформацією
	PEST - аналіз; T.E.M.P.L.E.S PCTEG – аналіз SNW- аналіз SWOT – аналіз VRIO-аналіз	Комплексний аналіз макрооточення та виявлення тенденцій в галузі

Продовження табл. 1.3

	Конкурентний аналіз	Визначення основних економічних характеристик галузі; виявлення рушійних сил розвитку галузі; оцінка конкурентних сил галузі; оцінка ринкових позицій конкуруючих підприємств галузі; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі
	Метод аналізу ієрархій	Рівень конкурентної боротьби підприємства
	SWOT – аналіз; SPACE - аналіз	Комплексний аналіз конкурентної (маркетингової) позиції підприємства
	Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю «5 сил конкуренції»	Ринкова сила постачальників, покупців, існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів та товарів-субститутів
	Оцінка споживчого капіталу	Методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійними клієнтами
Формування стратегічних цілей	Мозговий штурм, експертні методи, метод Дельфі, метод сценаріїв	Формування цілей конкурентної стратегії
	Дерево цілей	Ієрархія цілей
	SMART-принцип	Визначення бажаного стану підприємства
Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу	Внутрішній аналіз, методи прямого впливу	Профіль ресурсів підприємства, визначення сильних сторін, визначення слабих сторін
	Методи рентабельності активів, індикаторні методи, метод експертних оцінок	Виявлення стратегічного внутрішнього середовища, яке забезпечило б високу стабільність та було достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на зміни
	Ланцюг цінностей М. Портера	Оцінка та формування довгострокових цінностей
	Бенчмаркетинг	Порівняльний аналіз ефективності діяльності; запозичення кращих практик для покращення показників діяльності підприємства
	7S- матриця McKinsey	Матриця конкурентної позиції «McKinsey»
Побудова конкурентної стратегії	Моделі Shell/DPM, ADL/LS, PIMS	Проекти конкурентних стратегій, вплив маркетингової стратегії на прибуток
	Метод БКГ	Матриця «Темп росту – частка ринку»
	Метод життєвого циклу	Конкурентні стратегії з врахуванням етапу життєвого циклу підприємства
	Модель Г. Стейнера	Конкурентні стратегії з відображенням рівня ризику і ступеню вірогідності успіху при розробці конкурентної стратегії підприємства «ринок-продукт»

Продовження табл. 1.3

	Модель І. Ансоффа	Конкурентні стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвитку товару, диверсифікації
	Модель Д. Абеля	Конкурентні стратегії, які враховують потреби ринку, реальний сегмент споживачів, технології
	Розробка сценаріїв, портфельний аналіз, матричний аналіз, експертні оцінки	Оцінка вірогідності економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства; узгодження альтернатив з функціональними планами та потребами; зміна цілей за потреби, аналіз ризиків
Аналіз стратегічних альтернатив	Декомпозиція робіт, метод аналізу ієрархій	Структурна схема послідовності реалізації стратегії
Планування реалізації конкурентної стратегії	Збалансована система показників	Стратегічна карта
Управління стратегією	Стратегічний аудит	Оцінка ефективності розроблених конкурентних стратегій; базовий аналіз ідей
	Внутрішній аудит	Звіт про внутрішній аудит
	Поєднання дій та аналізу	Максимізація потенціалу змін, нарощування та швидка реалізація нових знань
	Фокусування на нових концепціях, творчості та виявлення новаторства у стратегії	

Джерело: складено за даними [42; 43]

Отже, методичне забезпечення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку організації в умовах динамічного ринкового середовища. Воно включає комплекс інструментів та методів, що сприяють систематичному аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначенню стратегічних цілей та формуванню відповідних заходів для їх досягнення. На етапі розробки стратегії важливо враховувати специфіку галузі, ринкову ситуацію, можливості та обмеження підприємства, а також результати експертного та логічного підходів до визначення рейтингових показників. На етапі реалізації необхідно забезпечити постійний моніторинг і оцінку досягнутих результатів, вчасно коригувати стратегічні заходи, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, методичне забезпечення дозволяє підприємству ефективно використовувати свій потенціал, досягати конкурентних переваг і забезпечувати стійкий розвиток на ринку [26].

Далі, хотілося б підкреслити, що крьюінгова компанія може вибрати декілька конкурентних стратегій розвитку залежно від її цілей, ресурсів і ринкових умов, а саме:

1. Стратегію лідерства за витратами. Крьюінгова компанія може прагнути до зниження операційних витрат, що дозволить пропонувати свої послуги за нижчими цінами порівняно з конкурентами. Це може бути досягнуто через:

- оптимізацію процесів найму та навчання екіпажу;
- використання сучасних технологій для автоматизації адміністративних задач;
- встановлення довгострокових партнерських відносин з морськими компаніями тощо.

2. Стратегію диференціації. Компанія може виділитися на ринку, пропонуючи унікальні або високоякісні послуги, які не мають аналогів серед конкурентів, а саме:

- спеціалізацію на певних типах суден або маршрутах;
- забезпечення високого рівня підготовки та кваліфікації екіпажу;
- наявність розширених послуг, таких як підтримка екіпажу 24/7 або медичне страхування.

3. Стратегію фокусування. Компанія може зосередитися на вузькому сегменті ринку, обслуговуючи специфічні потреби певної групи клієнтів (орієнтація на обслуговування круїзних лайнерів або танкерів; робота з клієнтами з певних географічних регіонів; спеціалізація на певних типах екіпажів, наприклад, тільки інженери або офіцери).

4. Інноваційну стратегію. Впровадження інноваційних рішень може забезпечити конкурентну перевагу наприклад:

- використання сучасних платформ для рекрутингу та управління екіпажем;
- впровадження систем моніторингу та управління продуктивністю екіпажу;
- пропозиції онлайн-навчання та тренінгів.

5. Стратегію забезпечення якості обслуговування. Компанія може сфокусуватися на наданні високоякісних послуг, що включає:

- створення репутації надійного та відповідального постачальника екіпажу;
- забезпечення високого рівня задоволеності як екіпажу, так і судновласників;
- підтримку високих стандартів безпеки та комфорту екіпажу.

6. Стратегію партнерства. Розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями та організаціями в галузі може допомогти зміцнити позиції на ринку. Це може включати:

- співпрацю з морськими академіями для забезпечення стабільного потоку кваліфікованих кадрів;
- партнерство з іншими кріюінговими компаніями для розширення географії послуг;
- спільні програми з навчання та підвищення кваліфікації екіпажу [8].

Вибір стратегії розвитку кріюінгового підприємства є ключовим етапом у досягненні успіху в цій галузі. Ефективна стратегія повинна враховувати такі фактори, як поточний стан ринку кріюінгових послуг, конкурентні переваги компанії, потенціал для розширення та попит на послуги. Наприклад, розгляд можливостей для розширення флоту або розвитку нових напрямків діяльності може допомогти в залученні нових клієнтів та збільшенні прибутку. Крім того, важливо також враховувати тенденції у сфері нових технологій, регулювання та сталого розвитку, щоб адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

1.3. Оцінка стану та перспектив розвитку кріюінгових компаній на морському ринку праці

Професійна діяльність кріюінгових компаній полягає у наданні посередницьких послуг між власником або оператором судна, які потребують плавсоставу, і моряками, які шукають або хочуть змінити роботу

Термін «кріюінг» походить з англійської мови і означає «набір екіпажу». Таким чином, кріюінгову компанію можна описати як особливий вид кадрової агенції, яка забезпечує набір членів екіпажу для морських суден і відбирає кандидатів на робочі місця з великої кількості претендентів. Кріюінгові компанії, використовуючи власні методи, відбирають кандидатів, які найбільш відповідають потребам замовника [38; 39].

Основна ідея роботи кріюінгових компаній полягає в тому, що вони беруть на себе значну частину професійної діяльності, спрямованої на задоволення потреб організацій-замовників у персоналі. Професійність таких компаній оцінюється не лише їх здатністю задовольнити потреби замовників, але й умінням адаптуватися до ринкових умов і пропонувати різноманітні шляхи вирішення цих потреб.

Таким чином кріюінгова компанія є юридичною особою, яка створена з метою отримання прибутку через професійні послуги у пошуку, оцінці, відборі та мотивації персоналу для морських складів суден, відповідно до критеріїв, встановлених власником судна, що потребує певного персоналу. Головними завданнями кріюінгових компаній є, по-перше, формування екіпажу або відбір морського персоналу на конкретні посади для судів компаній - замовників, а по-друге, забезпечення послуг з трудового працевлаштування моряків [38].

Кріюінгові компанії класифікуються за наступними ознаками (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Класифікація кріюінгових компаній

Джерело: [38]

Також крьюінгові компанії можна розрізняти за розміром ринку та засобами працевлаштування [38].

Представлена класифікація надає можливість як моряку так і судноплавної компанії не тільки орієнтуватись на ринку крьюінгових послуг, а і позиціонуватись на ньому [38].

Крьюінгові компанії можуть працювати наступним чином(рис. 1.2.)

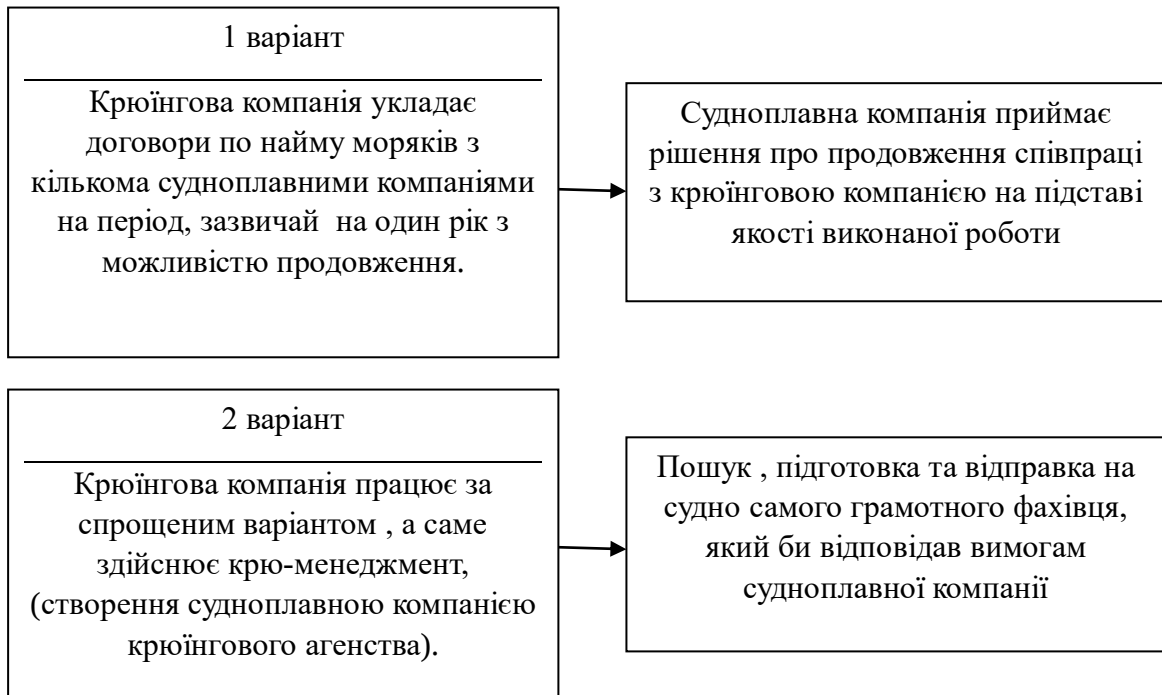


Рис. 1.2. Варіанти здійснення професійної діяльності крьюінговими компаніями

Джерело: [22; 38]

Крім пошуку і відправки моряків на судна крьюінгові компанії можуть надавати наступні послуги :

- допомога при зборі документів та оформленні віз;
- замовлення квитків та координація доставки моряків з/на судно до/від місця їх проживання;
- консультаційна та інформаційна підтримка;
- організація навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечення спеціальним одягом та іншими засобами [38].

В залежності від особливостей видів діяльності кріюінгові компанії можуть змінювати перелік своїх послуг. В табл.1.4 наведено порівняльну характеристику різних видів кріюінгу залежно від різних елементів порівняння.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристики видів кріюінгу

Чистий кріюінг	Повний крію-менеджмент	Обмежений крію-менеджмент
Визначення		
посередництво між моряками та власниками суден, яке обмежене періодом пошуку моряка та моментом укладення контракту між ними	співробітництво між окремими суб'єктами підприємницької діяльності в питанні часткового і іноді повного крію-менеджменту суден;	представництво судновласника, що є структурним підрозділом судноплавної компанії, відповідає за повне крію-оперування флоту цієї компанії
Характер виплат		
одноразові виплати від моряка та судновласника в момент укладання контракту	одноразові виплати в момент укладання контракту від моряків; щомісячно від судновласника протягом співпраці з нею	щомісячно протягом рейсу моряка від судновласника
Фактори, що впливають на фінансові результати роботи компанії:		
заробітна плата моряка, яка визначається його посадою та кваліфікацією.	Кількість моряків; їх кваліфікація; кількість суден.	кількість моряків; їх кваліфікація; тривалість рейсу (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:		
підвищення ефективності роботи персоналу, удосконалення баз даних моряків.	економія на зарплаті моряків; оптимізація маршруту доставки моряка на борт судна	оптимізація витрат на доставку моряка на борт судна; збільшення часу рейсу (скорочення кількості змін екіпажу)

Джерело: [38, с. 35 ; 35]

На рис. 1.3 представлено процес вибору моряком фірми для працевлаштування. На першому етапі здійснюється пошук потенційних фірм, що надають послуги з працевлаштування моряків. На другому етапі проводиться аналіз репутації цих фірм, їхніх послуг та умов

працевлаштування. Після цього настає етап вибору найбільш підходящої фірми, який може базуватися на критеріях, таких як якість послуг, рівень комунікації та довіра до компанії. У кінцевому етапі укладається договір з обраною фірмою та розпочинається процес працевлаштування моряків через цю компанію.

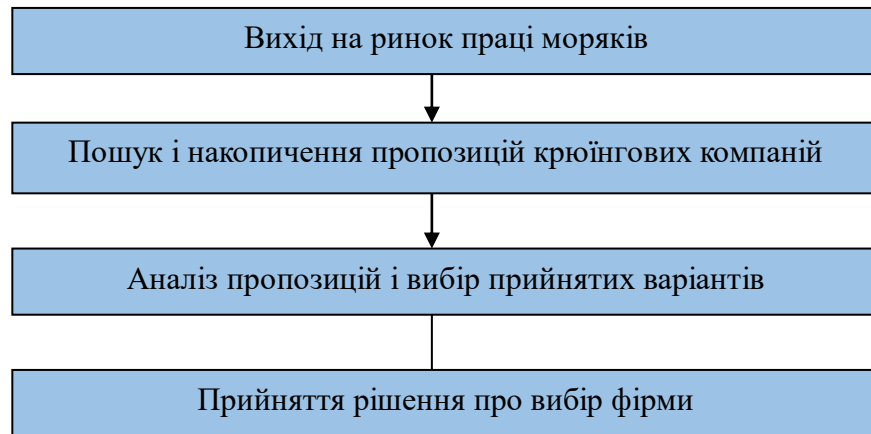


Рис.1.3. Етапи вибору кріюінгових компаній

Джерело: [4]

На сьогоднішній день більшість кріюінгових компаній та їх філій знаходяться у портових містах України, таких як Одеса, Чорноморськ, Южне, Миколаїв, Ізмаїл, Маріуполь, Херсон. Більша частина кріюінгових підприємств знаходиться в Одесі – більше 200, по 30–35 було в Маріуполі і Севастополі, до 15–20 в інших портових містах, які забезпечують моряками судновласників.

Незважаючи на воєнний стан в Україні українські моряки активно працевлаштовуються на судна, як вітчизняних, так і закордонних власників, що плавають під прапорами інших країн. Іноземні роботодавці особливо відзначають якісні професійні навички українських моряків, їх високий рівень соціалізації в екіпажах та здатність швидко адаптуватися до нових і складних умов праці. Україна є однією з провідних країн у постачанні морських офіцерів на світовий ринок.

Морський ринок праці є особливим сегментом у світовому ринку праці. За даними Міжнародної Федерації Мореплавства (ISF), на сьогоднішній день морський ринок праці налічує понад 1 550 000 моряків з представниками з 150 країн. Однак 10 країн постачають 51% офіцерів та 59% звичайного складу [39]. Україна продовжує входити до групи країн лідерів постачання моряків світового флоту. За даними звіту ISF в Україні 234 923 людини є моряками. Лідерами є Китай, Філіппіни, Індонезія, Індія та росія. Україна знаходиться на 6 місці. Однак, якщо враховувати показник частки зайнятих робочих місць моряків у складі населення країн, то це може дати більш реалістичну картину щодо значення України на світовому ринку морської праці. Україна, індивідуально, може займати друге місце після Філіппін. Це свідчить про значну важливість України як постачальника кваліфікованих моряків для світового торгового флоту. В табл.1.5. представлено країни з найбільшим постачанням моряків на 2023 рік.

Таблиця 1.5.

П'ять країн з найбільшим постачанням моряків, 2023 рік

№	Всі моряки	Офіцери	Рядові
1	Філіппіни	Філіппіни	Філіппіни
2	росія	росія	росія
3	Індонезія	Китай	Індонезія
4	Китай	Індія	Китай
5	Індія	Індонезія	Індія

Джерело: [4]

Отже, якщо кожен двадцятий офіцер у світовому торговому флоті - українець, то це свідчить про значну присутність та важливість України в цій галузі. Якщо порівнювати з країнами Європи, Україна може вважатися лідером у відсотковому співвідношенні участі своїх громадян у складі офіцерів торгового флоту. Це ще раз підкреслює важливість та високий статус українських моряків у світовій морській індустрії [4].

Пандемія коронавірусу справді призвела до кризи у світовому торговому флоті. До цієї кризи щомісяця близько 100 тисяч моряків змінювали один одного: одні вирушали в море на кілька місяців, інші поверталися додому. Проте коронавірус розгорнув обмін. Майже півмільйона моряків з початку пандемії застрягли на борту і не могли зійти на берег. Інші сотні тисяч моряків, які мали йти на зміну, сиділи на березі без роботи та не могли розпочати новий рейс. У світі морським шляхом перевозиться понад 80% усіх товарів, починаючи від нафти та бокситів й закінчуючи хірургічними масками, автомобілями та бананами. Практично 60 000 кораблів плавають під прапорами 150 різних країн і щорічно приносять майже півтрильйона доларів глобальній економіці. Згідно зі звітом незалежного морського агентства «Drewry Publishing»(табл. 1.6) 2005 по 2010 кількість суден світового торговельного флоту вирісла на 13%, з 2005 до 2020 року – на 23%, а до 2025 року – збільшиться до 60551 штук [4]. Моряків у світовому торговому флоті налічується близько 1,6 мільйонів, тож їхня роль у глобальному ланцюзі постачання надзвичайно велика[4;18].

Таблиця 1.6

Динаміка кількості суден світового морського флоту

Період	2005	2010	2020	2025 (прогноз)
Кількість суден	48505	54800	59186	60551
Термін зростання ,%	100	113%	123	125

Джерело: [10]

Наочно динаміка зростання кількості суден з 2005 по 2025 рік представлена на рис. 1.4.

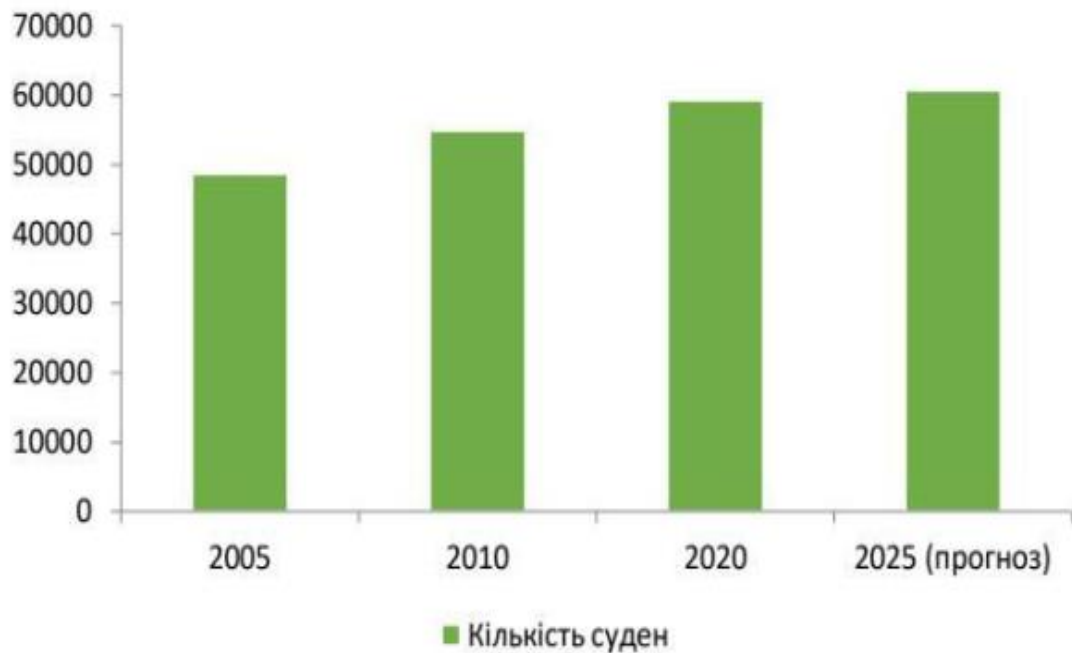


Рис. 1.4. Динаміка зростання світового морського флоту

Джерело: [4]

Збільшення світового морського флоту в свою чергу потребує збільшення кількості моряків. В табл. 1.7. представлено зростання попиту моряків з 2000 по 2020 рік.

Таблиця 1.7

Чисельність моряків на світовому морському флоті з 2000 по 2020 рік

Моряки	2000	2005	2010	2015	2020
Чисельність моряків	1019000	1056000	1384000	1431200	1531100
Темпи зростання, %	100	104	136	140	150

Джерело: [4]

Зміна чисельності офіцерів і рядових світового морського флоту представлена на рис. 1.5. Дані рис. 1.5 свідчать про незадоволення потреби в офіцерському складі, в свою чергу пропозиція рядового складу мала тенденцію до зниження.



Рис. 1.5. Динаміка змін чисельності офіцерів і рядових світового морського флоту

Джерело: [4]

В табл. 1.8 представлено попит та пропозицію офіцерів на світовому ринку праці моряків до 2020 року. Дані свідчать про зростання попиту та пропозиції офіцерів, а також про нестачу офіцерів на морському флоті.

Таблиця 1.8

Офіцери	2000	2005	2010	2015	2020
Попит	420000	478000	562000	621200	651130
Пропозиція	404000	466000	532000	606900	640380
Дефіцит	16000	12000	30000	14300	10750

Джерело: [4]

Дефіцит офіцерів на світовому морському флоті у період з 2000 по 2020 роки наведено на рис. 2.6

На протязі 2000-2020 років дефіцит офіцерів коливався від 12000 до 30000 осіб, що видно з рис. 1.6.

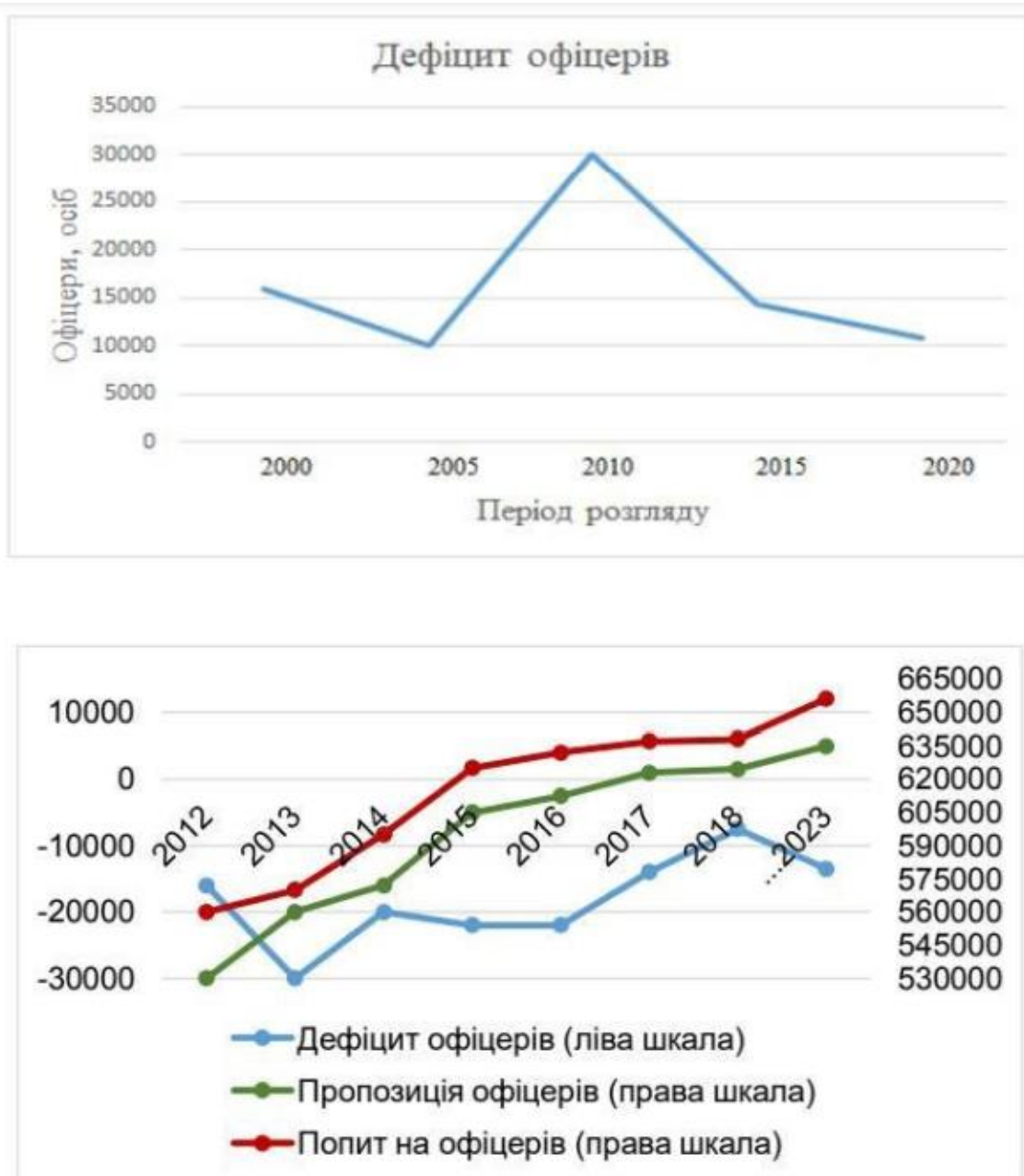


Рис. 1.6. Попит та пропозиція на офіцерський склад

Джерело: [4;41]

В 2021 році також спостерігалась нестача, але вже на 26240 сертифікованих офіцерів STCW, а це свідчить про те, що в 2021 році також попит на моряків перевищував пропозицію. Хоча кількість офіцерів збільшилася на 10,8% з 2015 року, цей дефіцит може бути пов'язаний з повідомленнями про збільшення кількості офіцерів, необхідних на борту суден, у середньому на якому потрібно 1,4 офіцера [18;40].

Отже, з нестачею офіцерів на сучасному ринку існує надлишок рядових моряків. Рівень цього надлишку оцінюється в 119 000 рядових моряків. Це означає, що сьогодні українському рядовому моряку дуже важко знайти роботу, у той час як офіцерам це значно легше. Крім того, згідно з Manpower Report, нестача офіцерів на флоті буде зростати і далі (рис.1.7).

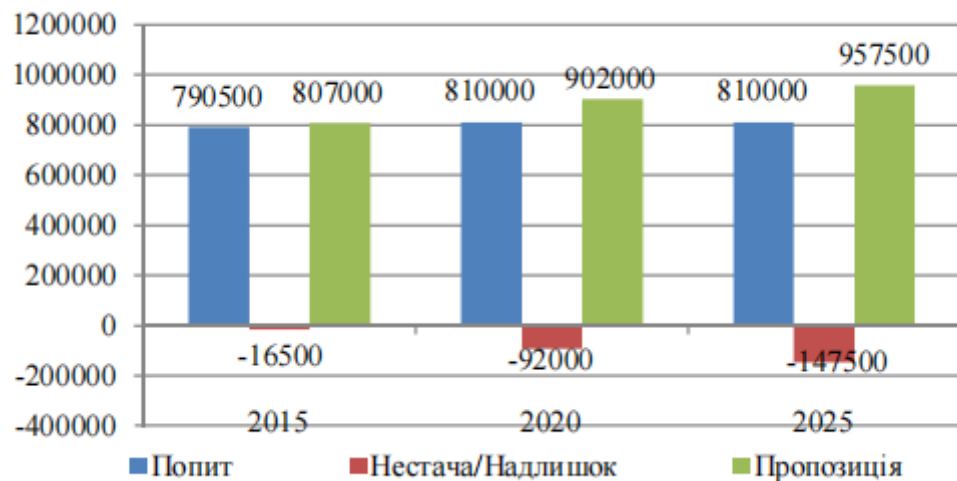


Рис. 1.7.Базовий прогноз майбутньої потреби в офіцерах

Джерело: [39]

Якщо у 2015 році нестача офіцерів становила 16 500 осіб (2,1%), то у 2025 році ця нестача збільшиться до 147 500 осіб.

Глобалізація міжнародного торгового флоту вплинула на судноплавну галузь і України. В ній відбулися істотні структурні зміни стосовно питань власності, фінансування управління морськими кадрами та укомплектування екіпажів. В Україні з'явилися приватні судновласники, відбулось скорочення державного регулювання стосовно заробітної плати, соціальних гарантій, а також умов праці моряків.

Конкурентоспроможність України на світовому ринку праці моряків необхідно вирішити за допомогою реструктуризації, а також реінжинірингу бізнес-процесів на українському флоті, ефективного управління матеріальними ресурсами, а також персоналом, інтеграції передових національних виробництв у світове співтовариство [3].

Україна приймає участь у міжнародному ринку праці моряків. Це стосується і морських навчальних закладів і крьюінгових компаній. Ухвалення Міжнародною морською організацією в листопаді 2000 року рішення про визнання системи навчання та дипломування моряків в Україні такою, що відповідає міжнародним стандартам якості підготовки моряків, дало змогу морякам України працювати на таких же умовах на будь-якому судні світового флоту, а випускникам морських навчальних закладів України бути конкурентоспроможними на світовому ринку праці моряків [41]

На рис. 1.8 представлено динаміку чисельності українських моряків.



Рис.1.8. Динаміка кількості українських моряків.

Джерело: [4;41]

Крьюінгові компанії знаходяться в портових містах України. На рис. 1.9 наведено кількість крьюінгових компаній у найбільших країнах-постачальниках морської робочої сили. Найбільшу питому вагу ринку моряків займає Україна. У зв'язку з невеликою кількістю моряків у Латвії і Литві і меншу привабливість роботи у морі для мешканців Євросоюзу, прибалтійські агентства обирають моряків з України.

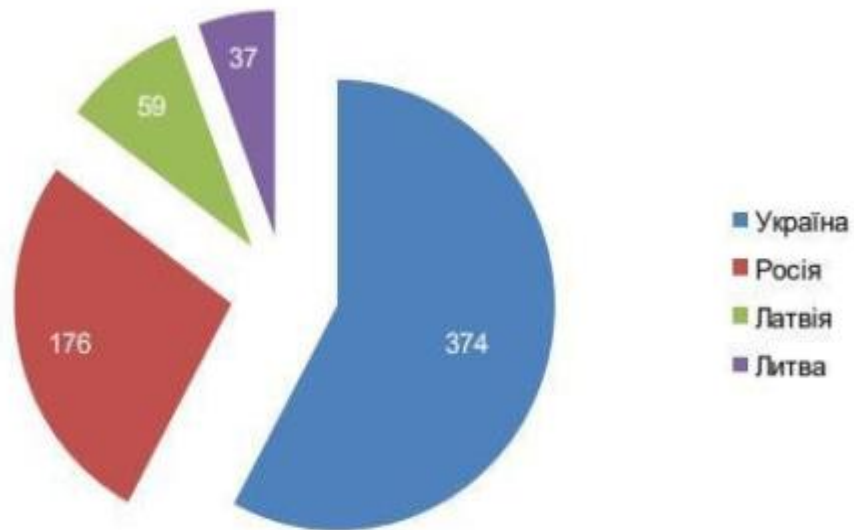


Рис. 1.9. Питома вага крьюінгових компаній в Україні, Литві, Латвії, росії.

Джерело: [4;41]

Україна наразі посідає шосте місце серед країн-постачальників морської робочої сили у світі [39]. Моряки з України відзначаються високим рівнем професійної підготовки, комунікабельності та дисциплінованості, і займають одне з провідних місць у світі за цими показниками., поступаючись лише філіппінцям, іноді китайцям. Крім того, 56% усіх найнятих кадрів є членами команди. Кожен двадцятий офіцер у торговому флоті світу – українець [18].

Однак зростання флоту збільшує і навантаження крьюінгових фірм, які в свою чергу забезпечують кадрами кораблі судноплавних компаній. Це призведе до необхідності корекції робочих планів, пошуку та відбору моряків, формування і відправку екіпажів на судна [4].

Напад росії на Україну серйозно погіршила ситуацію на ринку праці моряків. Україна традиційно постачала значну кількість моряків як у керівний, так і у звичайний склад екіпажів для світового торговельного флоту. Рада Міжнародної морської організації (ІМО) оцінила наслідки для судноплавства та моряків через ситуацію в Азовському та Чорному морях і

рішуче засудила військову агресію росії проти України. Також було закликано всі держави надати максимальну підтримку морякам, включаючи визнання їх ключовою робочою силою, забезпечення можливості вільного пересування на судна та надання їм відстрочки від військової служби [18].

Обмеження на виїзд українських моряків може завадити їм приєднатися до суден для виконання їхніх обов'язків у морському судноплавстві та перевезеннях по всьому світу. Внаслідок браку екіпажів через війну в Україні можуть виникнути перебої в ланцюжку поставок. Українські моряки, які працюють на іноземних судах, щороку ввозили до України від 2 до 3 мільярдів доларів. Через війну Україна втратить одного з основних інвесторів у свою економіку. Приблизно 40-50% українських моряків залишаються безробітними через війну, оскільки виїхати за кордон стало неможливо, а українське море було заблоковане [18].

Розв'язання проблеми виїзду моряків за кордон є ключовим кроком для стимулювання економіки та забезпечення обороноздатності України. Обмеження на виїзд моряків призводить до великих втрат у валютному потоці, перевищуючи 2 мільярди доларів, а також призводить до 50% зниження обсягів валютних переказів від зарплат моряків до України.

Позитивним кроком в правильному напрямку є дозвіл на виїзд для певних категорій моряків, таких як курсанти (студенти), які повинні пройти практичну підготовку на суднах; екіпажів суден, які залучені до експорту української агропродукції в рамках ініціативи з безпечного транспортування через Чорне море, а також певної категорії моряків, які працюють за кордоном, за погодженням зі Збройними силами України [18].

Дослідники морського сегменту ринку праці Афанасьєва О.К. та Гук А.О. виділили основні загрози роботи в морській галузі, а саме:

- робота з підвищеним ризиком небезпеки (нешасні випадки на борту);
- загрози, пов'язані з навігацією, що гостро постають у судновласників;
- екологічні загрози;

- потік нелегальної іноземної робочої сили, що тягне за собою некваліфіковані кадри (нездатність працювати в команді, а також порушення санітарних норм);

- піратство, незаконна торгівля, тероризм;

- загрози, пов'язані з пандеміями [2, с. 31]

Так з розвитком морської галузі та загальної ринкової економіки збільшується кількість та різноманітність потенційних загроз. Ситуація, яка склалася, порушує основні принципи та норми мореплавства. Стабільність міжнародного товару та безпечність морського транспорту фактично гарантуються завдяки самостійній праці моряків, більш ніж 100 тисяч з яких є громадянами України [2, с. 32]

Морські перевезення значною мірою залежать від міжнародної робочої сили, яка завжди була збирана з усього світу.

Війну росії проти України також можна віднести до однієї із загроз роботи в морській галузі. Вона погіршила ситуацію на ринку праці моряків. Історично Україна та інші країни надавали значну кількість моряків для світового торгового флоту. Проте через війну близько 40-50% українських моряків залишилися безробітними. У такому висококонкурентному ринку багато компаній вирішили не чекати на відкриття кордонів для українських моряків і замінили їх менш кваліфікованими моряками з Азії чи Африки. Ринок праці моряків є дуже вразливим до непередбачених обставин.

Ринок праці моряків виявився дуже вразливим до непередбачених загроз, таких як COVID та війна в Україні. Для України важливо мінімізувати втрати у секторі підготовки та забезпечення зайнятості моряків, а також розробити стратегічний план дій для збереження та розвитку цього сектора. Деякі представники кріюінгів вважають, що розширення пулу моряків повинно включати залучення жінок, але це потребує часу, оскільки ці професії в Україні традиційно вважаються чоловічими. Україна повинна використати всі свої можливості для забезпечення макрофінансової

стабільності. Залучення більшої кількості моряків на морські рейси значно зміцнить економіку країни.

Щодо проблем, які існують в діяльності самих кріюінгових компаній, то вони можуть бути пов'язані з:

- з невідповідністю кадрів потребам судновласника,
- недосконалістю оцінки кадрів;
- недовершеністю планування потреб в плавскладі;
- відсутністю універсальної комплексної системи оцінки ефективності діяльності кріюінгових компаній [39]

Також основними викликами для кріюінгових компаній світу є проблеми правового характеру, технологічні зміни та економічні кризи, які мають прямий вплив на морську індустрію [6, С. 8].

Проблеми українських кріюінгових компаній полягають у великих витратах зусиль та ресурсів на пошук моряків для виконання замовлень власників або операторів суден. Ця ситуація виникає внаслідок недостатньої збалансованості системи підготовки кадрів для роботи на суднах світового флоту.

Отже, важливо домагатися того, щоб діяльність у кріюінгових компаніях, які здійснюють набір персоналу за рішенням судновласників, була максимально результативною та ефективною.

Керівникам кріюінгових компаній потрібно приймати ефективні управлінські рішення для результативної діяльності підприємства по створенню нових робочих місць морському персоналу, що сприятиме активізації розвитку морського іміджу України.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «СМА ШИПС УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «СМА ШИПС Україна»

Компанія ДП «СМА ШИПС Україна» є дочірнім підприємством СМА ШИПС СІНГАПУР ПРАЙВІТ ЛТД. Загальна інформація про компанію представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ДП «СМА ШИПС Україна»

Показник	Характеристика
Повне найменування	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО СМА ШИПС УКРАЇНА ТОВАРИСТВА СМА ШИПС
Скорочена назва	ДП «СМА ШИПС Україна»
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
код ЄДРПОУ	36344488
Дата реєстрації	19.02.2009
Статутний капітал	229614
Керівник	СМА ШИПС СІНГАПУР ПРАЙВІТ ЛТД
Уповноважена особа	Тюпиков Євген Євгенович
Юридична адреса	Україна, 65045, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ ЖУКОВСЬКОГО, будинок 33, офіс 306-307
Телефон	+380487378939

До основного виду діяльності відповідно до КВЕД відноситься 78.20 «Діяльність агентств тимчасового працевлаштування». Також компанія може здійснювати і інші види діяльності:

- 78.10 Діяльність агентств працевлаштування
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

Підприємство є платником податку на прибуток, однак незареєстрований як платник ПДВ [1].

Досліджуючи зв'язки між головною та дочірньою компанією вдалося встановити, що є головна компанія CMA CGM GROUP, їй належить CMA Ships SAS. Компанія CMA Ships Singapore відноситься до CMA Ships SAS. Обидві є дочірніми компаніями CMA CGM GROUP (рис. 2.1.).

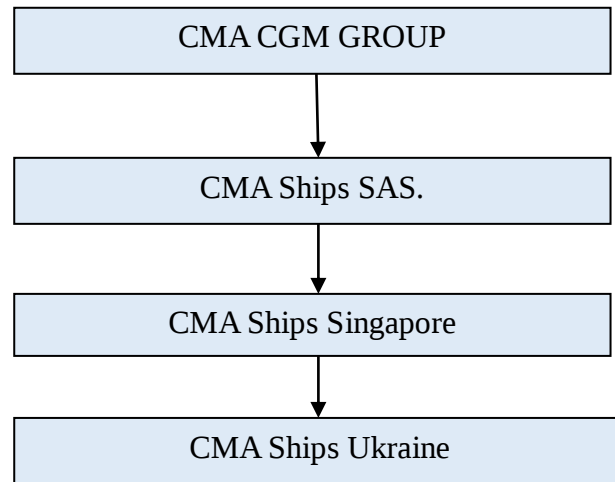


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між компаніями CMA CGM GROUP

CMA CGM Group – це французька транспортна компанія, яка займається переважно морськими контейнерними перевезеннями. CMA CGM Group є найбільшим у Франції і одночасно четвертим у світі морським контейнерним перевізником. Кількість суден, які функціонують в ній, понад 500, власних із них – 131. Вони заходять більше ніж у 420 портів по всьому світу. Компанію представляють регіональні відділення (750 офісів і філій), які знаходяться в 160 країнах світу. У компанії є агентства в США, Канаді, Австралії, Німеччині, Індії, Алжирі, Марокко, ОАЕ, Республіці Корея, КНР, Туреччині, Україні, ПАР. [32].

CMA Ships SAS (Франція, 100 %) та CMA CGS International Shipping Pte Ltd. (Сінгапур, 100 %) обидві відносяться до основних дочірніх компаній CMA CGM Group. А компанія CMA Ships Ukraine є дочірньою компанією CMA Ships СІНГАПУР ПРАЙВІТ ЛТД [1;32].

Отже досліджена нами компанія CMA Ships Ukraine займається в основному тимчасовим працевлаштуванням моряків. В компанії працюють 28 працівників. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.2. До

неї входять наступні складові, а саме: директор, фінансовий відділ, відділ безпеки мореплавства, капітан-наставник, відділ управління персоналом, відділ технічної експлуатації флоту, комерційний відділ та юридичний відділ.

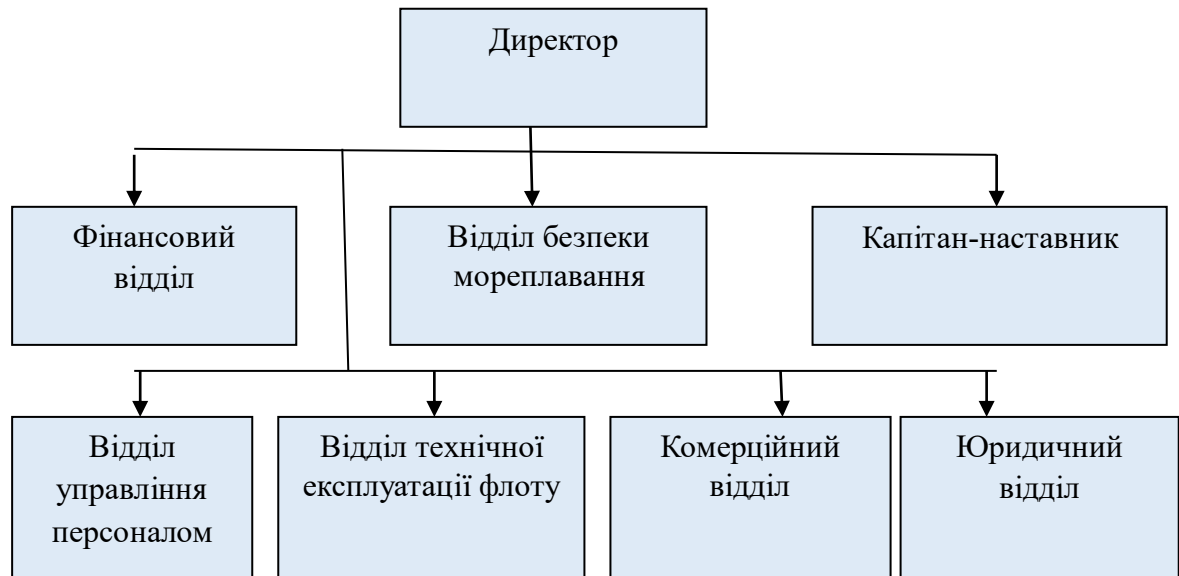


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії CMA Ships Ukraine

Діяльність компанії спрямована на виконання двох напрямків: перший пов'язаний з управлінням персоналу, а другий – з набором моряків та формування з них екіпажів на морські судна різних судноплавних компаній [4].

Головна роль підприємства забезпечити посередницькі послуги між моряком та судновласником, які в основному сплачує судноплавна компанія [4].

Компанія ставить перед собою ряд задач (рис. 2.3.):

Отже для забезпечення належної роботи та розв'язання задач підприємству необхідно вирішити цілий ряд завдань (рис. 2.4.):

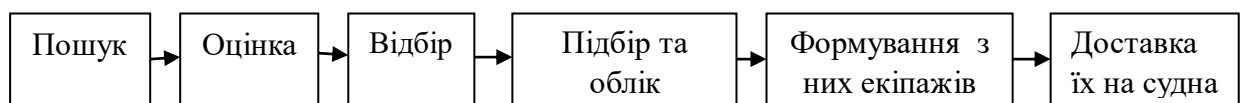


Рис. 2.4. Завдання компанії CMA Ships Ukraine

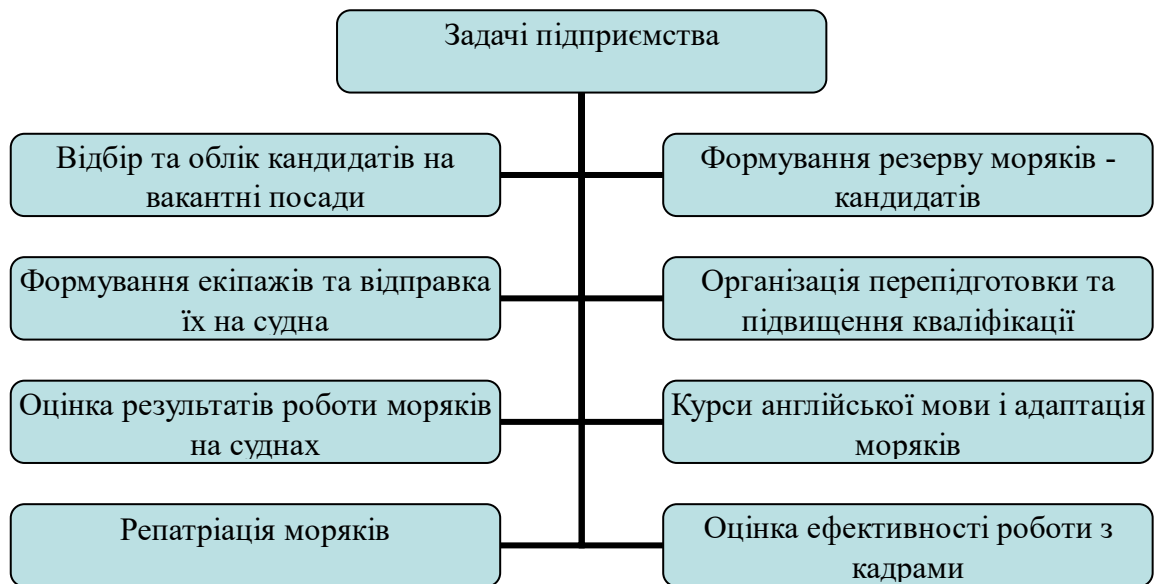


Рис. 2.3. Задачі компанії CMA Ships Ukraine

Для здійснення якісної кадрової роботи компанії необхідно виконати ряд завдань (рис. 2.5.)



Рис. 2.5. Завдання кадрової роботи компанії CMA Ships Ukraine

Планування поточних замін екіпажів суден полягає в: наборі екіпажів, визначенні портів, тривалості стоянки в них суден, визначенні мінімальної суми візової підтримки, вартості перельоту до порту.

Узгодження плану поточних замін екіпажів із технічним менеджером здійснюється з метою уточнення кількості суден на найближчу перспективу

Дослідження ринку праці моряків в Україні відбувається шляхом:

- участі в міжнародних та регіональних конференціях;
- аналізу періодичних видань морської преси;
- перегляду веб-сайтів інших підприємств;
- проведення співбесід, інтерв'ю з моряками;
- співпраці з українським морським альянсом;
- проведення рекламних компаній [4].

Досліджуючи завдання, які виконує підприємство, можна прийти до висновку, що компанії виконує більшу кількість роботи з поповнення екіпажів судновласника. Обсяг роботи залежить від повноважень, наданих кріюінговій компанії, а повноваження – від виду кріюінгу [4].

У своїй роботі підприємство використовує програмне забезпечення, а саме: програми для обліку моряків: Office 365 та Touch. Друга програма використовується виключно для внутрішніх працівників і до неї немає вільного доступу в інтернеті. Але вона допомагає працівникам вести менеджмент моряків, працевлаштованих моряків.

Microsoft 365 – це платний хмарний власницький інтернет-сервіс і програмне забезпечення компанії Microsoft, який розповсюджується за схемою «програмне забезпечення + послуги» Хмарний формат означає, що дані зберігаються в центрі обробки даних, а не на комп'ютері, що надає можливості користувачам доступу до документів і даних через браузер з різних пристроїв з можливістю виходу в Інтернет. Даний сервіс використовується як в малому, середньому бізнесі так і на великих підприємствах. [25].

Хмарний офісний пакет послуг Microsoft 365 складається з:

- Microsoft Office Professional Plus, який забезпечує можливість роботи з документами в знайомому інтерфейсі застосунків Office на комп'ютері, через веббраузер або на телефоні;
- Exchange Online. Він дозволяє розгорнути у хмарі сервіси електронної пошти Outlook, контактів, календаря та забезпечує захист від спаму та від вірусів;
- SharePoint Online призначений для створення вебсайту організації і внутрішніх соціальних мереж для взаємодії співробітників та їх спілкування;
- Lync Online використовується для організації відео- і голосових конференцій з колегами і партнерами, а також надає можливість налаштування та використання програм обміну миттєвими повідомленнями [25].

Створений сервіс може інтегруватися з корпоративними ERP і CRM-системами.

Перейдемо до аналізу показників, за якими можна оцінити економічний стан ДП «СМА ШИПС Україна» на підставі фінансової звітності підприємства.

Спочатку проведемо аналіз складу та динаміки активу та пасиву балансу ДП «СМА ШИПС Україна». Першим проаналізуємо актив балансу компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз складу та динаміки активу балансу ДП «СМА ШИПС Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Стаття балансу	Значення по роках			Абсолютна зміна за 3 роки
		2020	2021	2022	
Склад активів, тис грн	1. Необоротні активи	400,5	301,9	225,1	-175,4
	2. Оборотні активи, в. т. ч.:	2373,2	4369,1	4834,4	2461,2
	- грошові кошти	1105,6	2592,9	1499,0	393,4
	- дебіторська заборгованість	1260,7	1767,5	3265,2	2004,5
	- запаси	1,9	2,0	1,6	-0,3
	- інші оборотні активи	5,0	6,7	68,6	63,6

Продовження табл. 2.2

Структура активів, % до балансу	1. Необоротні активи	14,4	6,5	4,4	-10,0
	2. Оборотні активи, в. т. ч.:	85,6	93,5	95,6	10,0
	- грошові кошти	39,9	55,5	29,6	-10,3
	- дебіторська заборгованість	45,5	37,8	64,5	19,0
	- запаси	0,07	0,04	0,03	-0,04
	- інші оборотні активи	0,2	0,1	1,4	1,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «СМА ШИПС Україна»

На підставі проведеного аналізу складу та динаміки активу балансу, можна зробити висновок, що сума валюти балансу ДП «СМА ШИПС Україна» на протязі трьох років зростала за рахунок оборотних активів, що свідчить про розширення господарської діяльності компанії.

З табл. 2.2 можна побачити, що більша частина активів – це оборотні активи дочірнього підприємства. Питома вага оборотних активів зросла в 2021 році з 85,6% до 93,5% в порівнянні з 2020, в 2022 році – до 95,6%. В абсолютному значенні оборотні активи в 2022р. в порівнянні з 2021 р. збільшились на 2461,2 тис. грн. За три роки необоротні активи зменшились як в абсолютному значенні – на 175,4 тис. грн., так і у відносному значенні – на 10%. На кінець 2022 р. питома вага необоротних активів в сукупній вартості активів складає 4,4%. Оборотні активи на кінець 2022 р. займають 95,6% всіх активів підприємства. Негативним моментом в структурі оборотних активів виступає збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості та зменшення питомої ваги грошових коштів у сукупній вартості активів, так у структурі оборотних активів дебіторська заборгованість на кінець 2022 р. складає 64,5%, а грошові кошти – 29,6%, тобто приріст дебіторської заборгованості за три роки складає 19%, а зменшення грошових коштів – 10%. Однак в абсолютному значенні і грошові кошти і дебіторська заборгованість зросли на 393,4тис. грн, і на 2004,5 тис. грн. відповідно. Таким чином більша маса оборотних активів сформована саме за рахунок дебіторської заборгованості. Збільшення дебіторської заборгованості призводить до зменшення абсолютної

платоспроможності підприємства. Компанії необхідно вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості контрагентів, для покращення фінансового стану та платоспроможності. В свою чергу збільшення дебіторської заборгованості вказує на збільшення швидкої платоспроможності компанії на кінець 2022 року.

Наступним етапом буде аналіз складу, структури та динаміки пасивів ДП «СМА ШИПС Україна» проведений за допомогою даних фінансової звітності підприємства. Результати аналізу представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та динаміки пасиву балансу ДП «СМА ШИПС Україна»
за 2020-2022 роки

Показник	Стаття балансу	Значення по роках			Абсолютна зміна за 3 роки
		2020	2021	2022	
Склад пасивів, тис. грн.	1. Власний капітал	1503,6	2595,1	4595,3	3091,7
	2. Запозичений капітал	1270,1	2075,9	464,2	-805,9
Структура пасивів, % до балансу	1. Власний капітал	54,2	55,6	90,8	36,6
	2. Запозичений капітал	45,8	44,4	9,2	-36,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «СМА ШИПС Україна»

Проведений аналіз складу, структури та динаміки пасивів показав за рахунок яких джерел сформовано активи підприємства. На протязі трьох років активи підприємства в більшій мірі сформовано за рахунок власних джерел, причому питома вага власного капіталу постійно збільшувалась. Так За три роки відбулось збільшення власного капіталу на 3091,7 тис. грн. В структурі пасивів частка власного капіталу збільшилася з 54,2% у 2020 році – до 90,8% у 2022 році. В свою чергу питома вага запозиченого капіталу в 2021 році зменшилась з 45,8% до 44,4%, а в 2022 році – до 9,2% . Отже зростання власних джерел активів підприємства відбулося внаслідок різкого зростання сум власного капіталу на 36,6% і зменшення запозиченого на 36,6% в 2022 році. Таким чином, можна зробити висновок, що рівень фінансової стійкості

ДП «СМА ШИПС Україна» на протязі трьох років поступово покращувався.

Платоспроможність виступає важливою складовою фінансового стану ДП «СМА ШИПС Україна», тому що фінансовий стан характеризує спроможність підприємства здійснювати фінансування своєї діяльності, а платоспроможність – наявність у підприємства в повному обсязі і у встановлений час коштів для погашення ним своїх зобов'язань, які виникають в результаті його діяльності [5].

В табл. 2.4. проведемо аналіз динаміки показників платоспроможності ДП «СМА ШИПС Україна» з метою з'ясування можливості компанії грошовими коштами погасити свої зобов'язання.

Таблиця 2.4

Динаміка показників платоспроможності ДП «СМА ШИПС Україна»
за 2020-2022 роки

Показник	Звітні роки			Відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1105,6	2592,9	1499,0	-1093,9	393,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1260,7	1767,5	3265,2	1497,5	2004,5
Оборотні активи, тис. грн.	2373,2	4369,1	4834,4	465,3	2461,2
Необоротні активи, тис. грн.	400,5	301,9	225,1	-76,8	-175,4
Власний капітал, тис. грн.	1503,6	2595,1	4595,3	2000,2	3091,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	408,4	2075,9	464,2	-1611,7	55,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($\geq 0,2-0,25$)	2,71	1,25	3,23	1,98	0,52
Коефіцієнт проміжної ліквідності ($\geq 0,8-1$)	5,79	2,1	10,26	8,16	4,47
Коефіцієнт поточної ліквідності ($\geq 2-2,5$)	5,81	2,1	10,41	8,31	4,6
Коефіцієнт забезпечення власними коштами ($\geq 0,1$)	0,47	0,52	0,90	0,38	0,43

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «СМА ШИПС Україна»; [1]

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі показники ліквідності (платоспроможності) ДП «СМА ШИПС Україна» за три роки мають значення більше нормативних. Таким чином, ДП «СМА ШИПС Україна» ліквідне та платоспроможне. Дослідимо значення кожного показника в динаміці.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності (платоспроможності)

значно більше від нормативного було на протязі трьох років, однак в 2021 році він зменшився, а в 2022 році і знов виріс. Такі високі показники абсолютної ліквідності доводять, що підприємство може своєчасно погасити зобов'язання у випадку, якщо настане термін сплати платежів. Збільшення показника абсолютної ліквідності за весь період впливає позитивно на зміну рівня проміжної (швидкої) ліквідності. Збільшення цього показника відбувається за рахунок зростання сум грошових коштів та дебіторської заборгованості протягом цього періоду.

Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності ДП «СМА ШИПС Україна» також має значення вище нормативів на протязі трьох років, однак в 2021 році він мав тенденцію до зниження за рахунок значного збільшення поточних зобов'язань, однак в 2022 році він значно збільшився і на кінець 2022 року його значення складало 10,26. Таке збільшення обумовлено зростанням грошових коштів та дебіторської заборгованості і одночасним зменшенням поточних зобов'язань.

Також показники коефіцієнту поточної (загальної) ліквідності мають високі значення на протязі трьох років. Лише в 2021 році показник досягнув значення практично нормативного, однак в 2022 році цей показник збільшився до 10,41. Таке зростання обумовлено збільшення оборотних активів та зменшення поточних зобов'язань. Показник поточної ліквідності дозволяє визначити платіжні можливості ДП «СМА ШИПС Україна» стосовно погашення короткострокових зобов'язань за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості. Таким чином на протязі трьох років ДП «СМА ШИПС Україна» могло погасити всі свої короткострокові зобов'язання, оскільки значення коефіцієнту поточної ліквідності вище за нормативне значення.

Останній коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показником фінансової стійкості і виступає індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Розраховується шляхом ділення власних оборотних коштів до

оборотних активів, таким чином показує частку власних оборотних коштів у загальній сумі оборотних активів компанії. Нормативне значення показника забезпечення оборотних активів власними коштами не повинно бути меншим 0,1 [9]. На протязі 2020-2022 років значення цього показника було більше нормативного рівня, яке свідчить про фінансову незалежність компанії від зовнішніх кредиторів. В 2022 році підприємство здатне профінансувати 90% оборотних активів за рахунок власних джерел фінансування. Отже в умовах нестабільної ринкової ситуації компанія зможе продовжити свою діяльність.

Отже, за результатами аналізу ліквідності було встановлено, що ДП «СМА ШИПС Україна» - платоспроможне та ліквідне, підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування [9].

Надалі дослідимо показники фінансової стійкості ДП «СМА ШИПС Україна». Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства функціонувати та в подальшому розвиватися, вона також забезпечує фінансову незалежність та розвиток на підставі збільшення прибутку, власного капіталу за умови нормативного рівня ризику. В табл. 2.5 проведемо аналіз показників фінансової стійкості ДП «СМА ШИПС Україна» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ДП «СМА ШИПС Україна»
за 2020-2022 роки

Показник	Звітні роки			Відхилення, (+/-)	
	2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021р.
Власний капітал, тис. грн.	1503,6	2595,1	4595,3	3091,7	2000,2
Запозичений капітал, тис. грн.	1270,1	2075,9	464,2	-805,9	-1611,7
Довгострокові зобов'язання	861,7	-	-	-861,7	-
Всього використано капіталу, тис. грн.	2773,7	4671,0	5059,5	2285,8	388,5
Коефіцієнт автономії рекомендоване значення $\geq 0,5$	0,54	0,56	0,91	0,37	0,35
Коефіцієнт фінансування рекомендоване значення 0,67-1,5	1,13	1,25	9,8	8,67	8,55

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт заборгованості рекомендоване значення 0,5	0,46	0,44	0,03	-0,43	-0,41
Коефіцієнт фінансової стійкості рекомендоване значення 0,7-0,9.	0,85	0,56	0,908	0,058	0,348

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, [5;9;12;13;15]

Аналіз показників фінансової звітності ДП «СМА ШИПС Україна» за три роки показав, що показник коефіцієнта автономії компанії вищий за нормативне значення. Він показує частку власного капіталу в сукупних джерелах фінансування. На протязі трьох років, 2020 по 2022 р., цей показник поступово збільшувався. Зростання сум фінансування одночасно призвело до зростання цього показника на 0,37 у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт фінансування надає інформацію про співвідношення між власним та запозиченим капіталом. Цей показник також зростав на протязі трьох років і в 2020 та 2021 р. мав значення в рамках нормативних значень цього показника: в 2020р. – 1,13, в 2021 р. – 1,25. Однак в 2022 році відбулось його зростання до 9,8, в порівнянні з 2020 р. майже в 9 разів. Таке зростання відбулось в результаті значного зростання власного капіталу і одночасного зменшення запозиченого капіталу. Таке високе значення цього показника може вказувати на неповне використання можливостей підприємства, а саме, свідчить про наявність додаткових джерел підвищення ефективності підприємства за рахунок залучення позикових коштів. [12]

Коефіцієнт заборгованості підприємства на протязі трьох років складає значення менше 0,5, що свідчить про те, що значна частина активів компанії фінансується за рахунок власних джерел фінансування. В 2022 році цей показник складав 0,03 а це означає, що підприємство практично не залежить від залучених засобів фінансування [15].

Коефіцієнт фінансової стійкості виступає індикатором здатності підприємства бути платоспроможним в довгостроковому періоді. Він розраховується як відношення сума власного капіталу та довгострокових

зобов'язань до пасиву балансу. Нормативне значення цього коефіцієнта має становити від 0,7 до 0,9. На підприємстві лише в 2021 році цей показник був нижче допустимо рівня, що могло свідчити про появу ризику втрати платоспроможності, недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі, однак в 2022 році цей показник досягнув рівень 0,908, що свідчить про наявність перспектив розвитку підприємства та низький ризик банкрутства [13]. Отже на підставі проведеного аналізу показників фінансової стійкості, можна зробити висновок, що ДП «СМА ШИПС Україна» має достатню фінансову стійкість та додаткові джерела підвищення ефективності підприємства за рахунок залучення позикових коштів.

Аналізуючи економічний стан підприємства, доцільно також провести аналіз ділової активності компанії. Проведемо розрахунок показників, які характеризують процес перетворення коштів, вкладених в активи, на грошові кошти. Результати такого розрахунку представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ДП «СМА ШИПС Україна»
за 2020-2022 роки

Показники		Звітні роки			Відхилення (+; -)		
		2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Коефіцієнти оборотності	Оборотних активів	7,73	6,22	7,04	-1,51	0,82	-0,69
	Дебіторської заборгованості	13,55	13,36	12,88	-0,19	-0,48	-0,67
	Кредиторської заборгованості	72,56	16,36	25,52	-56,2	9,16	-47,04
Середні терміни обороту, дні	Оборотних активів	46,57	57,38	51,14	10,81	-6,24	4,57
	Дебіторської заборгованості	26,57	26,35	27,95	-0,22	1,6	1,38
	Кредиторської заборгованості	4,95	22,0	14,11	17,05	-7,89	1,38
Тривалість операційного циклу, днів		46,57	57,38	51,14	10,81	-6,24	4,57
Тривалість фінансового циклу, днів		4,95	22,0	14,11	17,05	-7,89	1,38

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності компанії, [7;9;14]

Аналіз ділової активності підприємства показав, що коефіцієнт оборотності оборотних активів і кредиторської заборгованості мають приріст в 2022 році в порівнянні з 3 2021 роком відповідно на 0,82 та 9,16. Така динаміка вказує на прискорення оборотності активів ДП «СМА ШИПС Україна». Однак обертання дебіторської заборгованості на протязі 2021 та 2022 р. уповільнилось: в 2021 році на 0,19, в 2022 році – на 0,48. В 2022 році оборотні активи оберталися швидше в порівнянні з 2021 роком, однак в порівнянні з 2020 року їх обертання уповільнилось на 0,69, на що вказує приріст тривалості одного обороту операційного циклу на 4,56 днів. Це відбулося за рахунок зростання терміну обороту дебіторської заборгованості практично в 2 рази в 2022 році. Середні терміни погашення дебіторської заборгованості в два рази довші за терміни погашення кредиторської заборгованості. Отже, у підприємства немає можливості залучити додатковий капітал в оборот. Тривалість операційного циклу визначає час перетворення запасів компанії в гроші. Тривалість фінансового циклу - це період, протягом якого власні оборотні кошти роблять один оборот. В 2022 році ми маємо зменшення тривалості фінансового циклу в порівнянні з 2021 роком., тому що термін погашення кредиторської заборгованості в 2022 році менший, аніж тривалість операційного циклу.

Наступним кроком проведемо аналіз фінансових результатів господарської діяльності» ДП «СМА ШИПС Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів ДП «СМА ШИПС Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2021 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації послуг	15207,8	20982,1	32414,9	11432,8	54,5	17207,1	113,1
Собівартість реалізованих послуг	9857,9	13454,2	23583,0	10128,8	75,3	13725,1	133,2

Продовження табл. 2.7

Прибуток від реалізації	5349,9	7527,9	8831,9	1304,0	17,3	3482	65,1
Інші доходи	1496,9	255,5	898,7	643,2	251,7	-598,2	- 34,0
Інші витрати	7064,3	6421,8	7155	733,2	11,4	90,7	1,3
Прибуток до оподаткування	-217,5	1361,6	2575,6	1214,0	83,2	2793,1	1284,2
Податок на прибуток	-	120,8	463,6	282,8	234,1	463,6	-
Чистий прибуток	-	1240,8	2112,0	871,2	72,3	2112,0	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності компанії

В результаті проведеного аналізу фінансових результатів ДП «СМА ШИПС Україна» видно, що підприємство отримало збиток у 2020 році у сумі 217,5 тис. грн., однак отримало прибуток протягом періоду 2021-2022 років. Чистий прибуток в 2021 році склав 1240,8 тис. грн., в 2022 році в порівнянні з 2021 роком виріс на 72,3 тис. грн, що складало 72,3%. В 2020 році ДП «СМА ШИПС Україна» отримало збитки у сумі 217,5 тис. грн., однак виробнича діяльність компанії була прибутковою, прибуток від реалізації послуг склав 5349,9 тис. грн., однак значна сума інших витрат – 7064,3 тис. грн. та набагато менша сума інших доходів – 1496,9 тис. грн., призвели до збитку компанії. Чистий прибуток ДП «СМА ШИПС Україна» в 2021 році в сумі 1240,8 тис. грн. був отриманий завдяки прибутку від реалізації в сумі 7527,9 тис. грн., однак таке зменшення чистого прибутку по відношенню до прибутку від реалізації відбулося за рахунок значного зменшення інших доходів. За 2022 рік чистий прибуток виріс практично в два рази і склав 2112,0 тис. грн. за рахунок збільшення як прибутку від реалізації так і за рахунок збільшення інших доходів.

На останньому етапі розрахуємо показники рентабельності, які виступають важливими показниками ефективності ДП «СМА ШИПС Україна». Рентабельність компанії визначає ступінь прибутковості його господарської діяльності й оцінюється різними показниками рентабельності, як відносних так і абсолютних. Аналіз показників рентабельності ДП «СМА

ШИПС Україна». складає: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність інвестицій; рентабельність послуг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ДП «СМА ШИПС Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення (+, –) 2022 р. від 2021 р.	Відхилення (+, –) 2022 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022		
Рентабельність активів	-9,79	3,33	43,41	40,08	53,2
Рентабельність власного капіталу	-14,68	60,55	53,74	-6,81	68,42
Рентабельність інвестицій	54,27	55,95	37,45	-18,5	-16,82
Рентабельність послуг	-1,43	5,91	5,52	-0,39	6,95

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства; [5;10; 11; 30]

На підставі проведено аналізу рентабельності можна зробити наступні висновки: в 2020 році всі показники рентабельності крім рентабельності інвестицій мали від’ємне значення, це пов’язано з отримання в цьому році збитку. На протязі 2021 та 2022 років всі показники рентабельності ДП «СМА ШИПС Україна» мають позитивне значення, це обумовлене отриманням прибутку компанією в 2021 та в 2022 роках. В порівнянні з 2021 роком в 2022 році всі показники рентабельності крім рентабельності інвестицій мали зниження: рентабельність власного капіталу – на 6,81 п., рентабельність інвестицій – на 18,5 п., а рентабельність послуг – на 0,39 п. Однак за три роки всі показники рентабельності крім рентабельності інвестицій збільшились: рентабельність активів збільшилась на 53.2 п. в порівнянні з 2020р., рентабельність власного капіталу – на 68,42 п., рентабельність послуг – на 6,95 п. В динаміці маємо збільшення більшості показників протягом 2022 року, що свідчить про ефективність використання власних засобів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ДП «СМА ШИПС Україна» на протязі 2021 та 2022 років є прибутковими, підприємство ефективно здійснює свою господарську діяльність, ліквідне та платоспроможне, має

достатній рівень фінансової стійкості однак рівень ефективності в 2021 році був вищим. Компанія має додаткові джерела підвищення ефективності підприємства за рахунок залучення позикових коштів.

2. 2. Конкурентний аналіз ДП «СМА Шипс Україна»

Оцінка конкурентоспроможності кріюінгової компанії включає в себе аналіз різноманітних аспектів, які впливають на її успіх і здатність конкурувати на ринку морських послуг. Далі ми проведемо оцінку конкурентоспроможності дочірнього підприємства «СМА Шипс Україна», використовуючи метод експертних оцінок за 3-х бальною шкалою (3- найвища оцінка, а 1- найнижча оцінка). Для цього ми ретельно вибрали певні критерії оцінювання, які найкращим чином відображають конкурентоспроможність підприємств, що працюють у кріюінговому бізнесі.

Основними конкурентами морського агентства «СМА Шипс Україна» (CMA SHIPS Ukraine) є ДП «В. Шипс (Україна)» (V. Ships) і ТОВ "ЕМ ЕС СІ КРЮІНГ СЕРВІСЕС" (MCS Crewing Services LLC). Розроблену шкалу оцінювання представлено у табл. 2. 9.

Таблиця 2.9

Фактори та шкала оцінювання конкурентоспроможності ДП «СМА Шипс Україна»

Фактори оцінювання	Кількість балів		
	1	2	3
1.Період роботи на ринку кріюінгових послуг	Менше 10 років	Від 10 до 15 років	Більше 15 років
2. Кількість флоту (морських суден) у компанії судновласника	Менше 500 од. суден	Від 500 од. до 700 од. суден	Більше 700 од. суден
3. Кількість видів морських перевезень	Контейнерні перевезення	Контейнерні, балкерні (суховантажні), пасажирські перевезення	Контейнерні, балкерні (суховантажні), танкерні (наливні) спеціалізовані, пасажирські перевезення

Продовження табл. 2.9

4. Середньорічна кількість робочих місць, які надані українським морякам (членам плавскладу)	Менше 3 тис. робочих місць	Від 3 тис. до 6 тис. робочих місць	Більше 6 тис. робочих місць
5. Загальна кількість членів плавскладу в базі даних кріюінгової компанії	Менше 15 тис. од. аплікаційних форм (досьє) морського персоналу	Від 15 тис. до 20 тис. аплікаційних форм (досьє) морського персоналу	Більше 20 тис. аплікаційних форм (досьє) морського персоналу
6. Кількість моряків з якими компанія судновласника має довгострокові контракти	Менше 100 осіб	Від 100 до 300 осіб	Більше 300 осіб
7. Кількість звернень по заміні члена плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю вимогам компанії судновласника (протягом календарного року)	Більше 5 випадків	Від 1 тис. до 5 випадків	Немає
8. Наявність кадетської програми	Немає	-	Є
9. Наявність тренінгового центру для моряків	Немає	-	Є
10. Кількість послуг, що надаються кріюінговими компаніями для моряків (кількість видів послуг)	Менше 5 груп кріюінгових послуг	5-7 груп кріюінгових послуг	Більше 10 груп кріюінгових послуг
11. Рівень сервісу та якості послуг, що надаються (якість обслуговування морського персоналу)	Низький	Середній	Високий
12. Доступність крію-менеджерів у будь-який час доби	-	Доступність до інформації не завжди є	Доступність до інформації є завжди
13. Можливість оперативного вирішення проблем на рівні компанії судновласника	Немає	Іноді	Завжди
14. Репутація кріюінгового підприємства	Низька	Середня	Висока

Експертами виступали менеджери кріюінгових компаній, споживачі кріюінгових послуг (моряки) морського агентства «СМА Шипс Україна», які виявили бажання брати участь у цьому дослідженні, а також використано власні спостереження. Загальна кількість респондентів становила 15 осіб. Кожен експерт оцінив набір факторів від 1 до 3 балів, за якими розраховані середні оцінки кожного критерія.

важена оцінка (підсумкова) для кожного досліджуваного нами підприємства визначається шляхом підсумованого врахування різних показників за допомогою формули [33, с. 67]:

$$O_{\text{зв}} = \sum (f_i \cdot O_j)$$

де f – вага i -го фактору; O – середня бальна оцінка j -фактору

Далі зробимо порівняльну оцінку за визначеними балами нашого підприємства ДП «СМА Шипс Україна» з його конкурентами - кріюінговими компаніями «V. Ships» та «MCS Crewing Services LLC» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств «СМА SHIPS Ukraine», «V. Ships» та «MCS Crewing Services» LLC.

Фактори	Вага фактору	CMA SHIPS		V. Ships		MCS	
		Середній бал	Зважена оцінка	Середній бал	Зважена оцінка	Середній бал	Зважена оцінка
1. Період роботи на ринку кріюінгових послуг	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2. Кількість флоту (морських суден) у компанії судновласника	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27
3. Кількість видів морських перевезень	0,06	2	0,12	1	0,06	2,8	0,17
4. Середньорічна кількість робочих місць, які надані українським морякам (членам плавскладу)	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Кількість моряків з якими компанія судновласника має довгострокові контракти	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
6. Загальна кількість членів плавскладу в базі даних кріюінгової компанії	0,06	2	0,12	1,5	0,09	2,5	0,15
7. Кількість звернень по заміні члена плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю вимогам компанії судновласника (протягом календарного року)	0,09	2,5	0,23	1	0,09	3	0,27
8. Наявність кадетської програми	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
9. Наявність тренінгового центру для моряків	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15

10. Кількість послуг, що надаються кріюінговими компаніями для моряків (кількість видів послуг)	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
11. Рівень сервісу та якості послуг, що надаються (якість обслуговування морського персоналу)	0,10	2,5	0,25	2	0,20	3	0,30
12. Доступність крію-менеджерів у будь-який час доби	0,06	3	0,18	2,5	0,15	3	0,18
13. Можливість оперативного вирішення проблем на рівні компанії судновласника	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
14. Репутація кріюінгового підприємства	0,09	3	0,27	2	0,18	2,5	0,23
Всього:	1	38,0	2,7	29	1,98	38,8	2,79

За результатами оцінювання конкурентоспроможності лідером є кріюінгова компанія «MCS Crewing Services» LLC (2,79 бали), а компанія «CMA SHIPS Ukraine», яку ми досліджуємо, знаходиться на другому місці (2,70 бали). Для досліджуваних підприємств за отриманими даними побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6)

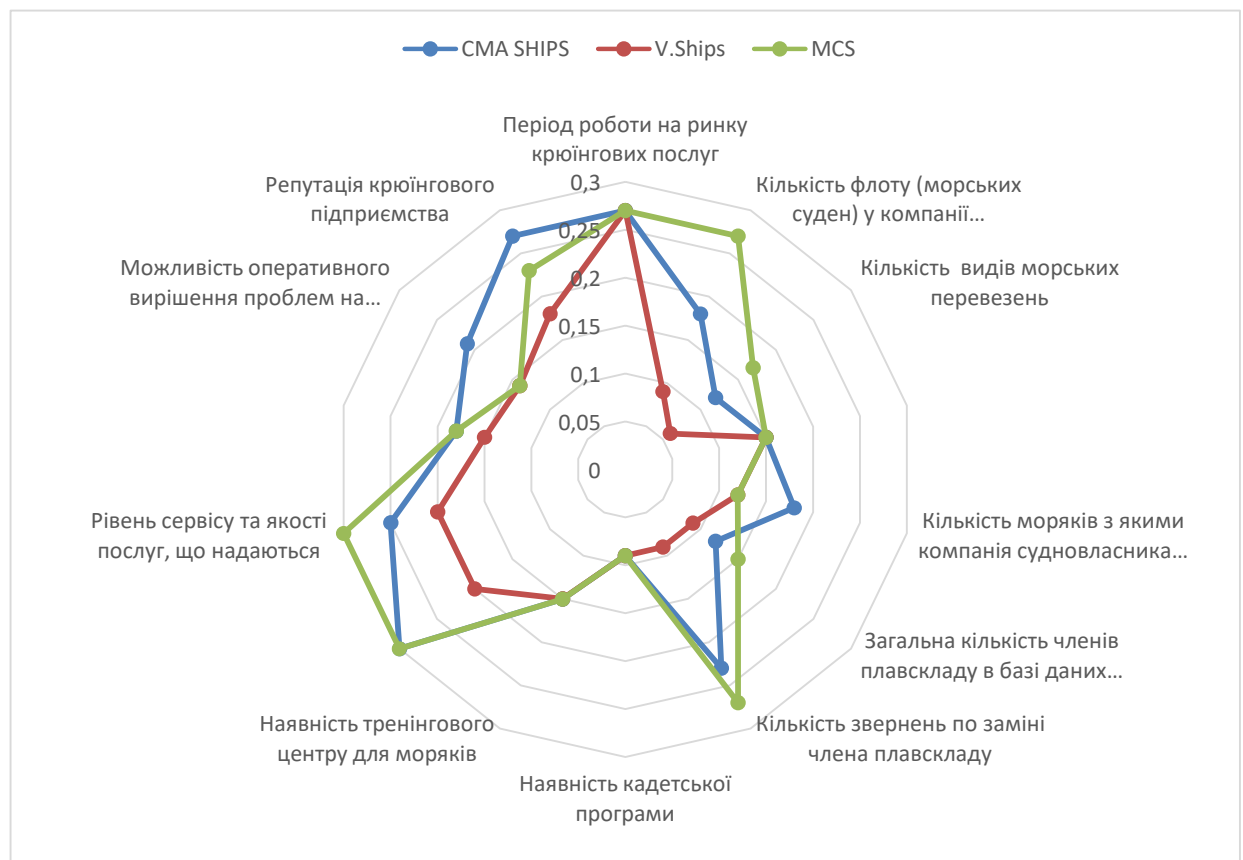


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності кріюінгового агентства «CMA Шипс Україна» та його основних конкурентів.

Відповідно до багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновок, що компанія «CMA SHIPS Ukraine» поступається своєму найближчому конкуренту агентству «MCS Crewing Services» LLC за такими параметрами:

1. Рівень сервісу та якості послуг, що надаються (якість обслуговування морського персоналу).
2. Загальна кількість членів плавскладу в базі даних кріюінгової компанії.
3. Кількість звернень по заміні члена плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю вимогам компанії судновласника (протягом календарного року).
4. Кількість флоту (морських суден) у компанії судновласника.
5. Кількість видів морських перевезень.

Якщо на перший, другий та третій зазначений вище фактор конкурентоспроможності компанія може впливати, то на четвертий та п'ятий можливості впливу не має. Це пов'язано зі специфікою діяльності досліджуваного підприємства.

Визначимо, що компанія «CMA SHIPS Ukraine» працює за схемою «обмежений крію-менеджмент». У цьому випадку судновласник передає компанії всі обов'язки, пов'язані з формуванням екіпажу для своїх суден, на довготривалий період. У такій ситуації дохід компанії CMA SHIPS Ukraine складається з виплат замовника-судновласника. До витрат підприємства відносяться витрати на утримання офісу та персоналу компанії, а також витрати, пов'язані з комплектацією екіпажу суден, а саме:

- допомога морським спеціалістам у вирішенні питань з оформлення документів та віз;
- замовлення квитків та організація транспорту для перевезення моряків до/з суден та місць проживання;
- надання консультаційної та інформаційної підтримки;

- організація навчання та підвищення кваліфікації морського персоналу;
- забезпечення спеціальним одягом тощо.

Так, агентство «СМА Шипс Україна» відповідає за забезпечення моряків для морських суден, діючи як посередник між власниками (або операторами) суден та моряками (функції крію - оперування). Ця робота вимагає взаємодії двох сфер – судноплавства та управління персоналом (моряками). Функції «управління флотом», які охоплюють аспекти, пов'язані з експлуатацією суден, їх ремонтом, контролем і забезпеченням якості роботи всього флоту судновласника досліджуване підприємство не виконує. У такому випадку кріюінгова компанія втратила б свою посередницьку роль і стала практично прямим роботодавцем для моряка.

Отже, вплив на визначені нами фактори конкурентоспроможності, такі як кількість флоту та кількість видів морських перевезень (контейнерні, балкерні (суховантажні), танкерні (наливні) спеціалізовані, пасажирські) залежать безпосередньо тільки від компанії судновласника, але на конкурентоспроможність ДП «СМА Шипс Україна» вони мають дуже вагомий вплив.

Ключовими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є кількість моряків з якими компанія судновласника має довгострокові контракти, можливість оперативного вирішення проблем на рівні компанії судновласника та репутація, але підприємству варто працювати над рівнем якості послуг, що надаються та звернути увагу на поповнення бази даних кадрового резерву морського персоналу.

2. 3. Рекомендації з формування конкурентної стратегії ДП «СМА Шипс Україна»

Сьогодні кріюінгові компанії зазнають підвищеного конкурентного тиску не тільки з боку українських підприємств, які працюють в цій сфері,

але і з боку міжнародних судновласників, які самостійно відкривають кріюінгові підрозділи в Україні.

Щоб протистояти цьому тиску, необхідно приділяти особливу увагу ефективному відбору компетентних працівників плавскладу, підвищенню професійних навичок менеджерів з підбору персоналу (крю - менеджерів), а також, дуже важливо, тонко вловлювати різницю між потребами зовнішнього та внутрішнього ринку кріюінгових послуг. Для стабільної роботи в умовах комплектації екіпажів для суден необхідно мати чітко побудовану систему налагоджених бізнес-процесів для перевірки партнерів, морського кадрового складу та працівників підприємства.

Так, на основі дослідження діяльності ДП «СМА Шипс Україна» та оцінки його конкурентоспроможності виявлено, що основним напрямом, який необхідно удосконалити компанії є підвищення професійного рівня кадрового складу підприємства (крю - менеджерів). Це підвищить рівень сервісу та якості послуг, що надаються.

Слід підкреслити, що якість обслуговування морського персоналу - це ключовий показник ефективності функціонування кріюінгових компаній на морському сегменті ринку праці.

Зазначимо, що у ДП «СМА Шипс Україна» вважають, що за краще підбирати кадри, в основному, всередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат, і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підготовлених кандидатів з резерву, створеного під час набору.

Для підвищення ефективності роботи співробітників досліджуваного підприємства пропонуємо використовувати систему підбору персоналу, яка повинна включати:

- постійне підвищення кваліфікації;
- перерозподіл виконуваних функцій;

- комплектування команд з урахуванням виключення проблем сумісності;
- консультування кандидатів;
- розробка (вдосконалення) посадових інструкцій;
- атестація;
- звільнення за підсумками атестації. А працівникам підприємства, які сумлінно працюють пропонуємо надавати бонуси, винагороди, матеріальне стимулювання.

На сучасному етапі розвитку підприємництва важливе значення набула проблема стимулювання і мотивації персоналу. Сучасний підхід до менеджменту вважає, що основою мотивування є не примус, а мотиваційні механізми, які враховують психологічні особливості людини. Виходячи з теорії потреб, цікавим видається ланцюжок з трьох ланок: потреба - стимул - мотив - винагорода [33].

Сучасні системи мотивації персоналу пропонують різні способи посилення його зацікавленості в підвищенні ефективності функціонування підприємства.

По-перше, це зацікавленість персоналу до зростання конкурентоспроможності підприємства. По-друге, це преміювання за підвищення ефективності виробництва. По-третє, це зацікавленість персоналу в прирості виробництва та економічних показників [8].

Враховуючи наведену вище інформацію, пропонуємо механізм матеріального стимулювання крју-менеджерів ДП «СМА Шипс Україна», а саме введення прогресивної доплати працівникам при виконанні ними важливої, термінової та складної роботи з обробки аплікаційних форм (досьє), які надсилають моряки на електронну пошту підприємства.

Вважаємо, що механізм застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці для крју-менеджерів при виконанні робіт з формування досьє (комп'ютерного обліку моряків) дозволить підвищити рівень сервісу та якості послуг, що надаються морському персоналу, а саме приведе до

збільшення таких важливих показників оцінки якості роботи кадрової служби (крю-менеджменту) підприємства, як:

- загальний обсяг клієнтської бази;
- загальна кількість членів плавскладу в базі даних компанії;
- кількість заявок, що надійшли;
- кількість виконаних заявок.

Визначені показники виступають важливим фактором який визначає ступінь конкурентоспроможності крюїнгової компанії на морському ринку праці.

Далі проведемо розрахунки та розділимо їх на два етапи:

1. Розрахунок змін обсягів формування досьє.

2. Розрахунок доплати до основної заробітної плати фахівцям за виконання робіт з формування досьє резерву моряків за відрядно-прогресивною системою.

Отже, перейдемо до розрахунків та визначимо планові показники за якими працює відрядно-прогресивна система на 1 етапі:

- плановий обсяг місячного обліку становить $V^{\text{міс.}}$ пл., досьє;
- планова розцінка на 1 досьє дорівнює P пл.;
- планова кількість робочих днів на місяць D пл.

Прогресивна оплата формується наступним чином:

- для 10 досьє, сформованих понад плану, розцінка збільшується і становить $РД\ 1 = P \text{ пл.} * K1$, де $K1$ - коефіцієнт 1-го зростання розцінки ($K1 = 1,25$ (25%));

- для наступних 10 досьє, сформованих понад плану, розцінка збільшується і становить $РД\ 2 = P \text{ пл.} * K2$, де $K2$ - коефіцієнт 2-го зростання розцінки ($K2 = 1,50$ (50%));

- для подальших 10 досьє, сформованих понад плану, розцінка збільшується і становить $РД\ 3 = P \text{ пл.} * K3$, де $K3$ - коефіцієнт 3-го зростання розцінки ($K3 = 2,0$ (100 %));

- в групі працює M фахівців (спеціалістів).

Отже, розрахуємо планові обсяги робіт з формування досьє моряків за квартал (табл. 2. 11- 2.13).

Так, у ДП «СМА Шипс Україна» працюють 8 крю-менеджерів (М=8 осіб); плановий обсяг місячного обліку аплікаційних форм моряків становить 100 одиниць ($V^{\text{міс. пл.}} = 100 \text{ од.}$); планова кількість робочих днів на місяць - 25 днів (Д пл. = 25 днів).

Таблиця 2.11

Результати роботи крю-менеджерів за 1-й місяць роботи

ПІБ	План, од	Понад плану 1, $\Delta V1, \text{од}$	Понад плану 2, $\Delta V2, \text{од}$	Понад плану 3, $\Delta V3, \text{од}$	Усього, од.
Менеджер1	100	5	-	-	105
Менеджер2	100	6	-	-	106
Менеджер3	100	10	10	2	122
Менеджер4	100	8	-	-	108
Менеджер5	100	10	10	4	124
Менеджер6	100	6	-	-	106
Менеджер7	100	5	-	-	105
Менеджер8	100	10	10	5	125
Разом	800	60	30	11	901

Таблиця 2.12

Результати роботи крю-менеджерів за 2-й місяць роботи

ПІБ	План, од	Понад плану 1, $\Delta V1, \text{од}$	Понад плану 2, $\Delta V2, \text{од}$	Понад плану 3, $\Delta V3, \text{од}$	Усього, од.
Менеджер1	100	10	5	-	115
Менеджер2	100	10	8	-	118
Менеджер3	100	10	10	3	123
Менеджер4	100	10	10	5	125
Менеджер5	100	10	10	5	125
Менеджер6	100	10	8	-	118
Менеджер7	100	10	6	-	116
Менеджер8	100	10	10	10	130
Разом	800	80	67	23	970

Таблиця 2.13

Результати роботи крЮ-менеджерів за 3-й місяць роботи

ПІБ	План, од	Понад плану 1, $\Delta V1, \text{од}$	Понад плану 2, $\Delta V2, \text{од}$	Понад плану 3, $\Delta V3, \text{од}$	Усього, од.
Менеджер1	100	10	10	8	128
Менеджер2	100	10	10	5	125
Менеджер3	100	10	10	3	123
Менеджер4	100	10	10	10	130
Менеджер5	100	10	10	10	130
Менеджер6	100	10	10	10	130
Менеджер7	100	10	10	10	130
Менеджер8	100	10	10	10	130
Разом	800	80	80	66	1026

За результатами розрахунків отримані наступні виробничі результати:

- за 1-й місяць сформовано (прогресивний об'єм) $V \text{ пр.1} = 901 \text{ од.}$,
- за 2-й місяць сформовано (прогресивний об'єм) $V \text{ пр.2} = 970 \text{ од.}$,
- за 3-й місяць сформовано $V(\text{прогресивний об'єм}) \text{ пр.3} = 1026 \text{ од.}$

За квартал сформовано: $V^{\text{KB}} \text{ пр.} = V \text{ пр.1} + V \text{ пр.2} + V \text{ пр.3} = 901 + 970 + 1026 = 2897 \text{ од.}$

Плановий обсяг виробництва за квартал становить: $V^{\text{KB}} \text{ пл.} = V^{\text{міс.}} \text{ пл.} * 3 * M = 100 * 3 \text{ місяця} * 8 \text{ осіб} = 2400 \text{ од.}$

Абсолютне збільшення обсягу виробництва становить: $\Delta V^{\text{KB}} = V^{\text{KB}} \text{ пр.} - V^{\text{KB}} \text{ пл.} = 2897 - 2400 = 497 \text{ од.}$

Абсолютне збільшення обсягу виробництва у процентному вираженні становить: $\partial V^{\text{KB}} = \Delta V^{\text{KB}} / V^{\text{KB}} \text{ пл.} * 100\% = 497 / 2400 * 100\% = 20,70 \%$.

Порівняльний графік нарощування обсягу робіт за місяцями представлений на рис 2.7.

Далі розрахуємо плановий виробіток ($B^{\text{KB}} \text{ пл.}$) у групі крЮ-менеджерів за результатами квартального підсумку: $B^{\text{KB}} \text{ пл.} = V^{\text{KB}} \text{ пл.} / (M * 3 * D \text{ пл.}) = 2400 / (8 * 3 * 25) = 4 \text{ од.} / (\text{Спец.-день}).$

Визначимо фактичний виробіток у групі крЮ-менеджерів за результатами місячних підсумків:

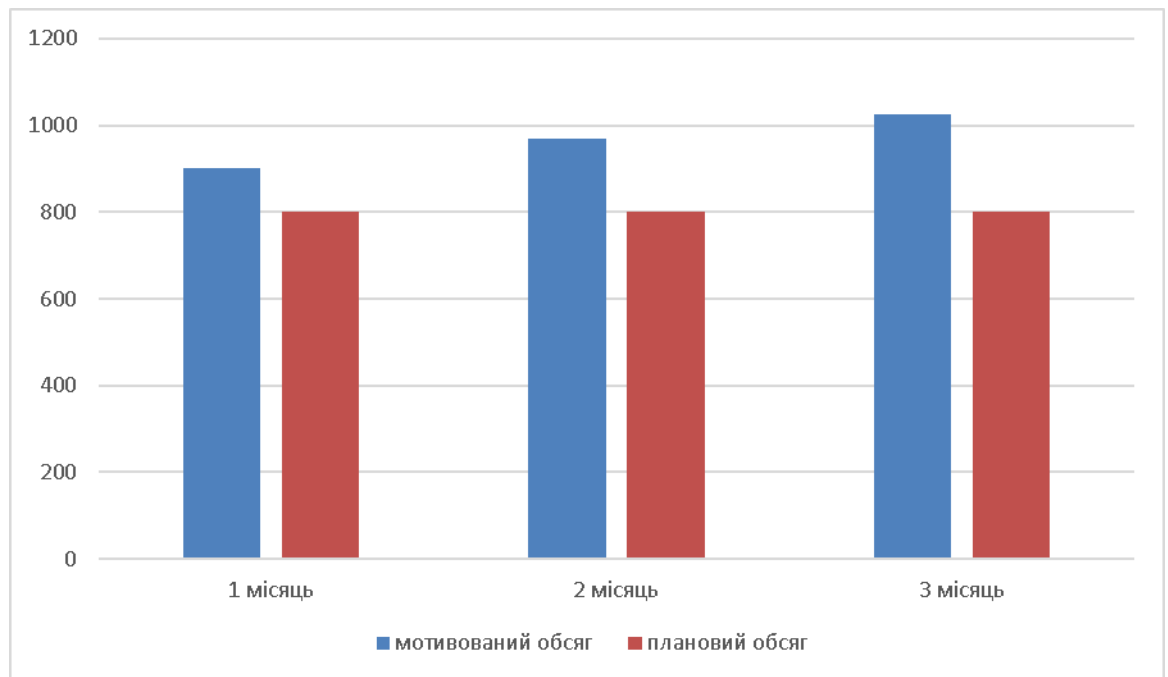


Рис. 2.7. Графік зміни обсягів формування аплікаційних форм (досьє) моряків .

- за 1-й місяць: $V_{пр.1} = V_{пр.1} / (M * Д_{пл.}) = 901 / (8 * 25) = 4,51$ од. / (Спец.-день).

- за 2-й місяць: $V_{пр.2} = V_{пр.2} / (M * Д_{пл.}) = 970 / (8 * 25) = 4,85$ од. / (Спец.-день).

- за 3-й місяць: $V_{пр.3} = V_{пр.3} / (M * Д_{пл.}) = 1026 / (8 * 25) = 5,13$ од. / (Спец.-день).

Таким чином середньо-квартальний виробіток ($V_{пр.}^{СК}$) становить:
 $V_{пр.}^{СК} = (V_{пр.1} + V_{пр.2} + V_{пр.3}) / 3 = 4,83$ од. / (Спец.-день).

Перейдемо до 2 етапу, а саме розрахунків доплати до основної заробітної плати крью-менеджерам за виконання робіт з формування досьє резерву моряків за відрядно-прогресивною системою.

Вхідні дані для розрахунків:

- планова розцінка на 1 досьє дорівнює $P_{пл.} = 100$ грн.;
- прогресивний обсяг місячного обліку становить $V_{міс. пр.}$, досьє;
- коефіцієнт 1-го зростання розцінки $K1 = 1,25$ (25%);
- коефіцієнт 2-го зростання розцінки ($K2 = 1,5$ (50 %));

- коефіцієнт 3-го зростання розцінки ($K = 2,0$ (100 %));
- РД1 $100 * 1,25 = 125$ грн./од.
- РД2 $100 * 1,50 = 150$ грн./од.
- РД3 $100 * 2,00 = 200$ грн./од.

Розраховані дані наведені в табл. 2.14 - 2.16

Таблиця 2.14

Розрахунок доплати до основної заробітної плати за виконання робіт з формування досьє резерву моряків за відрядно-прогресивною системою (1-й місяць)

ПІБ	V^{MIC} пр.	Розрахунок доплати крю-менеджерам до основної заробітної плати ($ЗП_i$)
Менеджер1	105	$ЗП\ 1 = 100 * 100 + 125 * 5 = 10625$ грн.
Менеджер2	106	$ЗП\ 2 = 100 * 100 + 125 * 6 = 10750$ грн.
Менеджер3	122	$ЗП\ 3 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 2 = 13150$ грн.
Менеджер4	108	$ЗП\ 4 = 100 * 100 + 125 * 8 = 11000$ грн.
Менеджер5	124	$ЗП\ 5 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 4 = 13550$ грн.
Менеджер6	106	$ЗП\ 6 = 100 * 100 + 125 * 6 = 10750$ грн.
Менеджер7	105	$ЗП\ 7 = 100 * 100 + 125 * 5 = 10625$ грн.
Менеджер8	125	$ЗП\ 8 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750$ грн.
Разом	901	$ЗП^{MIC}$ пр.1 = 94200 грн.

Таблиця 2.15

Розрахунок доплати до основної заробітної плати за виконання робіт з формування досьє резерву моряків за відрядно-прогресивною системою (2-й місяць)

ПІБ	V^{MIC} пр.	Розрахунок доплати крю-менеджерам до основної заробітної плати ($ЗП_i$)
Менеджер1	115	$ЗП\ 1 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 5 = 12000$ грн.
Менеджер2	118	$ЗП\ 2 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 8 = 12450$ грн.
Менеджер3	123	$ЗП\ 3 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 3 = 13350$ грн.
Менеджер4	125	$ЗП\ 4 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750$ грн.
Менеджер5	125	$ЗП\ 5 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750$ грн.
Менеджер6	118	$ЗП\ 6 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 8 = 12450$ грн.
Менеджер7	116	$ЗП\ 7 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 6 = 12150$ грн.
Менеджер8	130	$ЗП\ 8 = 100 * 100 + 125 * 10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750$ грн.
Разом	970	$ЗП^{MIC}$ пр. 2 = 104 650 грн.

Таблиця 2.16

Розрахунок доплати до основної заробітної плати за виконання робіт з формування досьє резерву моряків за відрядно-прогресивною системою (3-й місяць)

ПІБ	V ^{міс.} пр.	Розрахунок доплати крью-менеджерам до основної заробітної плати (ЗП _i)
Менеджер1	128	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*8 = 14350$ грн.
Менеджер2	125	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*5 = 13750$ грн.
Менеджер3	123	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*3 = 13350$ грн.
Менеджер4	130	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*10 = 14750$ грн.
Менеджер5	130	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*10 = 14750$ грн.
Менеджер6	130	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*10 = 14750$ грн.
Менеджер7	130	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*10 = 14750$ грн.
Менеджер8	130	$ЗП\ 1 = 100*100+125*10+150*10+200*10 = 14750$ грн.
Разом	1026	$ЗП^{\text{міс}} \text{ пр. } 3 = 115\ 200$ грн.

Розрахунок доплати до заробітної плати для кожного фахівця ($i=1, M$) виконується з урахуванням місячного обсягу виконаної ним роботи:

$ЗП\ 1 = Р\ \text{пл.} * V^{\text{міс.}}\ \text{пл.} + РД\ 1 * \Delta V_1, \Delta V_1 + РД\ 2 * \Delta V_2 + РД\ 3 * \Delta V_3,$
грн.

За квартал фахівцям нарахована доплата до основної заробітної плати у сумі: $ЗП^{\text{кв}}\ \text{пр.} = ЗП^{\text{міс}}\ \text{пр. } 1 + ЗП^{\text{міс}}\ \text{пр. } 2 + ЗП^{\text{міс}}\ \text{пр. } 3 = 94200 + 104\ 650 + 115\ 200 = 314\ 050$ грн.

Абсолютне зростання доплати за квартал становить:

$\Delta ЗП\ \text{кв.} = ЗП^{\text{кв}}\ \text{пр.} - ЗП^{\text{кв}}\ \text{пл.} = 314\ 050 - 240\ 000 = 74\ 050$ грн.

Відносне зростання доплати за квартал становить:

$\partial ЗП\ \text{кв.} = \Delta ЗП\ \text{кв.} / ЗП^{\text{кв}}\ \text{пл.} * 100\ \% = 74\ 050 / 240\ 000 * 100\ \% = 30,85\ \%$

Зміна доплати до зарплати фахівців помісячно представлена на рис. 2.8.

Таким чином, застосування методу матеріального стимулювання за допомогою відрядно-прогресивної системи оплати праці крью-менеджерів ДП «СМА Шипс Україна» дозволяє підвищити виробіток праці за квартал на 20.7 %. У той же час доплата до зарплати фахівців за виконання робіт з

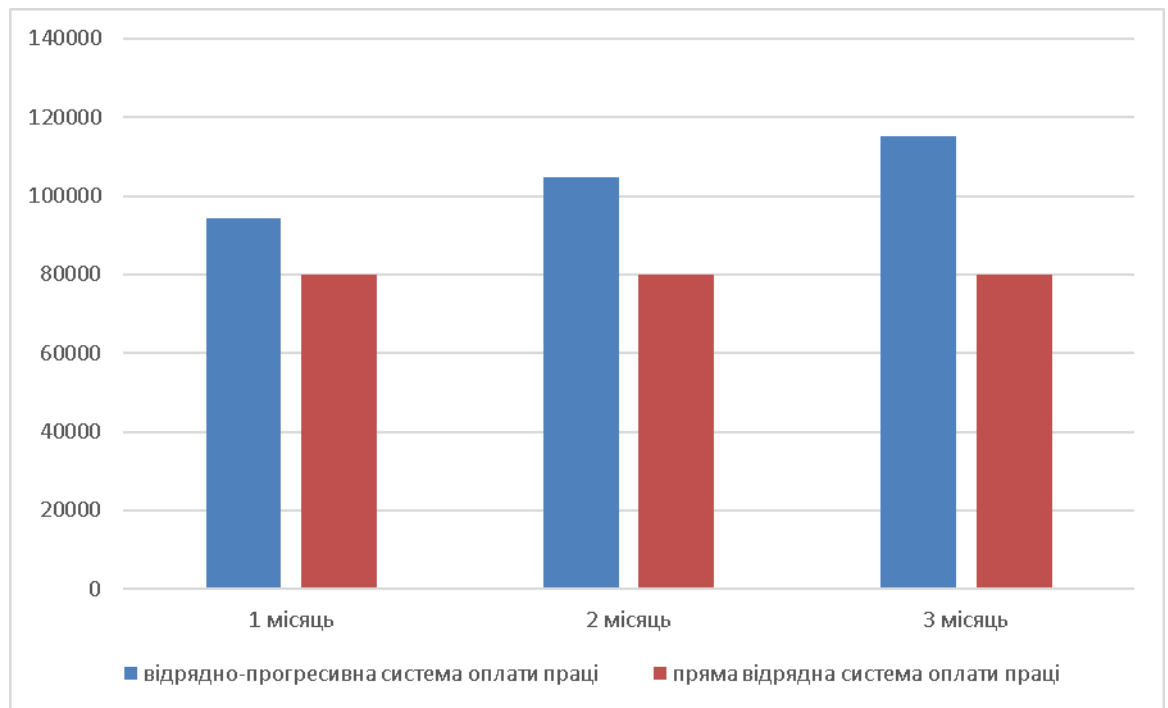


Рис. 2.8. Графік зміни величини доплати до заробітної плати за виконання робіт з формування досьє резерву моряків

формування досьє резерву моряків при такій системі оплати праці зростає на 30,85 %.

Наступною нашою пропозицією з покращення сервісу та якості послуг, що надаються компанією «СМА Шипс Україна» є придбання сучасного програмного забезпечення для підбору та планування екіпажів, яке використовується для управління екіпажем у морській галузі.

Проаналізувавши поточні пропозиції програмного забезпечення на ринку та оцінивши їхні переваги й недоліки, ми можемо вибрати систему, яка найкраще відповідає потребам ДП «СМА Шипс Україна». Програмне забезпечення Seacrew - це рішення двох основних завдань для морських кріїнгових агентств, таких як збір та організація інформації (моряків, судновласників та інших учасників морського ринку праці) та оптимізація та автоматизація робочого процесу в морській галузі.

Програма Seacrew (модуль Crew Management) допомагає кріїнговим компаніям у їхніх щоденних процесах: складання розкладу екіпажу, зміна

екіпажу, відрядження, навчання, розрахунок заробітної плати, управлінська звітність тощо.

Вважаємо, що придбання програми Seacrew (модуль Crew Management) буде мати багато переваг для досліджуваного підприємства, а саме:

1. Підвищення ефективності управління (автоматизація рутинних завдань, таких як планування рейсів, розподіл обов'язків та моніторинг робочого часу, що знижує навантаження на персонал; оптимізація процесу найму та підбору екіпажу завдяки швидкому доступу до бази даних кваліфікованих кандидатів).

2. Поліпшення комунікації (зручні інструменти для спілкування між офісом та екіпажом, що забезпечує швидкий обмін інформацією; можливість в реальному часі отримувати важливі повідомлення та оновлення, що підвищує оперативність реагування).

3. Підвищення безпеки та відповідності стандартам (відстеження сертифікатів, медичних оглядів та іншої документації, щоб забезпечити відповідність міжнародним стандартам та вимогам; зменшення ризику помилок у документації та своєчасне нагадування про необхідність оновлення сертифікатів).

4. Аналітика та звітність (збір та аналіз даних про продуктивність екіпажу, витрати на утримання та інші ключові показники (створення звітів для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень).

5. Покращення умов праці для екіпажу (легкий доступ до розкладів, контрактів та інформації про рейси; можливість подавати запити на відпустку та інші особисті питання через програмне забезпечення).

6. Економія часу та ресурсів (зменшення кількості паперової роботи та прискорення процесів обробки інформації; скорочення витрат на адміністративні завдання та підвищення продуктивності роботи офісу).

7. Гнучкість та масштабованість (можливість адаптації програмного забезпечення під потреби компанії незалежно від її розміру; легке інтегрування з іншими системами та платформами, що використовуються

компанією).

Вважаємо, що вище зазначені переваги придбання програми Seacrew допоможуть компанії «СМА Шипс Україна» ефективніше управляти інформацією про екіпажи, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити високий рівень обслуговування моряків.

Впровадження даного програмного забезпечення дозволить компанії збільшити показники якості (продуктивності) роботи кадрової служби компанії «СМА Шипс Україна», які визначені у табл.2.17.

Таблиця 2.17

Зміна показників якості (продуктивності) роботи кадрової служби ДП «СМА Шипс Україна» при використанні програмного забезпечення «Seacrew» (модуль Crew Management)

Показники якості (продуктивності) роботи кадрової служби підприємства	1. Збільшення обсягу клієнтської бази
	2. Збільшення середньої кількості моряків, які подаються на закриття однієї вакантної посади
	3. Збільшення кількості виконаних заявок від судновласників
	4. Зменшення середнього часу закриття однієї вакантної посади
	5. Зменшення середнього часу від подачі одного кандидата на вакантну посаду для закриття заявки від судновласника

Проведемо розрахунок ефективності заходів із впровадження програмного продукту Seacrew (модуль Crew Management).

Першим етапом виступає розрахунок інвестиційних витрат для впровадження «Seacrew» (модуль Crew Management) (табл. 2.18.)

Таблиця 2.18

Інвестиційні витрати на придбання і впровадження ліцензійного програмного забезпечення «Seacrew»

Основні витрати	Сума, грн.
Придбання програмного забезпечення	53000
Установка та налагодження програмного забезпечення	2000
Витрати на навчання персоналу	безкоштовно
Усього	55000

Таким чином інвестиційні витрати на придбання і впровадження ліцензійного програмного забезпечення «Seacrew» склали 55000 грн.

Наступним етапом буде розрахунок поточних витрат для впровадження програмного продукту «Seacrew» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Поточні витрати впровадження ліцензійного програмного забезпечення
«Seacrew»

Види витрат	Сума витрат за рік, грн.
Оновлення програмного забезпечення	4000
Заробітна плата крю - менеджерів	2 216200
Відрахування ЄСВ (22%)	459888
Амортизація	11000
Оновлення антивірусного програмного забезпечення	42000
Разом	2 733 088

Так, заробітна плата крю-менеджерів за рік = (8 працівників (крю-менеджерів) * посадовий оклад *3 місяця + доплата за квартал до основної заробітної плати) *4 квартали = $(8*10000*3 + 314050) * 4 = 2\,216\,200$ грн.

Амортизація програмного забезпечення за рік = амортизаційна вартість/ термін корисного використання = $55000: 5 \text{ років} = 11000$ грн.

Розрахунок вартості оновлення програмного забезпечення на рік проведено на підставі прайс-листу розробника програми «Seacrew».

Отже, проаналізуємо результат після впровадження ліцензійного програмного забезпечення «Seacrew» задля оптимізації роботи менеджерів з підбору морського персоналу.

Для розрахунку нам потрібно взяти чистий дохід за останній рік, який складає 32 414 900 грн. За опитуванням крю - менеджерів підприємства до впровадження програми «Seacrew» кількість працевлаштованих моряків за рік складає 5000 осіб, після впровадження збільшиться на 500 осіб. Розрахуємо як змінилися прибутки компанії (табл. 2. 20).

Таблиця 2.20

Розрахунок прогнозного результату після впровадження
програмного забезпечення «Seacrew»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Приріст
Кількість працевлаштованих моряків за рік, осіб	5000	5500	500
Дохід компанії від одного працевлаштованого моряка за рік	6 482,98	6482,98	-
Чистий дохід за рік, грн	32 414 900	35 656 390	3 241 490

Далі проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження програмного продукту «Seacrew» представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок економічного ефекту від впровадження програмного продукту
«Seacrew»

Показник за рік	Сума , грн.
Приріст доходу	3 241 490
Витрати:	
- інвестиційні	55 000
- поточні	2 733 088
Приріст прибутку	+ 453 402

Отже, як показали розрахунки, інвестиційні витрати окупляться впродовж першого року та приріст чистого прибутку в перший рік складе 453 402 грн. у рік.

Таким чином, впровадження в діяльність компанії програмного забезпечення «Seacrew» є економічно ефективним заходом, оскільки принесе компанії збільшення прибутку на 453 402 грн.

Для посилення конкурентної позиції компанії «СМА Шипс Україна» пропонуємо стратегію розвитку підприємства, яка полягає у підвищенні якості послуг, що надаються підприємством. Це буде досягнуто шляхом

постійного вдосконалення процесів обслуговування морського персоналу, а також активного залучення нових моряків та збереження вже існуючих. Крім того компанія повинна постійно аналізувати конкурентне середовище, реагувати на зміни та вчасно впроваджувати інноваційні рішення для підтримки свого лідерства на ринку. В цілому, обрана стратегія спрямована на забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Отже, вважаємо, що запропоновані нами заходи, а саме механізм застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці для крію-менеджерів при виконанні робіт з формування досьє (комп'ютерного обліку моряків) та придбання сучасного програмного забезпечення для підбору та планування екіпажів «Seacrew» (модуль Crew Management) дозволять підвищити рівень сервісу та якості послуг, що надаються морському персоналу, а також, безсумнівно, сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності компанії «СМА Шипс Україна» на ринку кріюїнгових послуг.

Проаналізуємо конкурентну позицію ДП «СМА Шипс Україна» після впровадження заходів. Фактори конкурентоспроможності та їхня питома вага залишаються незмінними, але змінюються оцінки експертів щодо цих факторів. Порівняємо наше підприємство компанію «СМА Шипс Україна» після заходів з конкурентами «V. Ships» та «MCS Crewing Services» LLC. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств «СМА SHIPS Ukraine», «V. Ships» та «MCS Crewing Services» LLC.

Фактори		CMA SHIPS		V. Ships		MCS	
	Вага фактору	Середній бал	Зважена оцінка	Середній бал	Зважена оцінка	Середній бал	Зважена оцінка

Продовження табл. 2.22

1. Період роботи на ринку кріюінгових послуг	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2. Кількість флоту (морських суден) у компанії судновласника	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27
3. Кількість видів морських перевезень	0,06	2	0,12	1	0,06	2,8	0,17
4. Середньорічна кількість робочих місць, які надані українським морякам (членам плавскладу)	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Кількість моряків з якими компанія судновласника має довгострокові контракти	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
6. Загальна кількість членів плавскладу в базі даних кріюінгової компанії	0,06	3	0,18	1,5	0,09	2,5	0,15
7. Кількість звернень по заміні члена плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю вимогам компанії судновласника (протягом календарного року)	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
8. Наявність кадетської програми	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
9. Наявність тренінгового центру для моряків	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10. Кількість послуг, що надаються кріюінговими компаніями для моряків (кількість видів послуг)	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
11. Рівень сервісу та якості послуг, що надаються (якість обслуговування морського персоналу)	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
12. Доступність крію-менеджерів у будь-який час доби	0,06	3	0,18	2,5	0,15	3	0,18
13. Можливість оперативного вирішення проблем на рівні компанії судновласника	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
14. Репутація кріюінгового підприємства	0,09	3	0,27	2	0,18	2,5	0,23
Всього:	1	38,0	2,85	29	1,98	38,8	2,79

Для більш чіткого уявлення проведеної оцінки, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ДП «СМА Шипс Україна» (рис. 2.9).

Так, за результатами заходів зростає загальна кількість членів плавскладу в базі даних кріюінгової компанії, що додає +1 бал оцінки. У зв'язку з придбанням сучасного програмного забезпечення Seacrew (модуль Crew Management) у підприємства є можливість своєчасно відстежувати сертифікати моряків, результати їх медичних оглядів та іншої

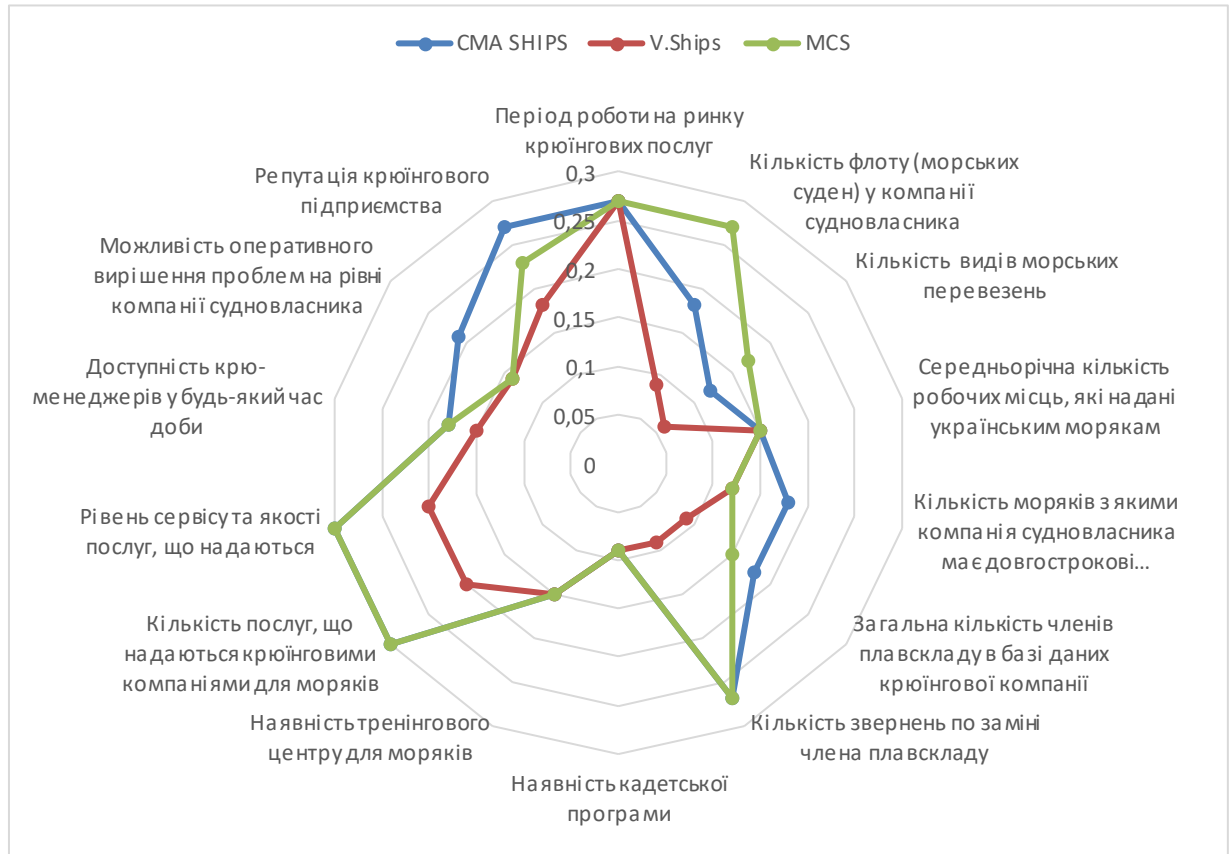


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності крюїнгового агентства «СМА Шипс Україна» та його основних конкурентів після заходів.

документації, яка дозволяє забезпечити відповідність міжнародним стандартам та вимогам компанії судновласника. Програма допоможе зменшити ризик помилок у документації, забезпечить збір та аналіз даних про продуктивність екіпажу що дозволить зменшити такий негативний показник діяльності підприємства як кількість звернень по заміні члена плавскладу (списання моряка з судна) у зв'язку з його невідповідністю вимогам компанії судновласника (+ 0,5 балів).

Оскільки запропоновані заходи дозволять зменшити кількості паперової роботи та прискорити процеси обробки інформації, скоротити витрати на адміністративні завдання та підвищити продуктивність роботи офісу, то зростає рівень сервісу та якості послуг, що надаються (цей показник також додає +1 бал оцінки).

За результатами повторного оцінювання конкурентоспроможності ДП «СМА Шипс Україна» загальна оцінка зростає з 2,70 до 2,85 що перевищує аналогічний показник основного конкурента «MCS Crewing Services» LLC.

Слід зазначити, що впровадження запропонованих нами заходів у фінансово-господарчу діяльність підприємства дасть змогу компанії «СМА Шипс Україна» стати лідером на ринку кріюінгових послуг серед аналогічних компаній м. Одеси.

/

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в роботі аналізу встановлено:

1. На наш погляд, більш вдалим є тлумачення конкурентної стратегії як стратегії розвитку, яка заснована на впровадженні успішних методів конкурентної боротьби, залученні споживачів та здобутті лідерських позицій в галузі. Проведене дослідження дає змогу зазначити, що кожен з вчених – економістів, який займається питаннями конкурентоспроможності та стратегічного управління підприємством, має власне бачення та підхід до розуміння конкурентної стратегії, але загальна ідея полягає в тому, що конкурентна стратегія - це план дій, спрямований на досягнення конкурентної переваги на ринку.

2. За результатами проведеного аналізу фінансово-господарчої діяльності встановлено, що ДП «СМА ШИПС Україна» на протязі 2021 та 2022 років є прибутковим, підприємство ефективно здійснює свою господарську діяльність, ліквідне та платоспроможне, має достатній рівень фінансової стійкості однак рівень ефективності в 2021 році був вищим. Вважаємо, компанія має додаткові джерела підвищення ефективності підприємства за рахунок залучення позикових коштів.

3. За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності компанії «СМА ШИПС Україна» та його найближчих конкурентів на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який для ДП «СМА ШИПС Україна» становив 2,70, що менше порівняно з крюїнговою компанією «MCS Crewing Services» LLC (2,79) зазначено, що ключовими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є кількість моряків з якими компанія судновласника має довгострокові контракти, можливість оперативного вирішення проблем на рівні компанії судновласника та репутація, але підприємству варто працювати над рівнем якості послуг, що надаються та звернути увагу на поповнення бази даних кадрового резерву морського персоналу. Багатокутник

конкурентоспроможності наглядно показав сильні та слабкі сторони об'єкту дослідження. ДП «СМА ШИПС Україна» не має достатнього рівня конкурентоспроможності, в порівнянні з конкурентом компанією «MCS Crewing Services» LLC.

4. Для покращення конкурентної позиції підприємства запропоновано заходи, а саме механізм застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці для крію-менеджерів при виконанні робіт з формування досьє (комп'ютерного обліку моряків) та придбання сучасного програмного забезпечення для підбору та планування екіпажів «Seacrew» (модуль Crew Management).

Застосування методу матеріального стимулювання за допомогою відрядно-прогресивної системи оплати праці крію-менеджерів ДП «СМА Шипс Україна» дозволяє підвищити виробіток праці за квартал на 20.7 %. У той же час доплата до зарплати фахівців за виконання робіт з формування досьє резерву моряків при такій системі оплати праці зростає на 30,85 %. В результаті запропонованих заходів збільшиться прибуток компанії на 453 402 грн. в рік. Слід зазначити, що інвестиційні витрати окупляться впродовж першого року використання програмного забезпечення.

Отже, можна сказати, що запропоновані заходи є обґрунтованими та допоможуть покращити позицію підприємства на ринку у порівнянні з основними конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета компанії СМА ШИПС Україна Товариства СМА ШИПС URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36344488/
2. Афанасьєва О.К., Гук А.О. Особливості сучасної взаємодії між суб'єктами морського сегменту ринку праці. *Економічні інновації* . 2021. Т. 23 Вип. 2 (79). С. 23-34. URL : [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).25-34](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).25-34) .
3. Бундюк Р. А. Вплив глобалізації на діяльність організацій (на прикладі судноплавства і ринку праці моряків: розділ наук. звіту «Формування стратегії організаційного розвитку підприємства в умовах глобалізації». Номер держреєстрації № 0109U002626/ наук. кер. Продіус І. П. Одеса: ОНПУ. 2010. С. 20-48.
4. Бундюк Р. А, Жихарєва В.В., Бундюк А.М.. Управління плавскладом крюїнгового підприємства судноплавної компанії: теорія і практика: монографія. 2022. 199 с. . URL: https://issuu.com/vlada_z/docs/_2021_
5. Волкова Н.А., Подвальна Н.Е., Семенова К.Д. Економічний аналіз: Навч. Посібник. Одеса: ППЦЦ «Белка». 2020. 240 с
6. Гребенник Н.Г. Розвиток крюїнгових компаній за допомогою використання кластерної концепції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2. С. 5–11.
7. Гуляєва Н. М. Операційний цикл підприємства: сутність та механізм формування. *Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/57.pdf
8. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія [Жихарєва В. В., Бундюк Р. А., Власенко О. С., Соколова М. С.] Одеса. НМУ. 2022. с. 437
9. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Забезпечення оборотних активів власними коштами). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik->

ekonomichnikh-terminiv/301-koeffitsient-zabezpechenosti-vlasnimi-oborotnimi-zasobami-zabezpechennya-oborotnikh-aktiviv-vlasnimi-koshtami

10. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>

11. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності власного капіталу *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>

12. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koeffitsient-finansuvannya>

13. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової стійкості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/349-koeffitsient-finansovoji-stijkosti>

14. Кобилецький В.Р. Період одного обороту оборотних активів *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/317-period-odnogo-oborotu-oborotnikh-aktiviv>

15. Коефіцієнт заборгованості. Матеріал з Вікіпедії URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_заборгованості

16. Костусєв О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Вісник економічних наук*. 2018. № 4. С. 114-119

17. Кочетков В.М., Панасюк І.В. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності міжнародної компанії (на прикладі компанії PRICE WATER HOUSE COOPERS). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 62–66.

18. Крисюк Л., Василенко М. Оцінка конкурентоспроможності ринку кріюінгових послуг в умовах нестабільності. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 23-30. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.023>

19. Кузнецова І. О. Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства . *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. Праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
20. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5 (247). С. 95–105.
21. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2011. Вип. 3 (43). С. 234–239.
22. Кукшинова О.О., Лабінська С.С. Особливості створення кріюінгових компаній в Україні. *Науковий журнал «Право і суспільство»*. 2019. № 5. С. 124-130.
23. Майкл Альберт, Майкл Х. Мескон, Франклін Хедоурі. Основи менеджменту. Класичне видання. Пер. з англ. 704 с. <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
24. Михайленко О. В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(2). С. 25-28
25. Microsoft 365. Матеріал з Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft_365
26. Петришин Н. Я., Ноджак Л.С., Давидчак М. О. Проблеми вибору та реалізації стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА. Консалтинг» на Європейських ринках. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (9). 2023. С. 83-93.
27. Полюхович М.В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789>

28. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей та конкурентів. Пер. с англійської, 2005. 454 с
29. Прахалад К.К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Ставицького. Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти. 2005. 258 с.
30. Про рентабельність інвестицій URL <https://support.google.com/googleads/answer/1722066?hl=uk#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%B%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%20%E2%80%93%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B9%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82>.
31. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Національна економіка: Інтелект XXI*. 2022. № 1. С.20-26
32. CMA CGM. Матеріал з Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/CMA_CGM
33. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ: Алерта, 2015. 492 с.
34. Чумак О. В., Соловійова О.О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами: зб. наук. праць*. 2022. № 3 (89). С. 77-82.
35. Ширяєва Л.В., Онешко С.В., Загороднюк І.О. Сучасні тенденції розвитку крьюінгового ринку. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*. 2018. № 4. С. 112–124.

36. Щурко У. В. Конкурентні стратегії безпеки розвитку реального сектору економіки: дис. ... доктора екон. наук : 21.04.01 / Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2021. 505 с.
37. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій *Економіка та управління підприємствами: зб. наук. праць*. 2018. № 17. С. 402-412.
38. Яценко М. С., Белобров О. Д., Лихащенко К. О. Актуальні проблеми організації роботи кріюінгової компанії у структурі світової судноплавної галузі. *Міжнародний науковий журнал «ІНТЕРНАУКА»*. 2020. № 7 (87). Т. 2. С. 31-37.
39. Яценко М.С. Гончарова І.О. Актуальні проблеми удосконалення якості кріюінгових послуг. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1(29). С. 162-170 URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/4946>
40. Global Supply of Seafarers. International Chamber of Shipping Annual Review 2017. URL: <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/ICS-Annual.Review-2017/ics-annual-review-2017.pdf?sfvrsn=10>.
41. Manning Annual Review & Forecast 2020/2021. Publisher N. Gardiner? Director Editorial P/ Neylon. London: Drewry Publishing, 2021.100 p.
42. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117
43. Porter M. «What is Strategy», *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996. Pp. 61– 78/