

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки: **Чорної Марії Володимирівни**



Науковий керівник: доц., к.е.н., Шатілова О. В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Т.О. Соболева

«30» червня 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



М.П. Сагайдак

«30» червня 2020 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти **Чорній Марії Володимирівні**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління розвитком бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «26» червня 2020 р. № 759

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «МСК УКРАЇНИ»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління розвитком бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання діяльності та особливостей розвитку ТОВ «МСК Україна»
Розділ 3	Розроблення програми розвитку ТОВ «МСК Україна»

Об'єкт дослідження:	процес управління розвитком бізнес-організацією
Предмет дослідження:	теоретичні і прикладні аспекти управління розвитком бізнес-організації
Мета магістерської дипломної роботи:	дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1.	Дослідити сутність та класифікацію різновидів розвитку бізнес-організації
	Здійснити порівняльний аналіз моделей розвитку бізнес-організації
	Охарактеризувати процес управління розвитком бізнес-організації
У розділі 2	Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «МСК Україна»
	Проаналізувати ринок функціонування ТОВ «МСК Україна»
	Визначити особливості розвитку ТОВ «МСК Україна»
У розділі 3	Визначити цільові параметри програми розвитку ТОВ «МСК Україна»
	Обґрунтувати заходи реалізації програми розвитку ТОВ «МСК Україна»
	Сформувати комплекс організаційного забезпечення реалізації програми розвитку ТОВ «МСК Україна»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

О.В. Шатілова

(ініціали, прізвище)

«26» червня 2020 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

М.В. Чорна

(ініціали, прізвище)

«26» червня 2020 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 15 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 85 найменувань, додатки.

«Управління розвитком бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти управління розвитком бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність та класифікація різновидів розвитку бізнес-організації;
- здійснити порівняльний аналіз моделей розвитку бізнес-організації;
- охарактеризувати процес управління розвитком бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- проаналізувати ринок функціонування ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- визначити особливості розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- визначити цільові параметри програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- обґрунтувати заходи реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- сформулювати комплекс організаційного забезпечення реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку фінансових коефіцієнтів надана оцінка ефективності розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес». Запропоновано програму розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Основні результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права»: Чорна М. ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ РОЗВИТКУ/ М. Чорна , К. Поп // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права: Матеріали IV Міжнарод. наук.-практ. конф. (116 листопада 2020 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2020.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: розвиток, організаційний розвиток, модель зростання, життєвий цикл організації, управління розвитком.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Чорної Марії Володимирівни
на тему: «Управління розвитком бізнес-організацій»

1. Актуальність теми. Розвиток бізнес-організації є одним з пріоритетних завдань управлінської діяльності керівництва, оскільки являє собою не лише визначальний для забезпечення економічної безпеки чинник, а й такий, що є підґрунтям економічного зростання, тобто реалізації головної мети бізнесової діяльності – отримання прибутку. Мінливість, невизначеність і складність соціальних, економічних, політичних та інших процесів в Україні, а також зважаючи на їх євроінтеграційні стратегічні орієнтири, зумовлюють необхідність удосконалення теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком бізнес-організацій різних видів діяльності. Слід також зазначити, що діяльність бізнес-організацій в цілому і їх розвиток зокрема, зазнає трансформації під впливом цифровізації світу, що характеризується процесами зростання швидкості поширення інформації в бізнес середовищі. Отже, питання управління розвитком бізнес-організації є без сумніву актуальним. Авторкою здійснене обґрунтування актуальності свого дослідження, разом з тим, в процесі дослідження чомусь не використовуються праці тих авторів, які згадаються в контексті цього обґрунтування.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. У своїй роботі авторкою наведено теоретичне узагальнення та запропоновані пропозиції щодо вирішення прикладного завдання, яке полягає в розробленні програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес». У першому розділі КМР, досліджено теоретичні основи управління розвитком бізнес-організації. У другому розділі КМР наведено характеристику господарської діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес», зокрема, представлено основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваної бізнес-організації, а також опис ринку її функціонування. У третьому розділі КМР, авторкою розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес». Робота містить більш ніж достатній список використаних джерел, у тому числі й англomовних.

3. Наявність самостійних розробок автора. Формулювання об'єкту, предмету, мети, і завдань дослідження є взаємоузгодженими. Побудова роботи (назви розділів і підрозділів) є логічною. Авторкою визначені основні поняття дослідження. На аналітичному рівні авторкою охарактеризовано діяльність ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес», свідомо обрано фактологічний матеріал, який здебільшого відповідає тематиці дослідження, та подекуди надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. Надані авторкою пропозиції щодо розвитку досліджуваної бізнес-організації частково обґрунтовано кількісними розрахунками витрат, якісно описано зміст пропозицій. У цілому, представлена КМР є самостійним дослідженням з окресленими завданнями, елементами послідовного розгляду досліджуваної проблематики, а також містить опис практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності досліджуваної бізнес-організації. КМР містить необхідні розділи та підготовлена з дотриманням більшості встановлених вимог.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій підтверджена рецензією на роботу від ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес». Апробація результатів наукового дослідження була здійснена на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права» (16 листопада 2020 р., м. Полтава), що підтверджено відповідним сертифікатом і публікацію тез доповіді у збірці матеріалів конференції.

5. Наявність недоліків. В переліку джерел інформаційної бази дослідження зазначені фінансово-економічні показники, які не є інформаційним джерелом. Перелік використаних методів дослідження наявний, але не конкретизовано який метод і для чого використовувався авторкою. По тексту трапляється плутанина використовуваної автором термінології. Деякі з посилань по тексту не відповідають джерелам зі списку використаної літератури, що, можливо, пояснюється технічними помилками. У підрозділі 1.3. мають місце неузгоджені фрагменти, присвячені управлінню, стратегічному плануванню, цілепокладанню, управлінським рішенням, механізмам розвитку тощо. У викладі матеріалу розділу 2 присутні фрагменти неузгодженої інформації, не завжди наявні авторські коментарі та пояснення причинно-наслідкових зв'язків. Ринок функціонування досліджуваної бізнес-організації описано дещо фрагментарно. Спостерігається плутанина в нумерації таблиць. Наведений перелік із 3-х конкурентів не обґрунтовано. Чому саме така вибірка? Наведені у табл. 2.3 (друга таблиця з таким порядковим номером) показники нічим не обґрунтовані. Дані в SWOT-аналізі не підкріплені ані посиланнями на джерела, ані результатами власного аналізу; таблиця містить лише загальні фрази. Дослідження особливостей розвитку бізнес-організації не корелює з наведеною у першому розділі інформацією і носить лише описовий, а не аналітичний характер. Цільові параметри розвитку досліджуваної бізнес-організації визначено. Разом з тим, визначені цілі повною мірою корелюють із результатами аналітичного розділу роботи. Наявність можливостей для реалізації запропонованих заходів не обґрунтована. Ризики реалізації пропозицій не оцінено. Режим доступу до електронних джерел подекуди вказано невірно.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи 48 балів.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
економічний
університет ім. Вадима Гетьмана»



О.В. Шатілова

27 січня 2022 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Чорної Марії Володимирівни

Тема: Управління розвитком бізнес-організації

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: тема актуальна для підприємства, оскільки діяльність підприємства залежить від ситуації на ринку крьюінгових послуг, на які сильний вплив спричинила пандемія коронавірусу Ковід-19.

Якість проведеного дослідження: студентка за наданими даними фінансової звітності та інших показників діяльності підприємства провела детальний аналіз фінансово-економічного стану та визначила особливості розвитку компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: за проведеним аналізом студенткою зроблені висновки та запропоновані конкретні рекомендації для розвитку підприємства. Пропозиції підтверджені розрахунками.

Зуваження: суттєвих зауважень немає

Практична значимість висновків і рекомендацій: студентка розробила рекомендації щодо розвитку підприємства, які можуть бути впроваджені на підприємстві

Місце роботи та посада рецензента:

Директор ТОВ «Ем Ес Сі Крьюінг Сервісес»

Гаврилова Тетяна
Анатоліївна

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Гаврилова Тетяна
Анатоліївна

(підпис, ПІБ)



Місце печатки

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та класифікація різновидів розвитку бізнес-організації	6
1.2. Аналіз моделей розвитку бізнес-організації	14
1.3. Процес управління розвитком бізнес-організації	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕМ ЕС СІ КРЮЇНГ СЕРВІСЕС»	31
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	31
2.2. Аналіз ринку функціонування ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	40
2.3. Особливості розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕМ ЕС СІ КРЮЇНГ СЕРВІСЕС»	56
3.1. Цільові параметри програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	56
3.2. Заходи реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	64
3.3. Комплекс організаційного забезпечення реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВОК	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для того щоб компанія була конкурентоспроможна і швидко реагувала на ринкові зміни необхідно керувати її розвитком. Управління розвитком проявляється у різних формах. Сучасний бізнес функціонує за умов нової реальності – домінування інформаційних технологій та зміни форм бізнес-організацій. На цьому тлі чітко виявилася криза системи управління, її нездатність ефективно вирішувати проблеми бізнесу. Істотно ускладнила ситуацію пандемія КОВІД-19. Слід зазначити, що криза управління розпочалася задовго до пандемії, а режим самоізоляції лише посилив кризу та привернув до неї підвищену увагу. Більшість підприємств сьогодні працюють за умов так званого організаційного стресу. За таких умов часто буває, що методи управління, зазвичай успішно застосовувані, або не працюють, або працюють неефективно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню теоретико-методичних аспектів розвитку бізнес-організації присвячені праці таких науковців: О.В. Виноградової, О.Л. Гапоненка, О.В. Грабельської, Є.Г. Єліферова, Ю.С. Погорєлова, О.І.В. Смоліна, М.Р. Тимощука, Л.В. Фролової, М. Хаммера, Д. Чампі, М.Портера, П. Друкера та ін.

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком бізнес-організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної магістерської роботи необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити сутність та класифікація різновидів розвитку бізнес-організації;
- здійснити порівняльний аналіз моделей розвитку бізнес-організації;
- охарактеризувати процес управління розвитком бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;

- проаналізувати ринок функціонування ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- визначити особливості розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- визначити цільові параметри програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- обґрунтувати заходи реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»;
- сформулювати комплекс організаційного забезпечення реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти управління розвитком бізнес-організації.

Методи дослідження: узагальнення, систематизації (для систематизації поняття розвитку підприємства), порівняння, групування, аналізу і синтезу (при проведенні порівняльного аналізу моделей розвитку бізнес-організації), графічний метод (для наочності отриманих результатів в теоретичному та аналітичному розділах), метод фінансового аналізу (для проведення фінансово-економічного аналізу ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»).

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості запровадження програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в діяльності компанії. Також результати проведеного дослідження можуть бути використанні студентами для вивчення проблеми управління розвитком бізнес-організації.

Інформаційна база дослідження: склали наукові статті, підручники, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури щодо управління розвитком підприємства, фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» за 3 роки.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права»: Чорна М.

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ РОЗВИТКУ/ М. Чорна , К. Поп // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права: Матеріали IV Міжнарод. наук.-практ. конф. (116 листопада 2020 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2020.

Структура роботи: кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок без урахування додатків. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі міститься 15 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 85 найменувань, 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та класифікація різновидів розвитку бізнес-організацій

В умовах ринкових відносин кожна організація як матеріальна система прагне зберегти себе. Обов'язковою умовою виживання бізнес-організації в довгостроковій перспективі є успішні й активні адаптаційні процеси, що вимагають від неї підтримки розвитку та безперервного коригування своєї діяльності.

Розвиток являє собою складний процес закономірних якісних змін організації. Це, перш за все, необоротна зміна. Також зазначимо, що розвиток організації включає в себе зростання (кількісну зміну результату діяльності), як складову частину з напрямком на якісні зміни в діяльності організації, пов'язані з її переходом на якісно новий організаційний рівень [5].

Е. А. Єрохіна визначає розвиток як «якісну зміну складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, або будь-яку якісну зміну системи». При цьому кількісна зміна складу і взаємозв'язків системи розкриває поняття «зростання» [21].

На думку Ф. Глазла і Б. Лівехуд, мова йде про зростання в тому випадку, якщо змінні складові змінюють своє значення при незмінній структурі об'єкта. Під розвитком, таким чином, вони розуміють феномен якісної зміни структури об'єкта, що виникає при неможливості подальшого зростання, в зв'язку з чим настає або дезінтеграція, або скачок на вищий рівень [17].

В умовах формування економіки знань особливе значення мають положення теорії розвитку, представлені в роботах Р. Акоффа [1]. За Р. Акоффом, розвиток особистості - «це процес, в якому збільшуються можливості і бажання індивіда задовольняти свої бажання і бажання інших людей. Це зростання здібностей і потенціалу, а не надбання. Це скоріше питання мотивації, знань,

розуміння, мудрості, ніж багатства» [1, с. 37]. Оскільки розвиток включає бажання й уміння і являє собою процес навчання, пізнання, його не можна дати або нав'язати кому б то не було, ніхто не може це зробити за іншого. Бізнес-організація може лише стимулювати або створювати інші умови, що сприяють розвитку своїх працівників, а єдино можливий вид розвитку - це саморозвиток.

Б. Лівехуд під розвитком розуміє феномен якісної зміни структури об'єкта, що виникає при неможливості подальшого зростання, в зв'язку з чим настає або дезінтеграція, або стрибок на вищий рівень [17].

Ю. Н. Лапигін визначає розвиток як «необоротну, спрямовану, закономірну зміну систем» [34, с. 150]. При цьому він звертає увагу на те, що «тільки наявність трьох властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін» [34, с. 150]:

- 1) циклічне відтворення постійної системи функцій (оборотність змін характеризує процеси функціонування);
- 2) відсутність випадкових процесів катастрофічного типу;
- 3) неможливість накопичення змін без їх спрямованості.

І. В. Афонін розуміє розвиток як всебічний процес зміни організації та її діяльності, адекватний мінливим умовам середовища і який приносить результат у вигляді нарощування або збереженні організаційної ефективності. На рівні організацій як суб'єктів економіки, на думку І. В. Афоніна, розвиток являє собою процес і результат цілеспрямованої управлінської діяльності, орієнтованої на довгостроковий період в змінюється економічному середовищі [5, с. 10].

О. В. Федірець наголошує на тому, що розвиток – це «процес переходу в більш досконаліший стан; перехід від застарілого стану до якісно нового; перехід від нижчого до вищого, від простого до складного» [56, с.324].

Таким чином, аналіз наведених вище визначень поняття «розвиток» дозволяє зробити висновок про те, що частина авторів розвиток визначають як зміни бізнес-організації, а частина авторів як зростання.

Розглянемо підходи до визначення організаційного розвитку.

Уорнер Берк, визначає організаційний розвиток як «процес планових змін організаційної культури, заснований на застосуванні методик, теорій і результатів досліджень наук про поведінку» [63].

Н. Маргуліс і А. Райа стверджують, що «організаційний розвиток являє собою ціннісно-орієнтований процес самооцінки і планових змін, що включають специфічні стратегії і технології, націлені на посилення загальної ефективності організаційної системи» [72].

Визначення Річарда Бекхарда, авторитетного фахівця в області організаційного розвитку, звучить так: «організаційний розвиток - це зусилля плановані, охоплюють всю організацію, і керовані зверху, щоб збільшити ефективність і поліпшити здоров'я організації за допомогою планованих інтервенцій в організаційні процеси, використовуючи знання наук про поведінку» [61, с.14].

Американські практики організаційного розвитку Джанін Ваклавські і Аллан Черч, так само як і багато авторів, відзначають мультидисциплінарне походження організаційного розвитку і підкреслюють особливе значення, яке зіграли в становленні організаційного розвитку такі наукові течії і концепції, як соціальна психологія, групова динаміка, індустріальна та організаційна психологія, соціологія та психотерапія Їх визначення організаційного розвитку зводиться до наступного: «це спланований процес просування позитивних, гуманістично орієнтованих крупносистемних змін і удосконалень в організаціях з використанням теорії соціальних наук, досліджень дією, збору поведінкових даних і техніки зворотного зв'язку» [84].

Метт Мінахан, керівник консалтингової компанії MM & Associates, вважає, що організаційним розвитком є «галузь знання і практичної діяльності, яка покращує результати діяльності організації та індивідуального розвитку, розглядаючи організацію як складну «систему систем», що існує всередині більшої системи, кожна з яких має власні характеристики і ступінь впорядкованості. Інтервенції організаційного розвитку в цих системах включають в себе методологію і підходи в рамках стратегічного планування,

організаційного дизайну, розвитку лідерства, управління змінами, управління результатами діяльності, коучингу, різноманіття і балансу між роботою та особистим життям» [76].

Забродська Г.І., Забродська Л.Д. визначають організаційний розвиток як «наявність якісних організаційних змін, які ведуть до певного зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації» [23, с.58].

В дод.А узагальнимо підходи до визначення організаційного розвитку.

Отже, встановлюючи сутність поняття «розвиток організації», на нашу думку, слід перш за все мати на увазі, що цей термін визначає один з видів організаційних змін, серед яких розрізняють: зростання і розвиток. Такий підхід (який, на наш погляд, можна охарактеризувати як кібернетичний), розглядає управління як механізм, який сприяє розвитку, однак обмежує можливу динаміку розвитку тільки послідовними прогресивними змінами, не залишаючи місця іншим альтернативам динаміки і механізмів самоорганізації.

Розглянемо місце системи розвитку в структурі бізнес-організації. Бізнес-організація є складною системою, що включає в себе три основні системи (рис.1.1):

1. Операційну систему, метою якої є виробництво, продаж і доставка продукту до споживача;
2. Обслуговуючу систему, метою якої є підтримка працездатності операційної системи;
3. Систему розвитку, метою якої є проектування продуктів і створення операційної та обслуговуючої систем або, іншими словами, власне організаційний розвиток.

Особливістю організаційного розвитку є необхідність виконувати «потрійне» проектування: продукту (як окремої системи, і, часом, досить складною), операційної системи під цей продукт і обслуговуючої системи для операційної [41].

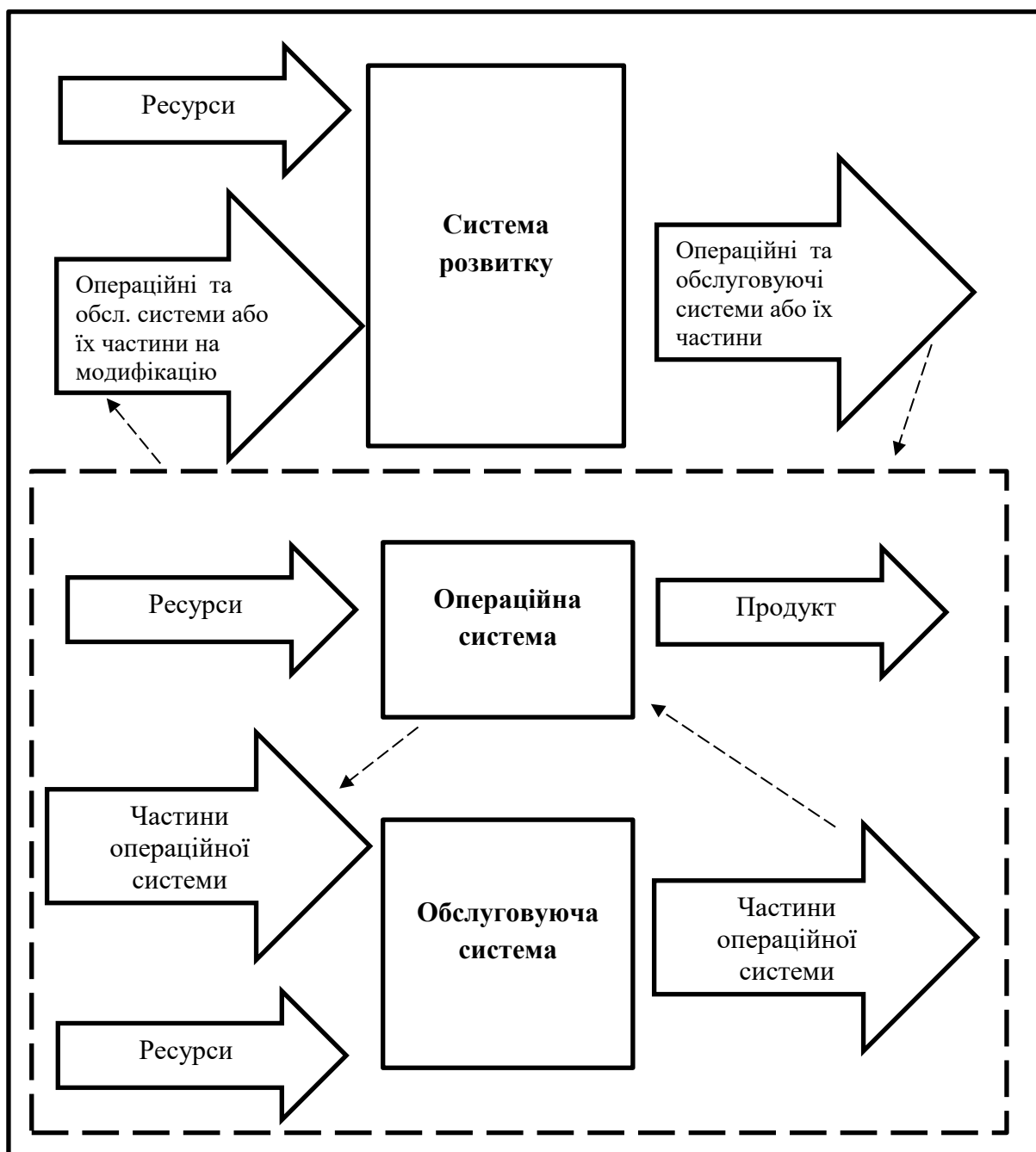


Рисунок 1.1 – Структура компанії як складної системи

Джерело: складено автором на основі [4,5,15]

Організаційний розвиток включає в себе:

1. Розробку вимог;
2. Розробку бізнес-моделі і плану розвитку;
3. Розробку продукту;

4. Проектування бізнес-архітектури;
5. Створення або зміна операційної та обслуговуючої систем.

Отже, проаналізувавши наукові підходи до визначення та сутності розвитку підприємства, можемо зробити висновок, що основними властивостями розвитку виступають незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації. Розвиток організації – це процес, який призводить до якісних та (або) кількісних змін, які дозволяють підприємству переходити в новий стан.

Крім тлумачення самого поняття «розвиток» необхідно розуміти, які існують види розвитку і за якими ознаками його класифікувати.

У сучасній науці це питання розглянуто досить широко в наукових працях вчених-економістів. Залежно від швидкості змін розвиток підрозділяється на революційний і еволюційний, в залежності від масштабів розвитку - загальнокорпоративний і локальний, в залежності від характеру змін - екстенсивний і інтенсивний, в залежності від об'єкта змін - організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний, ринковий, в залежності від спрямованості розвитку - векторний і хаотичний. Існує і безліч інших класифікацій, розглянутих в науковій літературі [14;34;45].

Приведемо класифікацію типів організаційного розвитку бізнес-організації в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація типів розвитку організації

Класифікаційна ознака	Тип розвитку
1	2
Фактор розвитку	екстенсивний
	інтенсивний
Форма (характер) розвитку	еволюційний
	революційний
Чутливість до зовнішніх і внутрішніх збурень швидкість змін	сталий
	нестійкий
Швидкість змін	швидкий
	млявий
Ступінь прояву ознак розвитку	явний
	прихований
Комплексність, системність розвитку	системний

	безсистемний
--	--------------

Продовження табл. 1.1

1	2
Наявність / відсутність зовнішніх по відношенню до об'єкта управління, що управляють, (ступінь керованості)	керований мимовільний (саморозвиток)
Ступінь охоплення системи	загальний локальний
Швидкість змін	ритмічний спорадичний
Динаміка розвитку	регресивний (спадна лінія циклу) прогресивний (висхідна лінія циклу)
Стабільність динаміки розвитку	послідовний непослідовний (стрибоподібний)
Тип відносин в системі (диференціація проблематики розвитку)	соціальний економічний організаційний науково-технічний
Наявність / відсутність матеріально-речової форми розвитку	реальний віртуальний
Носій ознак розвитку	Комунікативний (організаційний) Індивідуально-особистісний

Джерело: складено автором на основі [2,35,51]

При цьому не слід обмежувати розвиток організації однією з його ліній - прогресом або однією з його форм - еволюцією або революцією, так як під розвитком розуміється, дотримуючись загальноприйнятої розширеної трактування, будь якісна зміна системи.

Розглядаючи в якості концептуальних основ вище означені положення теорії розвитку Р. Акоффа, підхід до менеджменту зацікавлених сторін Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакс та напрямок досліджень в теорії організаційних змін, що включає, як змістовну, так і процесорну сторону змін, пропонуємо під розвитком організації розуміти [1;79]:

1) в аспекті змісту - тип організаційних змін, що характеризується якісними змінами стратегічного потенціалу, здібностей (компетенцій) організації, основною метою якого є створення організаційного багатства;

2) в аспекті процесу - циклічний процес організаційних змін, що характеризується послідовністю чергування тимчасових станів рівноваги (фаз експлуатації наявних ключових компетенцій) і фаз порушення рівноваги

(формування нових ключових компетенцій на основі наявних організаційних динамічних здібностей), з метою забезпечення довгострокової життєздатності організації генерувати блага (створювати вартість) для всіх її зацікавлених сторін.

При цьому під ключовими компетенціями розуміється інтегрована сукупність знань, навичок, умінь і відносин в певних сферах (галузях), що є основою створення принципово нових і унікальних товарів і послуг, джерелом економічних рент, недоступних іншим організаціям і таким чином визначає стійкі конкурентні переваги конкретної організації [1;79].

Пропонований підхід враховує такі закономірності сучасного етапу розвитку організацій:

- нелінійна динаміка розвитку організацій як відкритих систем, багатоваріантність траєкторії їх розвитку;
- нестійкість як загальний стан організації, а рівновага і стійкість як приватні, епізодичні стану організації в умовах сучасної конкуренції;
- нематеріальні і стосункові активи як основні чинники розвитку соціально-економічних систем в постіндустріальній економіці.

Базуючись на сучасних концепціях теорії стратегічного менеджменту, пропонуємо розглядати в якості критеріїв розвитку організації:

- наявність і кількість динамічних здібностей і ключових компетенцій організації, нарощування їх потенціалу;
- формування і нарощування когнітивних, функціональних і особистісних компетенцій працівників організації;
- збільшення організаційного багатства [1;79].

Отже, можемо зробити висновки, що розвиток - це процес, який призводить до зміни будь-яких якісних або кількісних характеристик на підприємстві, що призводять до певного результату. В результаті змін, що відбулися завдяки процесу розвитку, підприємство переходить в новий стан, який дозволяє йому вирішувати нові проблеми, пристосовуватися до динамічного зміни навколишнього середовища і дій конкурентів.

1.2. Аналіз моделей розвитку бізнес-організації

Вивчення економічної літератури дає підстави стверджувати, що основним методом дослідження систем є метод моделювання як спосіб теоретичної і практичної дії, спрямованої на розробку і використання моделей.

Найбільш повну класифікацію моделей зростання та стратегічного розвитку підприємств виявили та запропонували С. Хофер і Р. Чаран [69]. Ця система містить:

- моделі циклів життя,
- моделі етапів (послідовностей),
- моделі розвитку (еволюції),
- моделі переходу (трансформації) [69].

Загальна модель системного опису підприємства як економічного суб'єкта V_s може бути представлена наступним чином:

$$V = (П, Ф, Д) \quad (1.1)$$

де П - проектування підприємства;

Ф - функціонування підприємства;

Д - динаміка розвитку підприємства.

Разом з тим комплексну систему управління підприємством реально слід розглядати через наступні підсистеми:

- управління продажами;
- керування виробництвом;
- управління закупівлями;
- управління персоналом;
- управління розвитком;
- управління фінансами.

Моделі життєвого циклу описують організаційне зростання, яке відбувається за певним зразком, що знаходиться в прямій аналогії з біологічними циклами життя. Теорія життєвих циклів дає можливість, на відміну від багатьох інших моделей, побачити динаміку підприємства, яка дозволяє робити висновки про своєчасність тих чи інших управлінських рішень. Як правило, поділ моделі життєвого циклу проводиться на п'ять етапів від «зростання» до «смерті» [6, с.235].

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) може тривати від кількох місяців до кількох років залежно від типу підприємства. ЖЦП передбачає етапи підйомів, стабільної роботи і, якщо тривалий час не проводиться модернізація, реконструкція, технічне переозброєння, або не оновлюється асортимент продукції, що випускається, то настає спад, який може бути перерваний реструктуризацією, санацією або завершитися добровільною ліквідацією або банкрутством. Існуючі на сьогодні концепції життєвого циклу організації запозичені з вивчення еволюції товару.

Найбільш розповсюджена модель ЖЦП представлена американським дослідником І. Адізесом [61]. В ній стадії розвитку підприємства називаються по асоціації з зростаючим людиною - «народження», «дитинство», «зрілість» і т.д. (дод.Б).

На кожному етапі розвитку будь-який економічний суб'єкт стикається з певними труднощами і проблемами, які можна умовно розділити на дві великі категорії:

- проблеми «хвороби росту», обумовлені незрілістю підприємства, але які можна подолати внутрішніми ресурсами;
- «організаційні патології», вилікуватися від яких самостійно підприємство вже не в змозі.

Завдання керівництва в цьому випадку полягає в недопущенні виникнення патологій. При правильній стратегії і тактиці розвитку підприємство може досягти розквіту і, в принципі, перебувати в цьому стані досить довго. Ключ до

успіху в управлінні підприємством - це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які

притаманні даній стадії життєвого циклу, так, щоб підприємство змогло розвиватися далі [39, с.79].

Відповідно до теорії І. Адізеса розвиток підприємства починається з етапу виходжування та формування стратегічної бізнес-ідеї, реалізація якої і подальший розвиток підприємства відбувається за певним сценарієм з урахуванням динамічних зовнішніх чинників і його внутрішнього потенціалу [61, с.169]. При цьому господарська діяльність найбільш стабільна на етапах розвитку - «розквіт» і «стабільність». У цих стадіях підприємство досягає балансу між самоконтролем і гнучкістю. Основні риси підприємства на стадії «розквіт»:

- наявність систем службових обов'язків і організаційної структури;
- орієнтація на результат, прагнення задовольнити потреби клієнтів;
- обов'язкове планування і дотримання розробленими планами;
- вміння передбачати майбутнє;
- здійснення зростання обсягів продажів і прибутку;
- створення мережі нових «дитячих» підприємств.

На етапі «стабільність» відбуваються деякі зміни, перелом в сторону спаду і виснаження духу підприємництва [61].

Отже, теорія життєвих циклів І. Адізеса є корисною для діагностики, проектування організацій та за умови реалізації проектів організаційних змін. Зауважимо, що моделі життєвих циклів пророкують лише момент, коли закінчується один цикл і коли повинен розпочатися другий. Такі передбачення обґрунтовані на деяких теоретичних закономірності, в той час, коли життєва практика таких закономірностей не показує [61].

Моделі фаз найбільш повно описані в працях Р. Бухеле, О. Колінса і Д. Мура, Г. Ліппетта і В. Шмідта, Салтера, Скотта Штрауса і Тейна [63;73].

Ці моделі визначають серію фаз (етапів) розвитку, через які підприємство проходить в часі. На відміну від моделей циклу життя, перехід між фазами

розвитку залежить не тільки від часу, але і від інших параметрів. Це означає, наприклад, що проходження першої фази до її закінчення не є обов'язковим і не потрібно проходити кожен етап. А також, що можливі різні послідовності проходження фаз розвитку. Моделі фаз (етапів) також показують різні альтернативи для «смерті» підприємств (організацій) [3].

Еволюційні моделі мають в своїй основі як частини, відповідні моделям життєвого циклу, так і фазовим моделям і призначені для опису послідовностей розвитку і взаємодії елементів попередніх моделей в загальній моделі організаційного розвитку [3].

Л. Грейнер припустив, що кожна попередня фаза є джерелом для фази наступної і результатом фази попередньої [69]. Хофер і Чаран доводили, що емпіричні дані суперечать таким висновкам, проте, без урахування сучасних підходів до розуміння підприємства [70]. При цьому Хофер і Чаран виділили істотну перевагу таких моделей в тому, що вони вказують на важливість, складність і критичність переходів між етапами розвитку підприємств [70]. Однак, теоретики еволюційної концепції не дають відповіді на те, як повинні відбутися подібні переходи і що при цьому підприємства повинні робити.

Моделі переходу описують проблеми і труднощі, що виникають між фазами розвитку підприємства. Інакше кажучи, вони описують якісь моделі нестійких процесів, що дозволяють підприємству виробити правильні лінії поведінки. Прикладом такої моделі є розроблена К. Крістенсеном модель для підприємств, керованих власником, в якій описується перехід від управління власником до функціональних, професійно керованих бізнес-систем [30].

Найбільш адаптованою до практичної діяльності роботою в теорії еволюційних моделей є дослідження американського професора Л. Грейнера [69]. У своїй книзі «Теорія трансформацій систем управління» він розглянув і подав розвиток системи управління підприємством у вигляді декількох послідовних фаз стабільності і криз між ними. Модель Л. Грейнера доцільно застосовувати в якості комплексної моделі розвитку підприємства, так як важливою особливістю даної моделі є розгляд етапів еволюційної і революційної складових, а також те,

що перехід з фази в фази можливий тільки з обов'язковим проходженням криз в системі управління[69].

Модель, запропонована Л. Грейнером, описує розвиток підприємств через послідовність кризових точок. У моделі виділяється п'ять стадій організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз [45, с.76]. Шлях підприємства з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідного кризи даного перехідного періоду[69].

Для кожної фази Л. Грейнер визначив ключове зусилля, необхідне для досягнення успіху [69]:

- фаза 1 - концентрація зусиль на розвиток ринку, технології бізнесу, очікування винагороди в майбутньому, контроль негайної зворотним зв'язком;
- фаза 2 - побудова формальних управлінських зв'язків, організаційної структури, формалізація;
- фаза 3 - децентралізація, делегування, формування центрів фінансової обслуговування і центрів прибутку;
- фаза 4 - перехід до корпоративного планування, центрів інвестицій, централізації ключових функцій;
- фаза 5 - створення самостійних бізнес-одиниць, мотивація на кінцевий результат, поява загрози втрати єдності організації.

Л. Грейнер акцентує увагу на необхідності змін, що виникають рано чи пізно незалежно від того, яку ідеологію розвитку дотримується підприємство. Однак, від того, як будуть здійснюватися ці зміни на підприємстві, залежить не тільки його «вік», але і ефективність функціонування [69].

Порівнюючи вищеописані моделі зазначимо, що модель Адізеса описує повний життєвий цикл від народження до смерті, включаючи стадію занепаду. У Грейнера описаний тільки процес зростання. Так само в його моделі перехід від однієї стадії до іншої можливий лише після подолання певної кризи, тобто за допомогою революції. У інших розглянутих моделях виділяються певні

проблеми, але перехід наступну стадію залежить від їх вирішення. Про модель Адізеса, можна сказати, що вона докладніша, має вдвічі більше стадій і детально описує їх різні аспекти: від відносин у колективі, до системи управління. Крім розбіжностей у конкретних деталях, ці моделі, безумовно, концептуально близькі. В усіх моделях описується подолання організацією послідовних стадій. Причому стадії однієї моделі відповідають певним стадіям інших. Також дані автори описують схожі проблеми, що виникають у міру зростання компанії та неминучість деяких структурних змін. У цілому нині актуальність цих моделей незаперечна і підтверджується міжнародною практикою. Однак застосовувати їх слід або в комплексі, або одну залежно від цілей аналізу. Наприклад, роботу Д. Міллера можна використовувати для визначення поточної стадії розвитку, модель І. Адізеса допомагає докладніше вивчити організаційну культуру, клімат та необхідні характеристики менеджера, а теорія Грейнера добре описує систему управління організацією.

Отже, можемо зробити висновки, що оскільки процес розвитку є поетапним, то в процесі розвитку підприємство здійснює перехід між фазами (або стадіями) розвитку. Відмінності моделей розвитку підприємства полягають у характері описуваного процесу: в теорії життєвого циклу організацій пріоритет віддається фактичній динаміці, що включає як процеси розвитку (еволюції), так і процеси регресії, старіння (інволюції); в теорії організаційного розвитку пріоритет належить постійно існуючій можливості позитивних змін (еволюції).

1.3. Процес управління розвитком бізнес-організації

Управління розвитком - процес цілеспрямованого, періодичного і безперервного впливу на напрямки діяльності вироблені функції, структуру організації, рівні продуктивності і якості продукції. Управління розвитком проявляється у всіляких формах. Провідною формою, в якій реалізується менеджмент, вважається стратегічне управління.

Стратегічне управління - процес складання стратегії, її реалізації та контролю співвідношення досягнутих результатів запланованим цілям. Визначення стратегії для підприємства важливо в залежності від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться (позиція компанії на ринку, динаміка її розвитку, її потенціалу, поведінка конкурентів, властивості продукту, що виробляється або послуг, що надаються, положення економіки та інших чинників). Фактично можна сказати, що скільки існує підприємств, стільки ж існує конкретних стратегій [53, с.48].

Управління забезпечує розвиток, стабілізацію, оптимальне функціонування і необхідний розвиток організації. Схематично процес управління можна уявити наступним чином (рис.1.2).

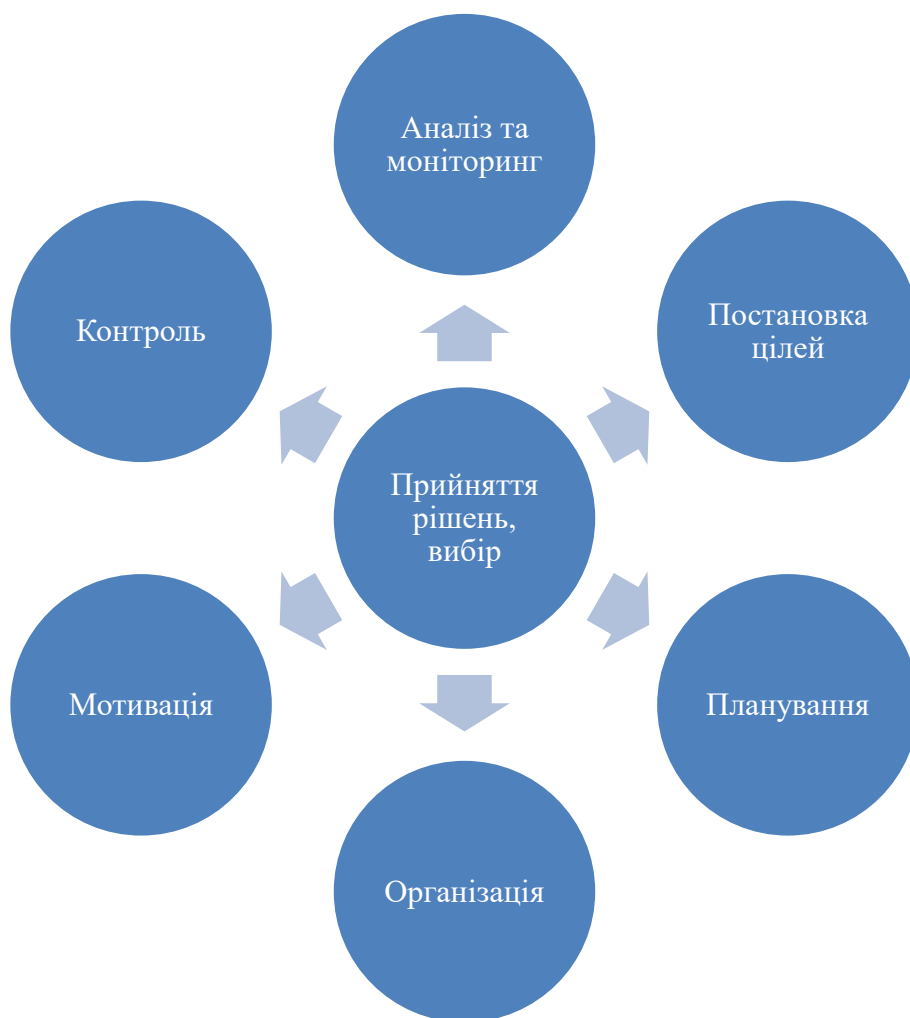


Рисунок 1.2 - Цикл управління

Джерело: складено автором на основі [11,65]

Ланки циклу управління утворюють так звані етапи, яких може знадобитися більше, ніж вказано на рис.1.3, в залежності від розв'язуваного управлінського завдання. [3]

Постановка цілей - це один з вихідних пунктів будь-якої організації. Цілі можуть бути неоднорідні, неочевидні і між ними існує певна ієрархія [8]. Для чіткого розуміння цілей організації і їх структуризації формують дерево цілей і функцій. Даний метод дозволить виявити чи глобальна мета організації її місії, а кінцеві продукти і процеси - глобальної мети [8].

Процес управління з точки зору вирішення економічних проблем складається з таких етапів, як [38]:

- 1) визначення цілей розвитку;
- 2) виявлення загроз і можливостей розвитку підприємства;
- 3) діагностування стану підприємства, ситуацій, подій;
- 4) виявлення проблем у розвитку підприємства;
- 5) визначення альтернативних траєкторій розвитку підприємства;
- 6) аналіз наслідків;
- 7) вибір найкращої альтернативи;
- 8) розробка (коригування) стратегії розвитку, управлінських рішень і проектів їх реалізації;
- 9) реалізація прийнятих рішень;
- 10) моніторинг, оцінка результатів і відстеження тенденцій.

Згідно управлінського циклу DMIAC першим етапом є виявлення ситуацій, визначення проблем, загроз і можливостей, які впливають на рівень задоволеності споживачів, інтереси внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, стан і рентабельність підприємства [74].

Відстеження, вимір і аналіз процесів розвитку і оцінки станів підприємства, виявлення проблемних ситуацій, подій, негативних тенденцій, загроз і можливостей, в тому числі «слабких сигналів» і помилок базується на принципах [8]:

- економічності;

- системності;
- адекватності та релевантності;
- своєчасності;
- науковості.

Одним із способів синтезу механізмів управління розвитком підприємства є інтеграція і модифікація управлінських технологій різних економічних шкіл, при цьому закордонні альтернативи абсорбуються з урахуванням вітчизняної специфіки національної економіки [35, с.172]. Різномірні механізми і технології управління різними процесами для розвитку підприємства (інноваційними, інвестиційними, фінансовими, маркетинговими, виробничими, організаційними і т.д.) не можуть бути відокремленими і являють собою складну категорію загального механізму управління підприємством, націленого на сприятливі зміни [35, с.172].

Механізм управління розвитком пускає в хід систему управління, реалізує економічні, мотиваційні, організаційні та інформаційні способи цілеспрямованої і узгодженої взаємодії суб'єктів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства [35, с.173].

Проактивне управління співвідноситься з запланованими змінами для використання можливостей, а реактивне - зі спонтанними змінами для усунення загроз. Кожна зміна відповідно до обраного підходу, методологією та інструментарієм характеризується ступенем впливу на швидкість, результативність, якість і ефективність розвитку.

Для визначення цілей розвитку та ініціації змін в рамках управлінського механізму необхідна декомпозиція процесу управління розвитком підприємства на ряд етапів, діаграма якої представлена на рис. 1.3.

Розглянемо етапи процесу управління розвитком підприємства, представлені на рис.1.3.

A1. Формулювання місії підприємства є вихідним етапом цілепокладання.

A2. На наступному етапі задається генеральне стратегічний напрямок діяльності підприємства на планований період часу. У його формуванні, з одного

боку, використовується інформація про ситуацію, яка склалася на підприємстві, ситуаціях в галузі, на ринку і стан економіки країни в цілому.

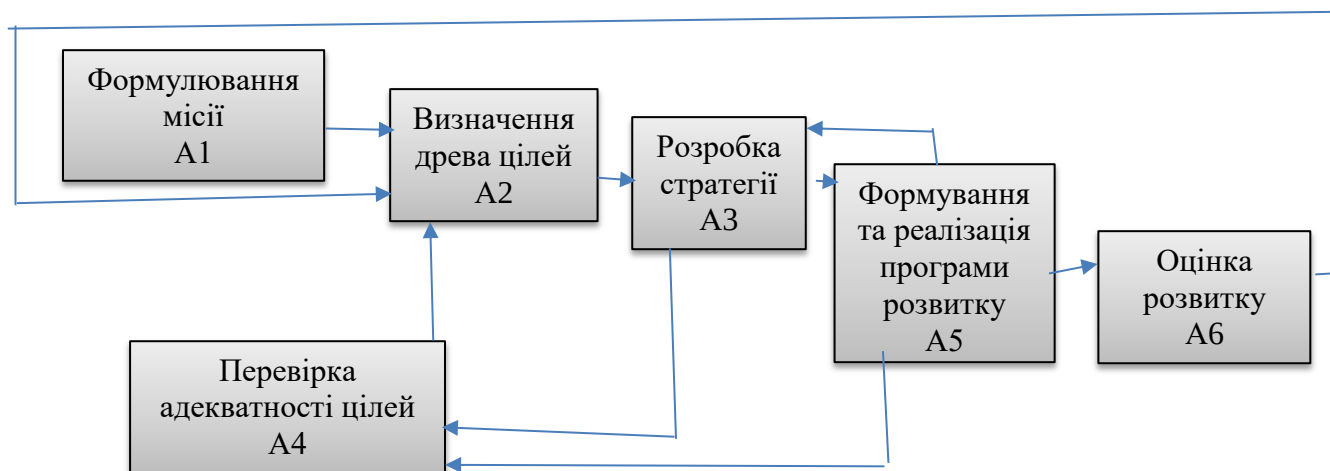


Рисунок 1.3 - Загальна схема процесу управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [5;21;34]

З іншого боку, використовується об'єктивна оцінка ресурсів (компетенцій) підприємства, як сукупності обмежень зі стратегічного орієнтиру [14].

Тому ресурсний підхід до розвитку підприємства розглядає стратегію у вигляді моделі розміщення ресурсів для продовження і вдосконалення своєї діяльності [5].

Отримані цільові установки містять вимоги до ресурсів, технологій, персоналу. Якщо наявні ресурси не відповідають вимогам за програмними цілями, процесам, технологіям, проектам, то посиляється сигнал про необхідність зміни структури ресурсної бази підприємства. У разі адекватності ресурсної бази дереву цілей робиться перевірка достатності ресурсів за обсягами. За ресурсним позиціях в недостатній кількості відправляється сигнал про необхідність їх придбання. При цьому перевірка ресурсів здійснюється в динаміці за періодами, і до позитивного підсумку перевірки відноситься не тільки їх фактичну наявність, а й можливість своєчасного придбання в майбутньому. При цьому розробляються сценарії розвитку для різних подій, ситуацій і відповідних планових рішень.

Достатність ресурсів за обсягами перевіряється за такими позиціями, як: операційна діяльність, реалізація стратегічних планів, проектів і програм щодо поліпшення якості, технологічних і управлінських процесів, розробки нової продукції та впровадження інновацій, виходу на ринок і участі в спільних проектах, модернізації технологічних ліній, реструктуризації функціональних підсистем, організаційних перетворень [17].

Далі здійснюється часткова перевірка організаційного забезпечення за такими ресурсами, як: знання, компетентність, ідеї і готовність персоналу до змін на підприємстві.

Завершальним етапом перевірки забезпечення ресурсами є комплексна оцінка економічності та ефективності управління ресурсами. У разі незадовільної оцінки передається сигнал про проведення діагностики для виявлення відповідних причин, на основі яких здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, підприємство має три сукупності основних характеристик, від яких залежить ефективність управління його розвитком [4]:

- довгострокові прості і узгоджені цілі і цінності;
- ресурси і можливості, організаційна структура;
- система управління.

Після концептуалізації цілей, їх декомпозиції і ранжирування вони розбиваються на такі групи, як:

- цілі радикальних змін;
- цілі безперервного поліпшення;
- ситуаційні цілі [26].

Більшість цілей перших двох груп характеризуються як відносно постійні цілі в часі, тобто їх формулювання істотно не коригується до отримання потрібного кінцевого результату. Хоча не виключається їх кардинальну зміну або зовсім відмова від них під впливом нових обставин. Формулювання цілей третьої групи не має на увазі тривалого сталості, оскільки вони обумовлені безліччю виявлених відхилень.

Остаточним результатом етапу А2 є дерево цілей розвитку підприємства.

Дерево цілей розвитку - це структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей і функцій. При його побудові виділяються глобальна мета і підлеглі їй підцілі декількох рівнів. У моделі відображається підпорядкованість цілей і функцій і їх внутрішні взаємозв'язки [54, с.18].

Однією з переваг застосування методу дерева цілей і функцій є можливість вибудовування взаємозв'язку між цілями різних рівнів і декомпозивання великих цілей на етапи. При побудові дерева цілей і функцій необхідно враховувати ряд положень:

- формування функції будь-якої системи визначається цілями системи вищого рівня;
- при переході на будь-який наступний нижній рівень ієрархії має місце деталізація і розукрупнення цілей [54].

При розробці дерева цілей і функцій враховується взаємодія об'єкта дослідження з навколишнім середовищем. Причому в якості об'єкта можна розглядати як організацію, а й конкретні процеси.

А3. Розробляються стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на отриманому на попередньому етапі дерева цілей, аналізі поточної ситуації, оцінці рівня розвитку підприємства (А6) і аналізі процесів розвитку і функціонування.

В ході складання стратегій, як способів досягнення цілей, виявляються внутрішні можливості їх практичної реалізації і зовнішні фактори, що обумовлюють додаткові обмеження, зіставляються очікувані ефекти і витрати на їх реалізацію.

Обов'язковими процедурами в аналізі процесів розвитку і функціонування підприємства за результатами функції контролю є:

- перевірка виконання плану по розвитку підприємства, відхилень від цілей за кількісними, якісними і тимчасовим характеристикам, оцінка їх досяжності з точки зору компетенцій і можливостей підприємства, формування його потенціалу;

- виявлення інших типів небажаних відхилень і причин їх виникнення, своєчасне прийняття коригуючих заходів щодо усунення даних причин, а також пошук і використання поточних внутрішньовиробничих резервів [12].

Отже, за результатами розробки стратегій перевіряється адекватність цілей, що характеризуються набором критеріїв і значеннями показників по ним, ситуації, що склалася. У разі, якщо цілі завищені або занижені, тобто виявлені відхилення між цільовими і можливими значеннями по безлічі використовуваних показників, проводиться коригування цілей.

За допомогою системи показників і методів оцінки розвитку підприємства його керівництво постулює зміни, що відбулись на підприємстві і в його діловому оточенні, і актуалізує певні напрямки (проекти) щодо вдосконалення технологічних, управлінських, інноваційних, фінансових, маркетингових та інших процесів. На основі оцінки рівня розвитку підприємства здійснюється створення сигналів про зміну стратегії, розробці проектів, розробці стратегічних планів і програм за сферами управління і діяльності підприємства, а також про продовження реалізації та моделі розвитку.

Керуючись оцінкою рівня розвитку підприємства створюються сигнали про зміну стратегій розвитку, розробки і коригування проектів по впровадженню інновацій, модернізації та реструктуризації, і програм з удосконалення сфер діяльності (маркетинг, логістика, виробництво, відносини з клієнтами тощо).

Забезпечення зворотного інформаційного зв'язку, коригування управлінських рішень і практичної їх реалізації, а також уточнення системи показників, методів діагностики та оцінки розвитку проводиться за допомогою процедур регулювання розвитку підприємства [26].

Слід зазначити, що розвиток підприємства проходить під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів може бути позитивним та негативним. Щодо зовнішніх факторів у такому разі йдеться про можливості, які формує зовнішнє середовище для розвитку підприємства, а також загрози, що потенційно перешкоджають йому. Внутрішні фактори слід

розглядати як сильні та слабкі сторони підприємства: перші можуть посилити позитивний вплив зовнішніх можливостей та нівелювати зовнішні загрози, другі – навпаки, нівелювати зовнішні можливості по відношенню до підприємства та посилити негативний вплив загроз.

Класифікація факторів сталого розвитку, як правило, здійснюється в рамках двох представлених укрупнених груп. Зовнішні та внутрішні чинники з урахуванням їх подальшого угруповання можна поділити за такими категоріями: зовнішні фактори – як умови (обставини) та стану сфер взаємодії підприємства, внутрішні фактори – як напрямки (підсистеми), завдання (відповідно до ступеня їх виконання), результати (показники) діяльності підприємства.

У цьому зовнішні чинники можна характеризувати такими показниками: конкурентоспроможність країни, регіону; стійкість економічної ситуації у країні; конкурентоспроможність галузі; рівень державної підтримки бізнесу; рівень управління економікою держави; податкові ставки у країні та регіоні; процентні ставки за кредитом; ціна та якість банківських послуг; рівень інноваційної економіки в цілому та банківського сектора; доступність природних ресурсів; підготовка та перепідготовка кадрів; кліматичні умови та ін.

Найбільш значущі характеристики кожних із зовнішніх факторів:

1. Політико-правові: торговельна політика, кількісна та якісна обмеження на імпорт; податкова політика (пільги, тарифи); регулювання зайнятості населення, антимонополістичне законодавство; законодавство, що регулює правила роботи в даній галузі; незалежність ЗМІ та свобода інформації.

2. Економічні чинники: курс основних валют; рівень доходу населення (безробіття розмір та умови оплати праці); зростання економічної сфери; розвиток бізнесу та підприємництва.

3. Соціально-культурні фактори: ставлення до імпорتنих товарів та послуг; вимога до сервісу та якості продукції, що випускається; ставлення до натуральних екологічних продуктів.

4. Технологічні чинники: інновації, технологічний розвиток; ступінь впровадження та використання, передача технологій; можливість виготовлення нової продукції.

Таким чином, розглянуті принципи, підходи і особливості розвитку і функціонування підприємства, структура управлінського циклу, зміст аналітичних і управлінських процедур є необхідним базисом для розробки механізму управління розвитком підприємства.

На основі обробки звітності про стан підприємства, аналітичних результатів діагностики, структури цілей виробляються сигнали про ініціювання змін в системі управління.

За розробленими сценаріями реалізації змін на підприємстві, що передбачають запобігання несприятливим змінам (загрозам) і використання сприятливих можливостей з урахуванням спеціальних способів їх використання, слабких і сильних сторін підприємства, і резервів для внутрішніх перетворень, здійснюється формування образів глобальної ситуації (обстановки): образ «ідеальної» глобальної ситуації; образ найбільш імовірної глобальної ситуації; образ проблемної глобальної ситуації.

Визначення цілей розвитку і стратегій їх досягнення є складним новаторським завданням, тому важливою є розробка програми розвитку особистих навичок персоналу, яка включає підпрограми саморозвитку, управління часом, управління змінами і, нарешті, стратегічного планування.

Після визначення стратегії розвитку складається програма розвитку, що включає конкретний план заходів з деталізацією. Формування стратегічно орієнтованих програм розвитку підприємства необхідно для того, щоб знизити ризики діяльності, забезпечити прогнозування перспектив розвитку зовнішніх подій, оцінити внутрішній потенціал та ресурсні можливості, скоординувати дії всіх підсистем управління підприємством задля досягнення поставлених цілей.

Таким чином, механізм управління розвитком підприємства інтегрує управлінські підходи і технології в упорядковану послідовність аналітичних і

управлінських функцій, дозволяє своєчасно ініціювати зміни в цілях і забезпечувати ефективно їх досягнення.

Висновки до розділу 1

Розвиток - це процес, який призводить до зміни будь-яких якісних або кількісних характеристик на підприємстві, що призводять до певного результату. В результаті змін, що відбулися завдяки процесу розвитку, підприємство переходить в новий стан, який дозволяє йому вирішувати нові проблеми, пристосовуватися до динамічного зміни навколишнього середовища і дій конкурентів. Розвиток підприємства - це сукупність природних і ініційованих змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [14, с.53]. Головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основним методом дослідження систем є метод моделювання як спосіб теоретичної і практичної дії, спрямованої на розробку і використання моделей. Нами розглянуті детально моделі І. Адізеса та Л. Грейнера. Відмінності моделей розвитку підприємства полягають у характері описуваного процесу: в теорії життєвого циклу організацій пріоритет віддається фактичній динаміці, що включає як процеси розвитку (еволюції), так і процеси регресії, старіння (інволюції); в теорії організаційного розвитку пріоритет належить постійно існуючій можливості позитивних змін (еволюції). Модель І. Адізеса допомагає докладніше вивчити організаційну культуру, клімат та необхідні характеристики менеджера, а теорія Грейнера добре описує систему управління організацією.

Управління забезпечує розвиток, стабілізацію, оптимальне функціонування і необхідний розвиток організації. Процес управління розвитком бізнес-організації містить такі етапи: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, розробка стратегії, перевірка адекватності цілей реалізація

стратегії, оцінка розвитку. Механізм управління розвитком підприємства інтегрує управлінські підходи і технології в упорядковану послідовність аналітичних і управлінських функцій, дозволяє своєчасно ініціювати зміни в цілях і забезпечувати ефективно їх досягнення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕМ ЕС СІ КРЮЇНГ СЕРВІСЕС»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є частиною корпорації МСК Шипменеджмент Лімітед (МСК). МСК заснована в 1970 році, її головний офіс розміщений в Женеві, Швейцарія. З 1978 року МСК є приватною організацією, керованою сім'єю Апонте. Середземноморська судноплавна компанія МСК - швейцарсько-італійська міжнародна судноплавна лінія. Компанія працює у всіх основних портах світу. Вона є другою за величиною судноплавною лінією у світі за обсягом контейнерних суден. З мережею з 480 офісів, МСК експлуатує судна місткістю до 23 756 дфс, включаючи (станом на 2020 рік) два найбільших у світі контейнерні судна МСК Гюльсун та МСК Самар. Компанія будує свій менеджмент на принципах ISO 26000. МСК Шипменеджмент Лімітед отримала нагороду «Суднокерування 2019 року» в Україні та Індії. Розглянемо структуру управління кріюінгом МСК (рис.2.1).

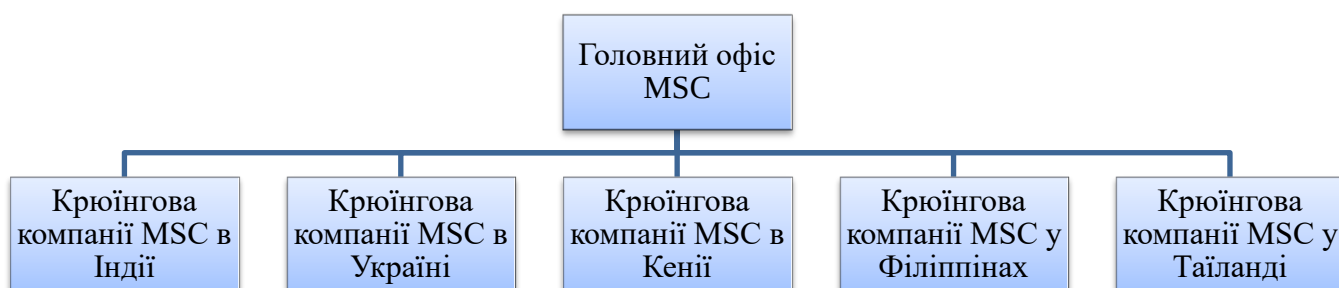


Рисунок 2.1 - Структура управління кріюінгом МСК

Джерело: побудовано автором за даними МСК

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" була заснована в 2008 році як представницька компанія в Україні найбільшого в світі судновласника і контейнерного оператора – МСК Середземноморської судноплавної компанії.

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" має юридичну адресу: м. Одеса, вул. Люстдорфська дорога, д.92-В. Код ЄДРПОУ 35928969.

Видами діяльності підприємства за КВЕД є:

- 78.10 Діяльність агентств працевлаштування.
- 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування;
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 50.10 Пасажирський морський транспорт;
- 50.20 Вантажний морський транспорт;
- 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" має ліцензію на здійснення маніпулінгу в Україні та має сертифікацію вимогами стандарту ISO 9001:2015. Компанія ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" підбирає персонал для МСК Середземноморської судноплавної компанії.

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" пропонує морякам:

- стабільну та постійну роботу на суднах компанії МСК;
- перспективний кар'єрний розвиток в компанії МСК;
- конкурентну шкалу заробітної плати;
- на всі судна поширюється угода МФТ;
- відсутність фінансових витрат, пов'язаних з зайнятістю в компанії МСК;
- постійно зростаючий сучасний флот;
- надійний захист компанією від будь-яких нещасних випадків на борту;
- офіційне працевлаштування.

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" працює в порту Одеса – найбільшому українському порту на Чорному морі. Також МСК Crewing Services Ukraine має три філії: Маріупольське, Ізмаїльське та Херсонське відділення.

ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" гарантує гендерну та національну рівність при відборі персоналу та формуванні оплати праці. На діяльність ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" поширюються стандарти та цінності компанії МСК.

У роботу крьюнгової компанії ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" закладено два основних принципи:

- відповідальність перед судновласником;
- відповідальність перед моряком.

Мета організаційної культури крьюнгового підприємства ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" - забезпечення високої ефективності компанії за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Розглянемо організаційну структуру компанії ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" (рис.2.2).

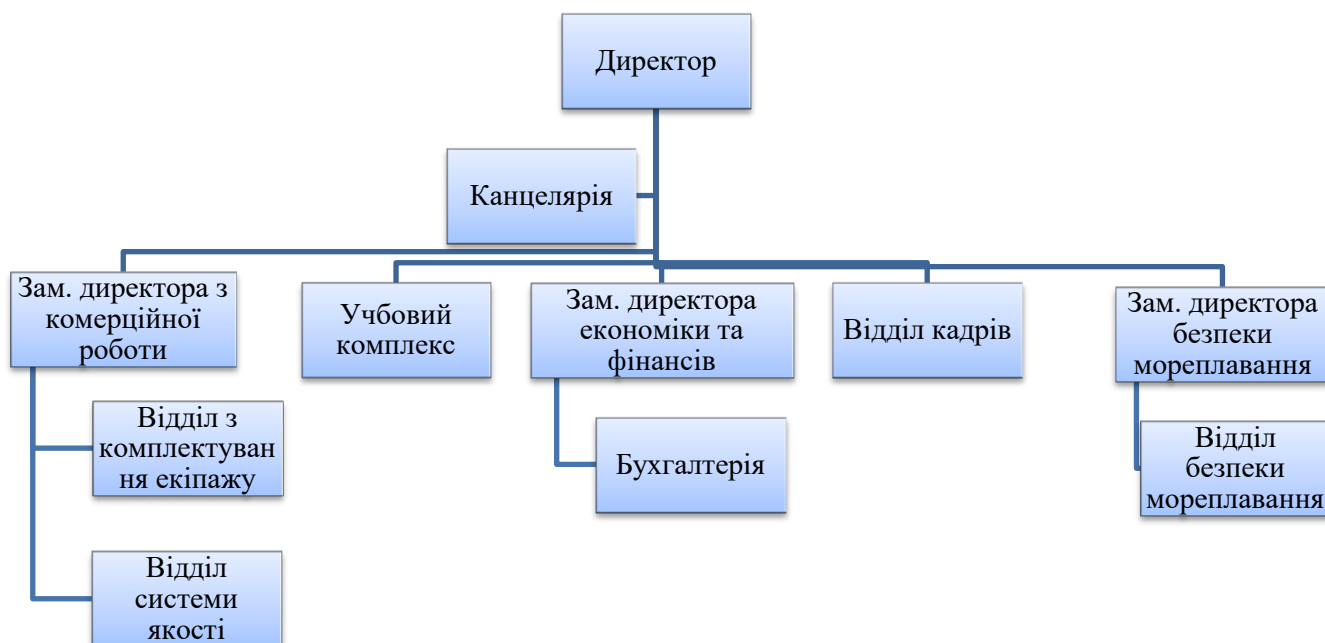


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес"

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Крьюнгову структуру можна визначити як специфічну форму кадрової компанії, яка представляє собою своєрідний інструмент пошуку і залучення

робочої сили - членів екіпажів морських суден. Всього в компанії ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" працює 63 співробітника, з яких 11 працівники філій.

Одним з найбільших відділів компанії є відділ з комплектування екіпажу (28 співробітників). До обов'язків працівників відділу входить проведення співбесід з моряками, оформлення необхідних документів, пошук кандидатів.

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» надає МСК Шипменеджмент Лімітед наступні послуги:

- Вибір екіпажу відповідно до вимог ПДНВ;
- Формування екіпажу;
- Поїздка екіпажу;
- Допомога в оформленні віз;
- Навчання і сертифікація екіпажів;
- Перевірка професійних знань;
- Перевірка знань англійської мови;
- Перевірка відгуків і посилок від попередніх роботодавців;
- Перевірка достовірності сертифікатів і ліцензій;
- Інші послуги.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність та стан підприємства ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» за 2018-2020 рр. проведемо аналіз його фінансово-економічних показників.

Розглянемо показники діяльності з найму та навчання персоналу в 2018-2020 роках (табл.2.1). Отже, компанія в 2019 році збільшила показники найму персоналу на 0,62% та в 2020 році на 20,1% (в 2020 році частина моряків звільнялась через складні умови та в терміновому порядку проводили найм нового персоналу для судновласника). Кількість персоналу, що пройшли спеціальне навчання, виросла в 2019 році на 29,07% та скоротилась в 2020 році на 19,8% (так як через пандемію коронавірусу були обмежені можливості навчання в учбовому комплексі підприємства).

Таблиця 2.1 - Показники діяльності з найму та навчання персоналу ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в 2018-2020 роках

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Кіл-ть найнятого персоналу, чол.	2 586	2 602	3 125	16	0,62	523	20,10
Кіл-ть персоналу, що пройшли навчання, чол.	227	293	235	66	29,07	-58	-19,80

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Розглянемо показники виконання плану по найму персоналу в 2020 році (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Показники плану з найму персоналу ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в 2018-2020 роках

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
План, чол.	3 100	2 750	3 625	-350	875
Факт, чол.	2 586	2 602	3 125	16	523
Виконання плану, %	83,42%	94,62%	86,21%	11,20%	-8,41%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

План з найму персоналу було недовиконано в 2018 році на 16,58%, в 2019 році на 5,38% та в 2020 році на 13,79% через такий несподіваний фактор як розповсюдження коронавірусної інфекції та введення обмеження на діяльність судоходних компаній.

Динаміка основних фінансових результатів наведена на рис.2.3. Як видно з рис. 2.3 чистий дохід компанії виріс в 2019 році на 25,53% та в 2020 році на 331,72%. Доходи ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" залежать від кількості персоналу, яких було підібрано для МСК. Собівартість надання послуг підприємства складається з заробітної плати, плати за оренду приміщення, витрат на підбір та навчання персоналу.

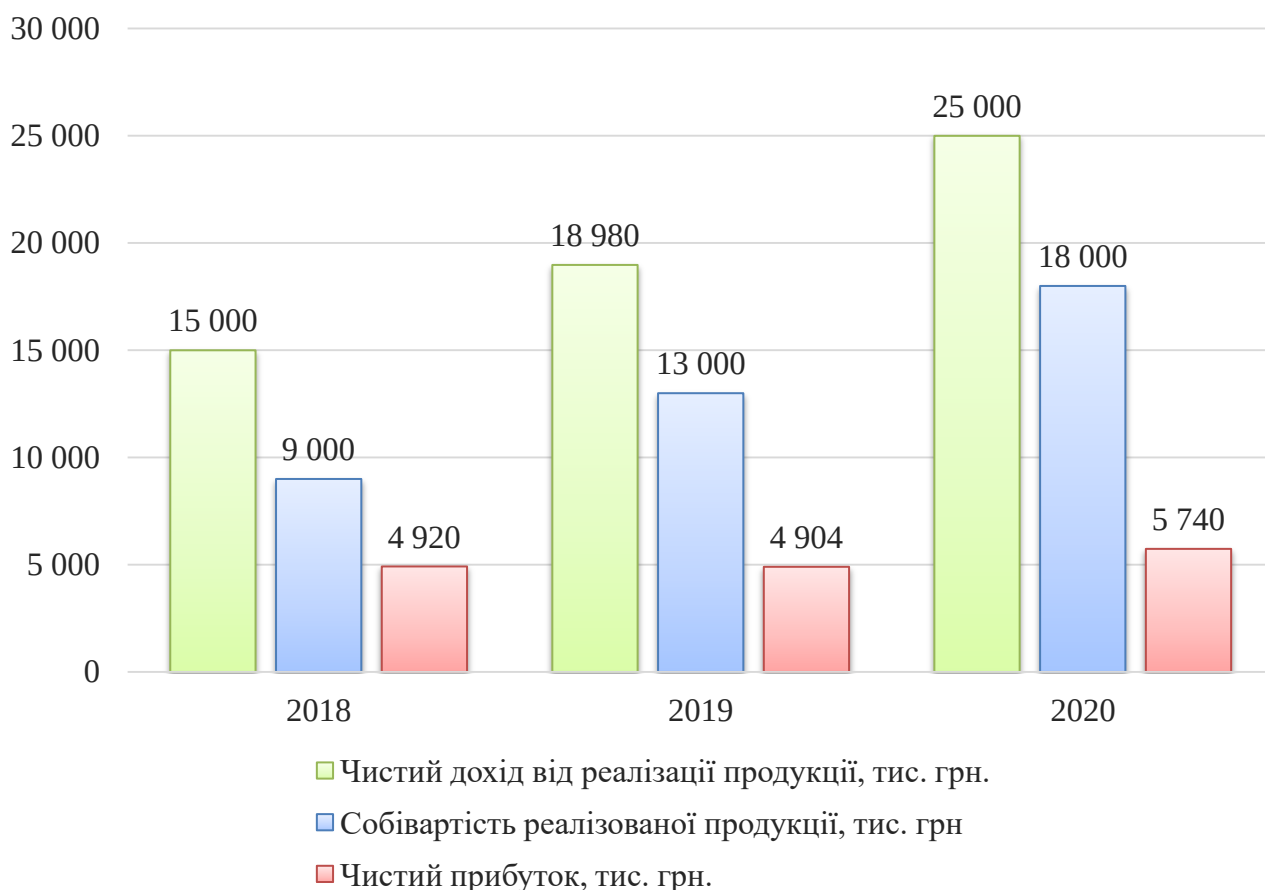


Рисунок 2.3 - Динаміка основних фінансових результатів ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Чистий прибуток підприємства скоротився в 2019 році на 0,33% через зростання рівня заробітної плати персоналу та виріс в 2020 році на 17,06 завдяки збільшенню обсягів наданих послуг.

Розглянемо показники управління персоналом на ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках (табл.2.3). Чисельність персоналу збільшилась в 2019 році на 1 працівника та склала 63 особи. В 2019 році було введено в штат додаткову одиницю менеджера з комплектування екіпажу. Середньорічна заробітна плата збільшилась в 2019 році на 2665 грн та в 2020 році на 885 грн і склала 12650 грн. Продуктивність праці щорічно зростає, в 2019 році на 24,52% та в 2020 році на 31,72%. Це пояснюється тим, що кількість персоналу не змінюється, але зростає обсяг наданих послуг та розцінки на послуги.

Таблиця 2.3 - Показники управління персоналом ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Чисельність персоналу, осіб	62	63	63	1	1,61%	0	0,00%
Фонд оплати праці, тис.грн.	6 770	8 894	9 563	2 124	31,37%	669	7,52%
Середньомісячна ЗП, грн	9 100	11 765	12 650	2 665	29,29%	885	7,52%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	242	301	397	59	24,52%	96	31,72%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Проведемо оцінку рентабельності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в 2018-2020 роках (рис.2.4).

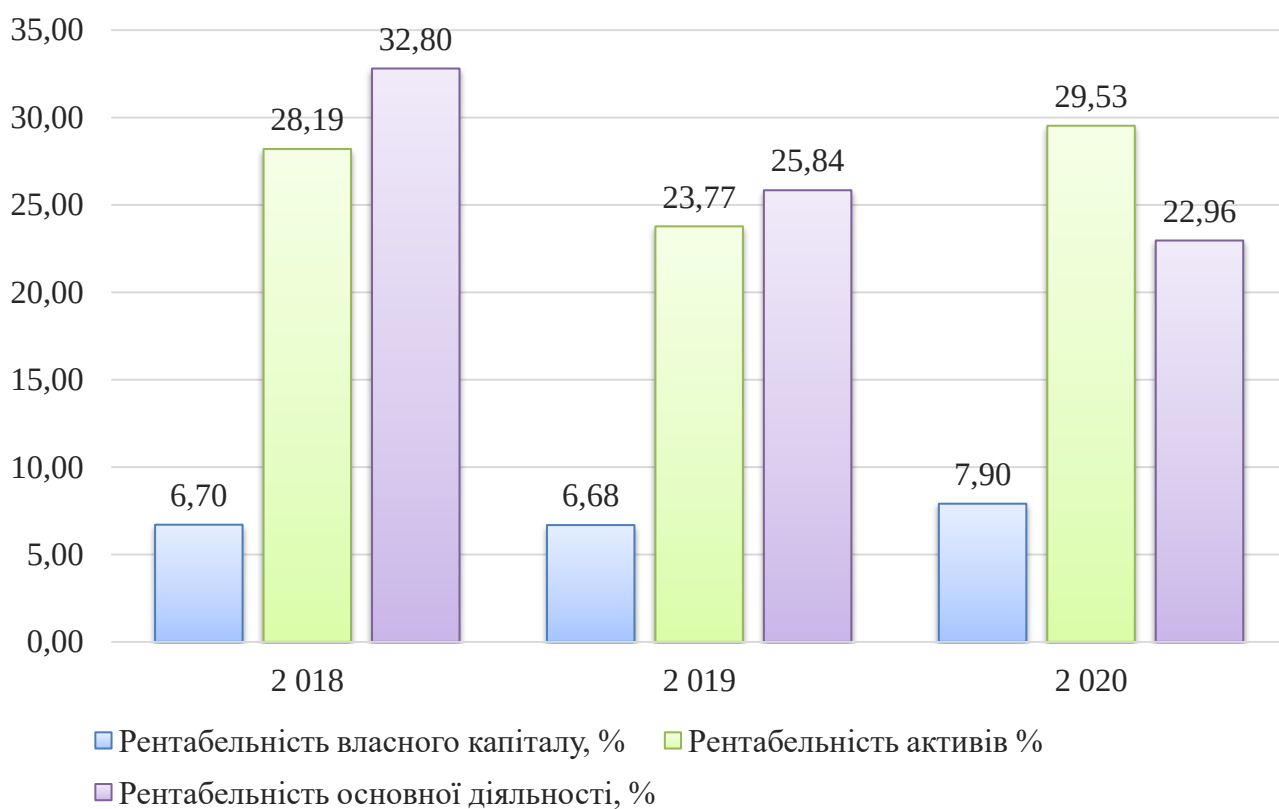


Рисунок 2.4 - Динаміка показників рентабельності ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Рентабельність власного капіталу виросла з 6,7% до 7,9%, оскільки

збільшення чистого прибутку перевищує відсоток зростання вартості власного капіталу підприємства за 2018-2020 роки. Рентабельність активів виросла з 28,19 до 29,53%, що свідчить про ефективність роботи підприємства. Рентабельність основної діяльності зменшилась з 32,8% до 22,96%, тобто вартість послуг для підприємства зростає швидше, ніж вартість послуг для компанії-замовника. Можемо зробити висновки, що підприємство працює рентабельно.

Показники ліквідності наведемо на рис.2.5.

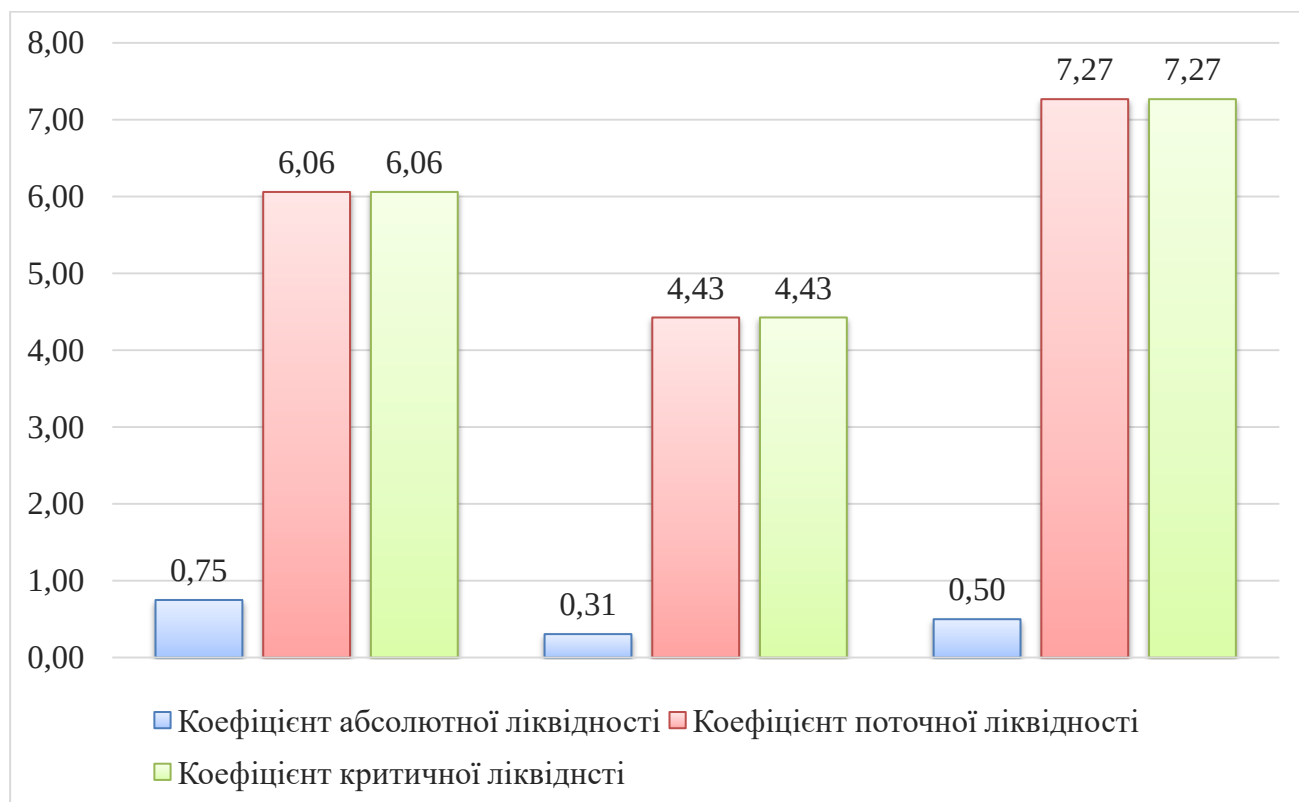


Рисунок 2.5 - Показники ліквідності ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

З рис.2.5 видно, що показники ліквідності виросли за 3 роки, значення показників відповідає нормативному, тобто підприємство має абсолютну ліквідність в 2018-2020 роках.

Розглянемо структуру капіталу ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках (рис.2.6).

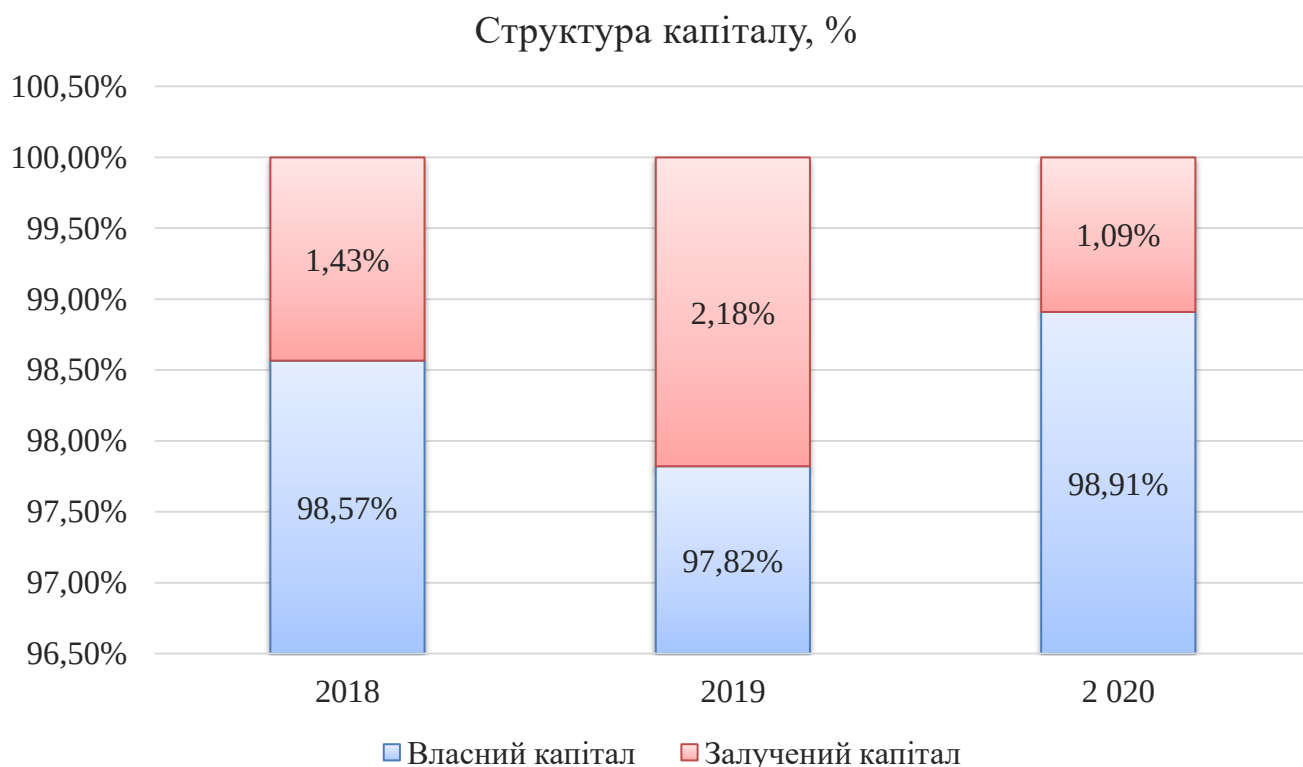


Рисунок 2.6 - Структура капіталу ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в 2018-2020 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

З рис.2.6 бачимо, що власний капітал складає переважну частину капіталу підприємства, його частка в 2020 році становила 98,91%. Власний капітал підприємства сформований із статутного капіталу (1000 тис.грн.) та нерозподіленого прибутку у розмірі 71625 тис.грн.

Отже, в 2018-2020 роках ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" збільшило обсяги наданих послуг, що привело до зростання прибутків підприємства. проведений аналіз показав, що підприємство має високий рівень рентабельності, ліквідності та високу частку власного капіталу. Підприємство недовиконало план з найму персоналу в 2020 році через розповсюдження коронавірусної інфекції та введення обмеження на діяльність судоходних компаній.

2.2. Аналіз ринку функціонування ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес"

Серед учасників міжнародного ринку праці моряків можна виділити три основні великі групи.

- судновласники;
- безпосередньо моряки;
- крьюінгові агентства (і інші організаційні форми крьюінгу), що виступають в ролі посередника між роботодавцем-судновласником і моряком, які шукають роботу на судні.

На сьогоднішній момент Україна займає 4 місце в світі як країна-постачальник робочої сили на ринку праці в сфері морської діяльності. Чисельність українських моряків на ринку праці складає понад 100 тис. осіб (Одеський сектор при цьому оцінюється більше 80 тис. моряків працездатного віку) [47].

Розглянемо макрофактори впливу на ринок функціонування ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес".

Правові фактори. В Україні найм моряків регулюється Конституцією України, а в 2021 році було складено Проект Закону про найм та працевлаштування моряків № 5240 від 12.03.2021 року, відповідно до якого будуть захищатись права моряків. Діяльність крьюінгових компаній регулюється Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» та «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Економічні фактори. Головним економічним фактором для моряків є рівень заробітної плати. Порівняємо середній рівень оплати праці моряків та середньорічну заробітну плату в Україні в 2018-2020 р.р. (рис.2.7). З рис.2.7 бачимо, що рівень оплати праці рядових моряків хоча і знижується в 2020 році, але значно перевищує середню заробітну плату в Україні. При цьому, офіцерський склад, електрики та механіки отримують більш високі заробітні плати.



Рисунок 2.7 - Порівняння заробітної плати рядового моряка та середньому по Україні, грн.

Джерело: [44]

Економічним фактором впливу на діяльність крьюінгових компаній є зростання кількості портів на території України та в світі, що сприяє зростанню попиту на професію моряків та збільшує обсяги роботи для агенцій. станом на кінець 2020 року Україна має 18 портів на материковій території.

Основним соціальним фактором впливу в 2020 році стала пандемія КОВІД-19. Так, після скасування 384 рейсів у першій половині 2020 року світовий обсяг судноплавства скоротився на 25%. Таким чином, пандемія КОВІД-19 суттєво впливає на зайнятість у судноплавному секторі. Криза КОВІД-19 впливає на особисту безпеку та здоров'я моряків, їх умови праці та їхню здатність прибути на борт судна та залишити його, що, природно, впливає на їхню здатність виконувати притаманну їм ключову роль у забезпеченні морських перевезень, обслуговуванні пасажирів. Крім потенційно обмеженої зайнятості моряки станом

на кінець 2020 року (а також протягом 2021 року) мають наступні проблеми в здійсненні своєї професійної діяльності:

- значні проблеми у тому, щоб прибути на борт судна і залишити його в порту, враховуючи, що щомісяця у зміні екіпажів бере участь близько 100 000 моряків;
- обмеження на проїзд та карантинні обмежень, з якими стикаються моряки міжнародного плавання навіть після проходження ними медичного обстеження;
- заборони на повернення додому або як мінімум відстрочення від'їзду;
- обмеження можливостей у тому, щоб зійти на берег для лікування;
- обмеження на доставку на борт судна основних ліків, палива, води, запчастин та провізії, у тому числі в умовах, коли судну забороняється зайти до порту;
- відсутність масок, спецодягу та інших засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), найчастіше через обмеження на доставку;
- продовження плавання понад термін, зазначений у трудовій угоді або національному законодавстві, що спричиняє втому;
- проблеми із проходженням навчання або перепідготовки для отримання кваліфікаційного свідоцтва;
- закінчення терміну дії кваліфікаційних свідоцтв та медичних довідок, що видаються на обмежений термін;
- посилення стресу, ізоляції та соціального тиску, яким зазнають моряки та їхні сім'ї;
- обмежень на доступ до портових соціальних послуг.

Судновласники та моряки в рамках соціального діалогу прагнуть ефективно та дієво вирішувати проблеми КОВІД-19.3 метою зниження впливу пандемії КОВІД-19 на прибуткову галузь Міжнародна асоціація морської охорони здоров'я (МАМЗ) на спеціальному веб-сайті КОВІД-19 розмістила керівництво

для судноплавних компаній з питань надання медичної допомоги морякам у портах та їх тестуванню на КОВІД-19.

Окрім того, соціальними факторами впливу на галузь низький рівень захищеності життя моряків та піратство.

Фактори негативного впливу на пропозицію робочої сили (моряків) в 2018-2020 роках наведені на рис.2.8.

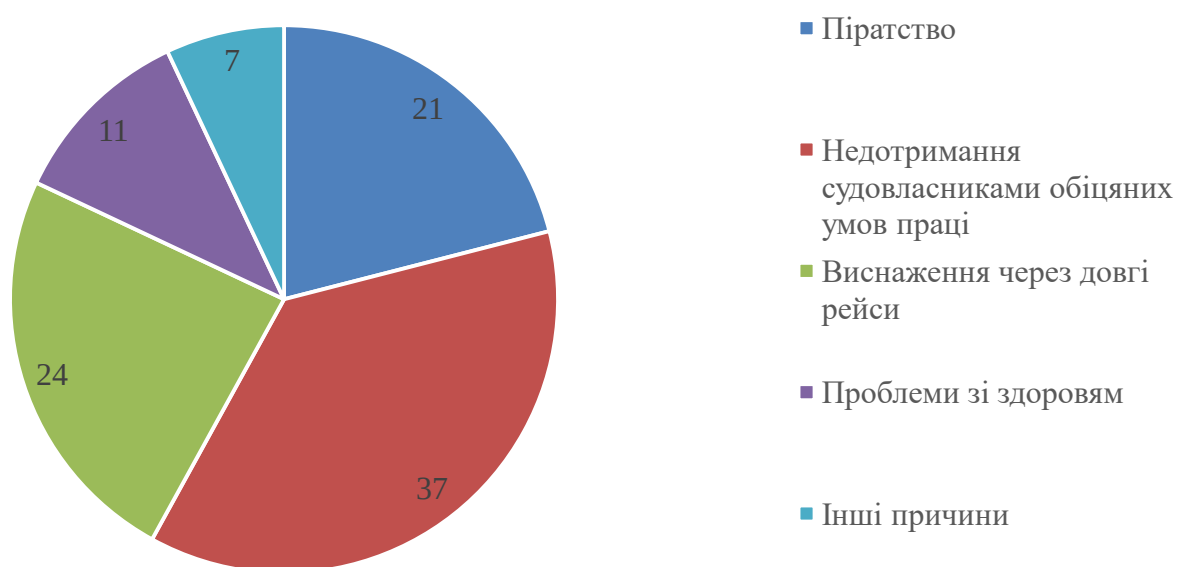


Рисунок 2.8 - Фактори негативного впливу на пропозицію робочої сили (моряків) в 2018-2020 роках

Джерело: [68]

Недотримання судовласниками обіцяних умов праці та соціальних гарантій найчастіше є причиною звільнення моряків. зазначимо, що в 2020 році додалися складнощі з карантинними обмеженнями (моряків не випускають з суден, багато з них зазнають стрес).

Фактори позитивного впливу на пропозицію робочої сили (моряків) в 2018-2020 роках наведені на рис.2.9. Як бачимо (рис.2.9), основною причиною того, що громадяни України обирають професію моряків є високий рівень заробітної плати відносно тієї, що можна заробити в країні.

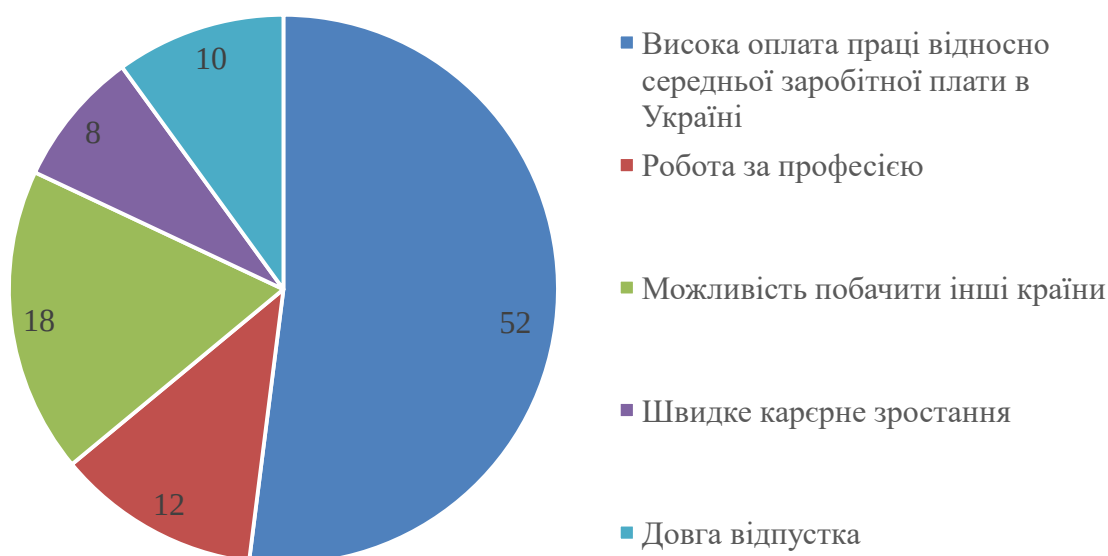


Рисунок 2.9 - Фактори позитивного впливу на пропозицію робочої сили (моряків) в 2018-2020 роках

Джерело: [68]

В 2019 році було видано 18952 послуг з оформлення посвідчення моряка, а в 2020 році – 14275. Зменшення відбулось через те, що в 2020 році було менше дій з оформлення нових та подовження терміну дії раніше виданих посвідчень особи моряка через тимчасові збої в роботах портів в 2020 році.

Демографічні фактори. Зниження народжуваності в Україні приводить до зниження працеспроможного населення, але, зважаючи на популярність професії моряка, цей фактор має низький вплив на галузь.

Наступним фактором впливу на галузь є рівень трудової міграції. По-перше, частина моряків через деякий час планово переїжджає жити до країн з вищим рівнем економіки, ніж в Україні. А по-друге, більшість моряків працює на іноземних судах.

Проаналізуємо фактори мікросередовища ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес".

Через крюїнгові агентства формується основний потік працевлаштування моряків і морських фахівців за кордон. В Україні лідерами на ринку крюїнгових послуг є компанії Марлоу Навигейшн Україна, В. Шипс Україна та ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" (компанії, що пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008).

ТОВ «Марлоу Навигейшн Україна» (сайт компанії: <https://marlow-navigation.com/ru/marlow-ukraine-ukr.asp>). Розташування Одеса, вул. Троїцька, 45. На сьогоднішній день ТОВ «Марлоу Навигейшн Україна» є найбільшим постачальником палубних та машинних офіцерів у всій групі Марлоу. Розташування офісу є близьким до портів і в цьому його перевага (рис.2.10).

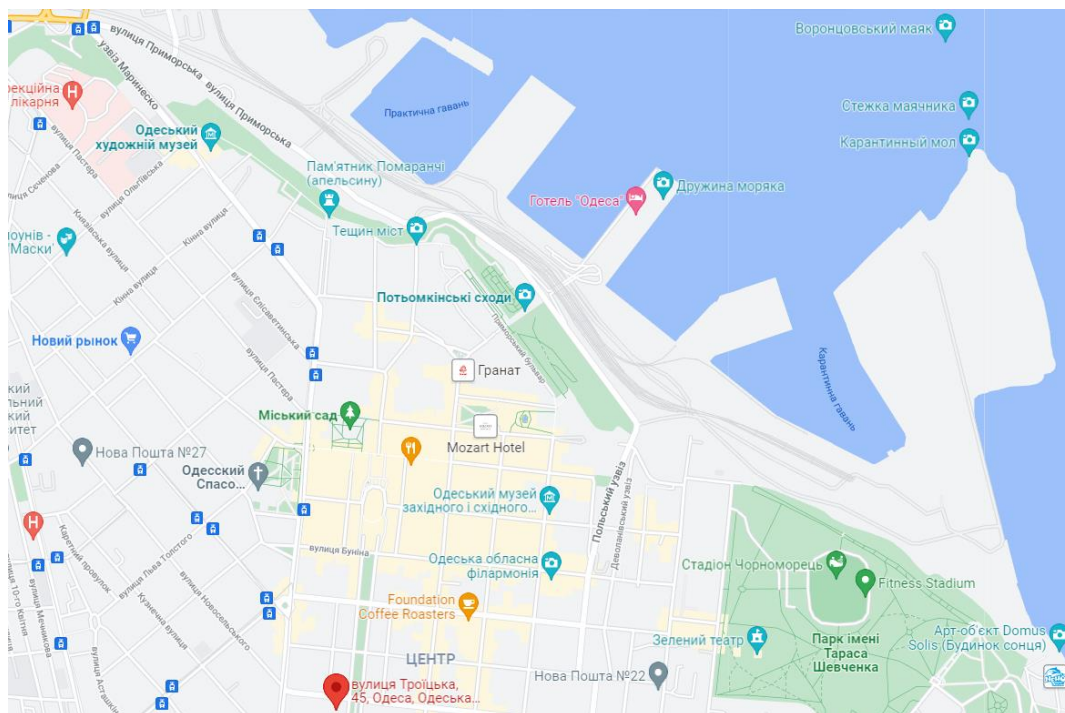


Рисунок 2.10 - Розташування офісу ТОВ «Марлоу Навигейшн Україна»

В. Шипс Україна компанія спеціалізується на судновому менеджменті, підготовці та підборі кадрів плавскладу для провідних судноплавних компаній світу, а також володарем нагороди «Тренер No.1» курсантів морських навчальних закладів України. Веб-сайт компанії: <http://vships.com.ua/>. Адреса в м. Одеса: Пр-т Маршала Жукова, 37/2. Зручність розташування полягає в близькості до берегової лінії та аеропорту (рис.2.11).

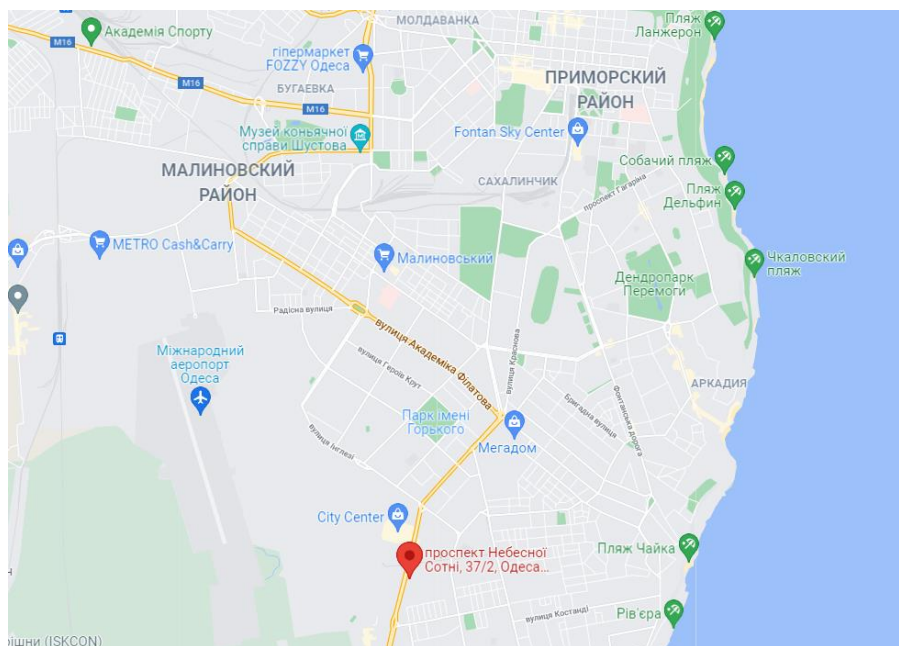


Рисунок 2.11 - Розташування офісу ТОВ «В. Шипс Україна»

Розташування офісу ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» наведено на рис.2.12 та є найменш зручним серед конкурентів (найбільша віддаленість від берегової лінії та портів).

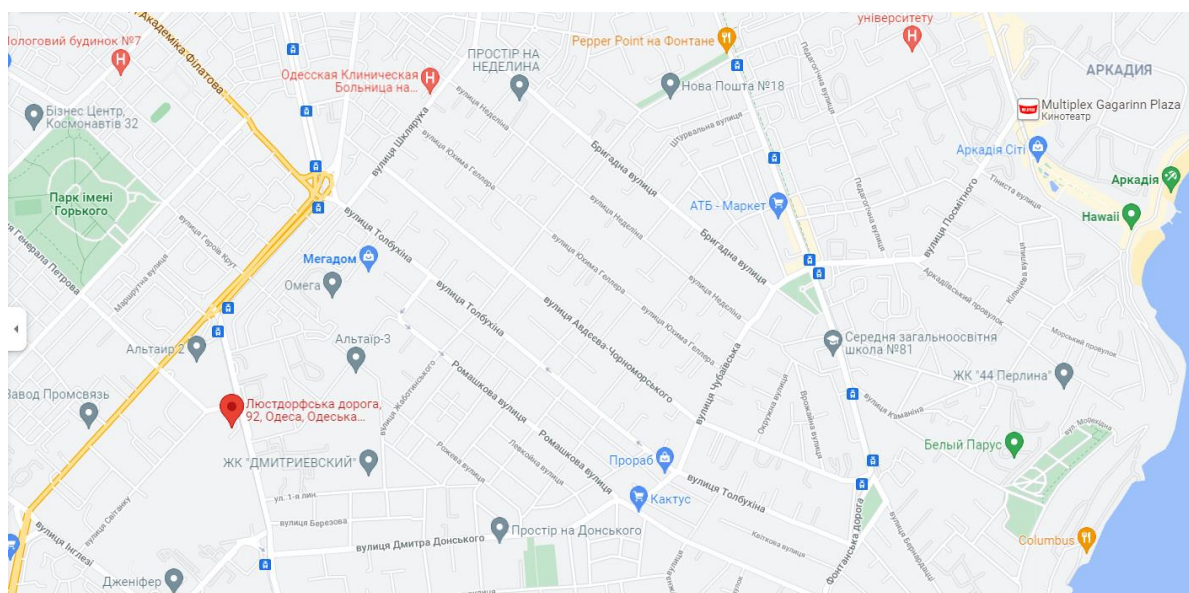


Рисунок 2.12 - Розташування офісу ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Марлоу Навигейшн Україна та В. Шипс Україна є конкурентами для ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в питанні найму персоналу, оскільки професійні

моряки обирають для себе компанії з кращими умовами. Особливістю ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є те, що вона підбирає персонал тільки для МСК.

На даний час існує велика кількість приватних кріюінгових агентств: в Одесі більше 200, по 30-35 в Маріуполі і Севастополі, до 15-20 в інших портових містах. І кількість таких агентств, незважаючи на протидію держави, продовжує зростати. Проте, невеликі компанії часто працюють рік-два та закриваються, тоді як крупні компанії (які нами розглядались вище), мають досвід та репутацію на ринку кріюінгу.

На даний час багато кваліфікованих моряків самостійно наймаються в іноземні судноплавні компанії і кріюінгові агентства. Оплата за послуги кріюінгових компаній для судновласників становить в середньому оплату праці по закритій вакансії за 1 місяць.

Порівняємо конкурентні переваги компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» та її основних конкурентів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Порівняння конкурентних переваг ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» та її основних конкурентів

Конкурентні переваги	Вагова частка	Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес		Марлоу Навигейшн Україна		В. Шипс Україна	
		балів	інт.бал	балів	інт.бал	балів	інт.бал
Вартість послуг для судновласників	0,3	5	1,5	4	1,2	5	1,5
Репутація компанії	0,2	5	1	5	1	5	1
Ринкова частка компанії	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Зручність розташування офісу	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Привабливість пропозицій для моряків	0,3	4	1,2	5	1,5	4	1,2
Інтегральна оцінка, балів	1		4,5		4,7		4,6

Джерело: побудовано автором

За даними табл.2.3 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» (рис.2.13).

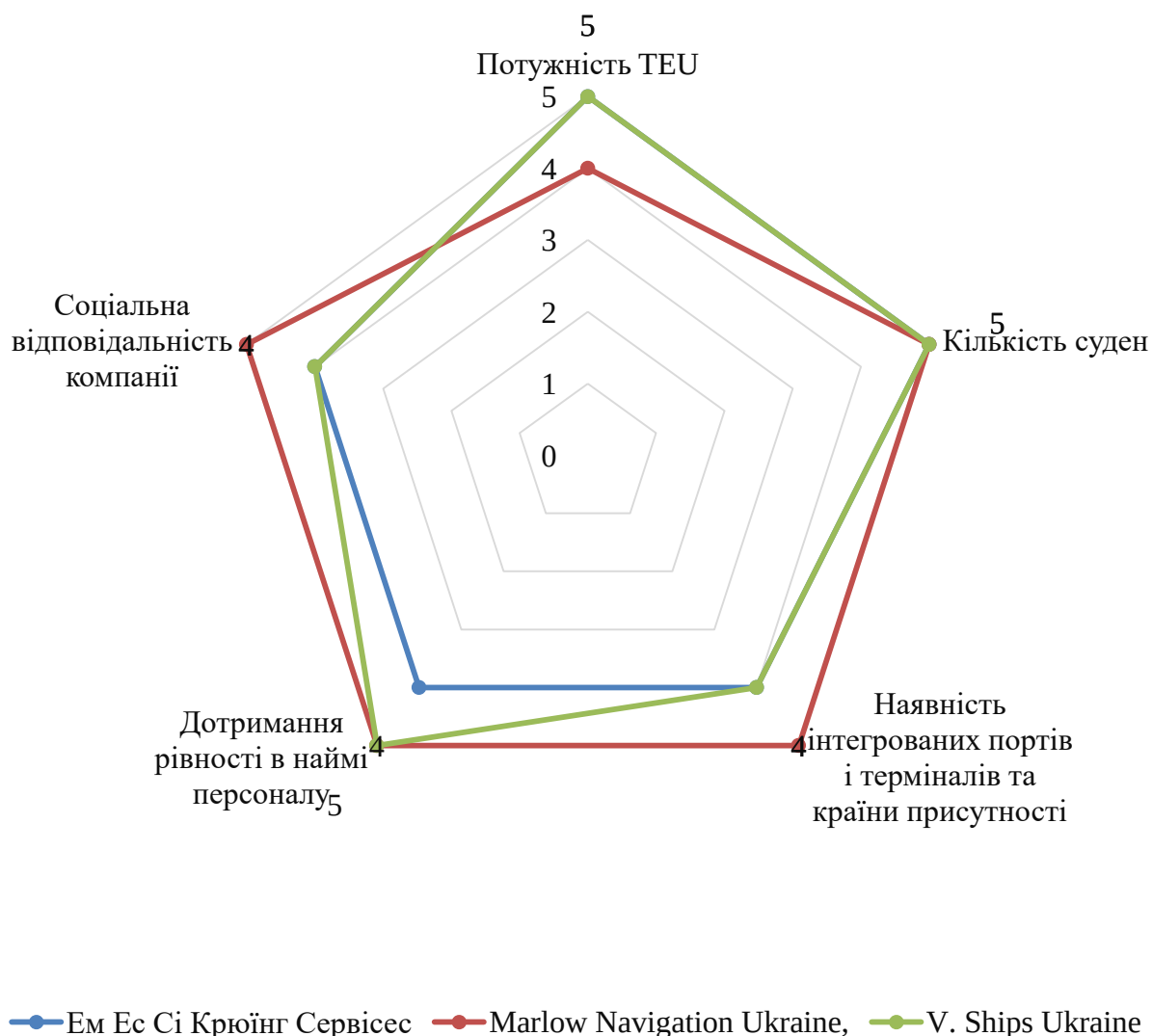


Рисунок 2.13 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Джерело: побудовано автором

Отже, компанія ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» менше конкурентних переваг, ніж Марлоу Навігейшн Україна та В. Шипс Україна через менш зручне розташування та дещо нижчий рівень заробітних план, які пропонуються морякам, ніж у основних конкурентів. ТОВ Марлоу Навігейшн Україна є лідером на ринку кріїнгових компаній України та в м. Одеса.

Узагальнимо вплив факторів на діяльність ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT- аналізу ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес"

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Підписання закону про найм та працевлаштування моряків 2. Зростання кількості портів на території України та в світі 3. Висока заробітна плата моряків, що працюють на міжнародних судах	1. Низький рівень оплати праці моряків в Україні 2. Пандемія коронавірусу КОВІД-19, що приводить до карантинних обмежень (моряків не випускають з суден, багато з них зазнають стрес) 3. Піратство 4. Недотримання судновласниками обіцяних умов праці 5. Зниження народжуваності в Україні 6. Високі темпи міграції населення 7. Висока конкуренція в галузі
1. Гарна репутація компанії 2. Досвід роботи на ринку крьюінгових послуг 3. Висока якість надання послуг 4. Послуги безкоштовні для моряків (сплачує судновласник) 5. Зростання прибутковості компанії 6. Високий рівень рентабельності та ліквідності	Стратегія розширення (відкриття філії)	Стратегія утримання існуючого положення
Слабкі сторони		
1. Більш низька пропозиція заробітної плати морякам, ніж у основних конкурентів 2. Залежність від судновласника 3. Зниження показників виконання плану з найму персоналу	Стратегія диференціації (розширення асортименту послуг)	Стратегія скорочення (ринкової частки або закриття компанії)

Джерело: побудовано автором

Отже, на компанію ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» впливають зовнішні фактори та фактори мікросередовища. Найсильніший вплив чинить високий рівень конкуренції в галузі, посилення правового регулювання працевлаштування моряків та наслідки пандемії коронавірусу (погіршилися умови праці моряків). В даній ситуації ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» доцільно застосовувати стратегію утримання існуючого положення на ринку крьюінгових послуг.

2.3. Особливості розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Особливістю діяльності компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є тісна співпраця з МСК Шипменеджмент Лімітед. Компанія МСК Шипменеджмент є керуючою компанією групи МСК. Діяльність кріюінгової компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» полягає у наданні допомоги морякам у працевлаштуванні на морські судна, згідно з наступним алгоритмом:

На першому етапі ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» отримує запит на позицію на борту судна.

Далі (другий етап) відповідно до вимог судновласника (роботодавця) кріюінг-менеджер ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» знаходить моряка (у кожній компанії є своя база даних), перевіряє його на професійну придатність та знання англійської мови, а документи на легітимність.

На третьому етапі ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» надсилає всю необхідну інформацію судновласнику. Після того, як надходить підтвердження, ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» організує трансфер моряка на судно. Після списання моряка з судна кріюінг-менеджер займається організацією його зворотного трансферу.

Одним з недоліків в просуванні послуг ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є відсутність україномовного сайту (лише сайт компанії МСК, який є англomовним та містить відомості про судновласника та контактні дані кріюінгових компанії МСК в деяких країнах світу).

Підготовка персоналу, найнятого компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» проходить в Навчальному центрі МСК. Основною метою діяльності навчального центру є забезпечення професійного розвитку компанії, в якій працює морський персонал. Для задоволення очікувань і вимог клієнтів Компанії Центр пропонує комплекс тренінгів і професійного розвитку не тільки відповідно до вимог міжнародних конвенцій, але і перевищення їх.

Різні навчальні програми з питань безпеки, технічного, комерційного, законодавства, людських ресурсів та екологічної свідомості допомагають українським морякам підтримувати найвищу якість обслуговування в суднових операціях.

В 2020 році функціонували наступні курси та навчальні модулі:

- SMS для офіцерів
- SMS для оцінок
- Морське забруднення та профілактика для офіцерів
- Екологічна свідомість для рейтингів
- Поінформованість про операційну безпеку
- Поінформованість про безпеку
- Корабельні інспекції

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» дотримується опозиції несправедливій дискримінації у працевлаштуванні та бере на себе зобов'язання щодо комплексної політики рівних можливостей.

Метою цієї політики є забезпечення того, щоб набір, відбір, навчання та просування його плаваючого персоналу базувалися виключно на критеріях заслуг, здібностей та доступності. Жоден претендент на роботу або працівник не отримає менш сприятливого ставлення за ознакою раси, кольору шкіри, етнічного походження, віку та сімейного стану або на підставі будь-яких отриманих спонукання. Ніякі збори або інші збори за підбір персоналу або за надання працевлаштування морякам не даються прямо або опосередковано в цілому або частково моряком з метою вербування.

Сектор судноплавства - традиційно орієнтована на чоловіків галузь. Рівень участі жінок складає, за оцінками, 2%, а моделі розподілу робочих місць, а також гендерні стереотипи все ще існують. У морській галузі понад 76% жіночої робочої сили працює на адміністративних, молодших та професійних посадах, лише 0,17% жінок виконують керівну роль. Тим не менше, все більше жінок вступає в судноплавство на всі посади, включаючи мореплавство та операції, фрахтування, страхування та законодавство.

МСК активно працює над просуванням морської кар'єри для жінок, а також жінок-працівниць на вищі посади. Зусилля включають програми внутрішньої мобільності та навчання, щоб підвищити їх інтерес до кар'єри в нашому секторі, а отже, зберегти жіночий талант. У 2019 році 35% просування по службі в МСК було надано жінкам-працівникам. Крім того, у співпраці з командою SAP, що базується в штаб-квартирі та агентствами компанії по всьому світу, МСК сприяли навчанню жінок-працівниць, які працюють у фінансових та бухгалтерських відділах. Ці ролі надзвичайно важливі, оскільки працівники контролюють складний процес, щоб забезпечити коректну звітність перед органами влади, а також дотримуючись зобов'язань постачальників МСК, забезпечуючи майже реальний час моніторинг витрат та грошових потоків у всьому світі.

У 2018-2020 роках МСК співпрацювали з некомерційною організацією, що пропонує експертну безкоштовну та конфіденційну підтримку співробітникам штаб-квартири компанії, що стосується охорони здоров'я, роботи, фінансів, сім'ї, соціального страхування та кадрових питань, з метою забезпечення їхнього подальшого добробуту та роботи / баланс життя. Крім того, МСК збільшили свої інвестиції в програми для вдосконалення технічних навичок та досвіду своїх співробітників по всьому світу.

Однією з ключових глобальних ініціатив розвитку МСК є Академія МСК, якою керує та реалізує Глобальний відділ людських ресурсів МСК. Ця можливість пропонується групі обраних високопотенційних співробітників з метою підтримки їхнього зростання, впливу нових мереж, що збільшують їхні знання про бізнес та нашу культуру, а також наш підхід до сталого розвитку.

Проект включає програму навчання персоналу, яка проводиться як дистанційно, так і очно для зміцнення м'яких навичок, а також Програму підготовки судноплавців для Африки (СТПА), спрямовану на співробітників, що працюють в наших агентствах на Африканському континенті. Незважаючи на розширення ініціатив та програм, проблеми все ще залишаються, особливо на місцевому рівні, де інші елементи, такі як культурні фактори та соціальні

проблеми, ще більше заважають прогресу у досягненні гендерної рівності. У цьому відношенні, як і в минулі роки, МСК продовжує зосереджуватись на наступних стратегічних напрямках:

- сприяння доступу до можливостей працевлаштування, орієнтованих на місцевих жінок у країнах, що переживають загрозу; працювати в нашому секторі;
- зменшення бар'єрів для розширення можливостей жінок.

Ініціативи включали створення кімнат для грудного вигодовування, гнучкий робочий час, приміщення для жінок, навчання практикам здорового харчування та наставництво. У 2018 році Глобальний відділ кадрів також розпочав глобальний збір даних щодо ряду «Індикаторів соціальної діяльності», що включає гендерні показники та дезаггеговані дані за гендерною ознакою.

Компанія також приділяє особливу увагу уразливим категоріям працівників, таким як жінки та трудящі-мігранти, відповідно до стандартів GRI, рекомендацій ООН та ключових сфер, які компанія просуває як частину своєї ширшої стратегії стійкості.

Одним із ключових показників ефективності роботи системи управління персоналу кріюінгової компанії є продуктивність праці, яка в даному випадку визначається через кількість працевлаштованих моряків.

З огляду на, що остаточне рішення щодо укладення контракту з здобувачем посади (моряком) приймає судновласник, кріюінг-менеджер повинен задовольнити його вимоги, порекомендувавши для працевлаштування грамотного і виконавчого фахівця, який буде чітко дотримуватися встановлених правил. Якщо після закінчення контракту моряк отримує характеристику з зауваженнями, то це означає, що кріюінг-менеджер у своїй роботі зробив помилку (потрібне проведення аналізу з метою визначення причини).

Розглянемо ефективність найму персоналу для суден МСК в 2019-2020 роках (рис.2.14). З рис.2.14 бачимо, що в 2020 році було знижено відсоток закритих вакансій та зросла кількість звільнень, що було обумовлено погіршенням умов праці моряків в 2020 році в умовах пандемії. Через ризик

спалаху пандемії було подовжено термін контрактів з 2 до 5 місяців, а деякі контракти було подовжено до 14 місяців. Багато співробітників складно перенесли такі зміни, а частина незадоволених працівників звільнилась.

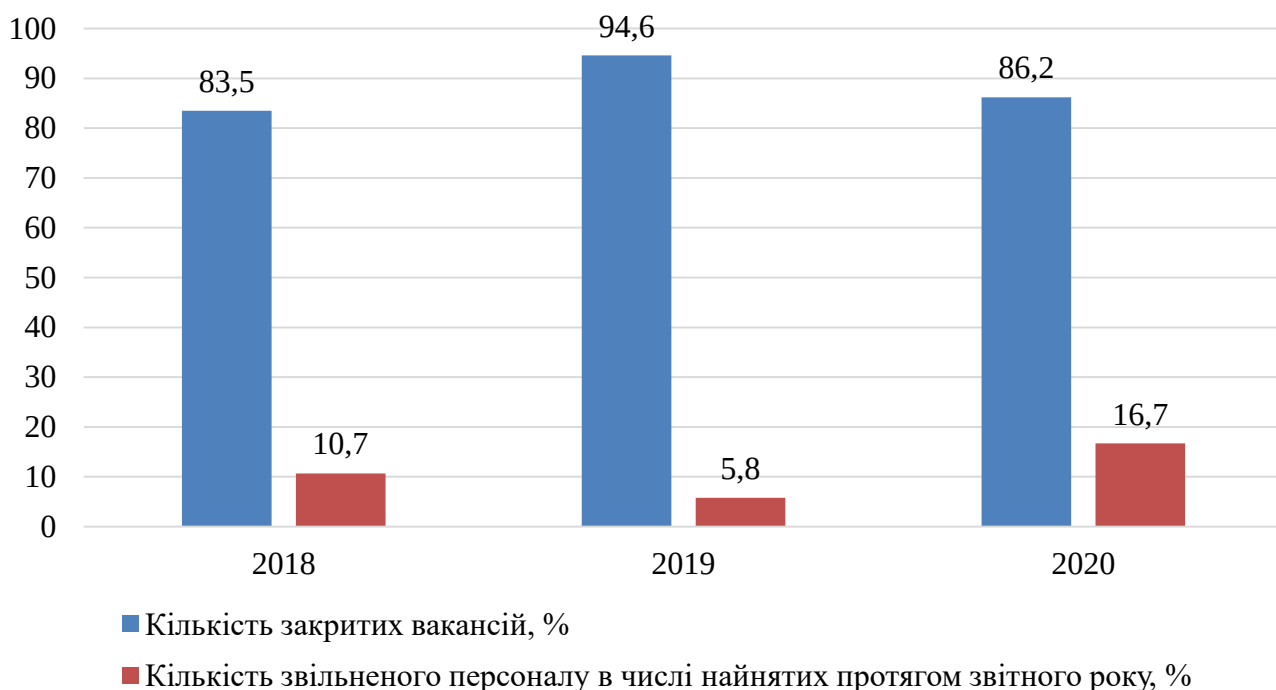


Рисунок 2.14 - Ефективність кріюінгових послуг ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» в 2018-2020 р.р.

Джерело: розрахована за даними фінансової звітності ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес»

Зауважимо, що ефективність діяльності ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» безпосередньо впливає на результати діяльності компанії МСК, оскільки від якості кадрових ресурсів залежить продуктивність роботи всієї компанії.

Висновки до розділу 2

Компанія ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» – це кріюінгова компанія, яка підбирає персонал для МСК Середземноморської судноплавної компанії МСК, а вже оформлені працівники отримують можливість навчання в рамках навчальних програм МСК. ТОВ "Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес" має ліцензію на здійснення маніпулінгу в Україні та має сертифікацію вимогами стандарту ISO 9001:2015. ТОВ "Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес" працює в порту Одеса. Всього в компанії ТОВ "Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес" працює 42 співробітника. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Аналіз фінансової звітності ТОВ "Ем Ес

Сі Крюїнг Сервісес" показав, що не зважаючи на несприятливі події 2020 року компанія зуміла збільшити свою прибутковість в 2019-2020 роках.

На компанію ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» впливають зовнішні фактори та фактори мікросередовища. Найсильніший вплив чинить високий рівень конкуренції в галузі, посилення правового регулювання працевлаштування моряків та наслідки пандемії коронавірусу (погіршились умови праці моряків). В даній ситуації ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» доцільно застосовувати стратегію утримання існуючого положення на ринку крьюінгових послуг. Головними конкурентами ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є Марлоу Навігейшн Україна та В. Шипс Україна (компанії, що пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008). Проведений аналіз показав, що компанія ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» менше конкурентних переваг, ніж Марлоу Навігейшн Україна та В. Шипс Україна через менш зручне розташування та дещо нижчий рівень заробітних плат, які пропонуються морякам, ніж у основних конкурентів.

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» була створена для рекрутингу моряків для суден МСК на території України. Особливістю діяльності компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є тісна співпраця з МСК Шипменеджмент Лімітед . Взаємодія відбувається за такою схемою: в Україні крьюінгова компанія проводить підбір та найм морського персоналу, а компанія МСК Шипменеджмент здійснює керування персоналом на вищому рівні, визначаючи такі стратегічні питання як рівень оплати праці та тривалість рейсів. Підготовка персоналу, найнятого компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» проходить в Навчальному центрі МСК.

Аналіз ефективності крьюінгових послуг ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» знизився, в 2020 році було знижено відсоток закритих вакансій та зросла кількість звільнень, що було обумовлено погіршенням умов праці моряків в 2020 році в умовах пандемії. Через ризик спалаху пандемії було подовжено термін контрактів з 2 до 5 місяців, а деякі контракти було подовжено до 14 місяців. Багато співробітників складно перенесли такі зміни, а частина незадоволених працівників звільнилась.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕМ ЕС СІ КРЮЇНГ SERVICES»

3.1. Цільові параметри програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Сьогодні в Україні налічується безліч крьюнгових компаній, а отже, і конкуренція між ними зростає з кожним роком. Формування виробничих колективів судноплавних компаній, забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це вирішальні чинники підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Для розвитку компанії була обрана стратегія утримання існуючого положення на ринку крьюнгових послуг, яка буде реалізована за допомогою стратегічного набору, що наведено рис.3.1.

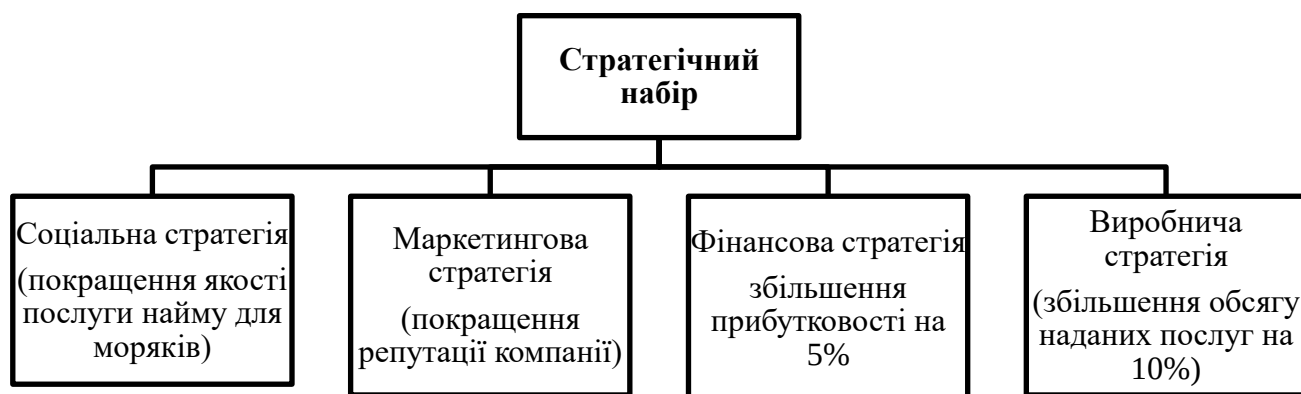


Рисунок 3.1 – Стратегічний набір для розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Джерело: побудовано автором

Для реалізації стратегії утримання існуючого положення на ринку крьюнгових послуг компанія на 2022-2023 роки ставить за мету збільшення кількості наданих послуг та підвищення якості послуг. Складемо древо цілей для

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» за модернізованим підходом Глушкова В.М. методом забезпечення необхідних умов для програми стратегічного розвитку підприємства (рис.3.2).

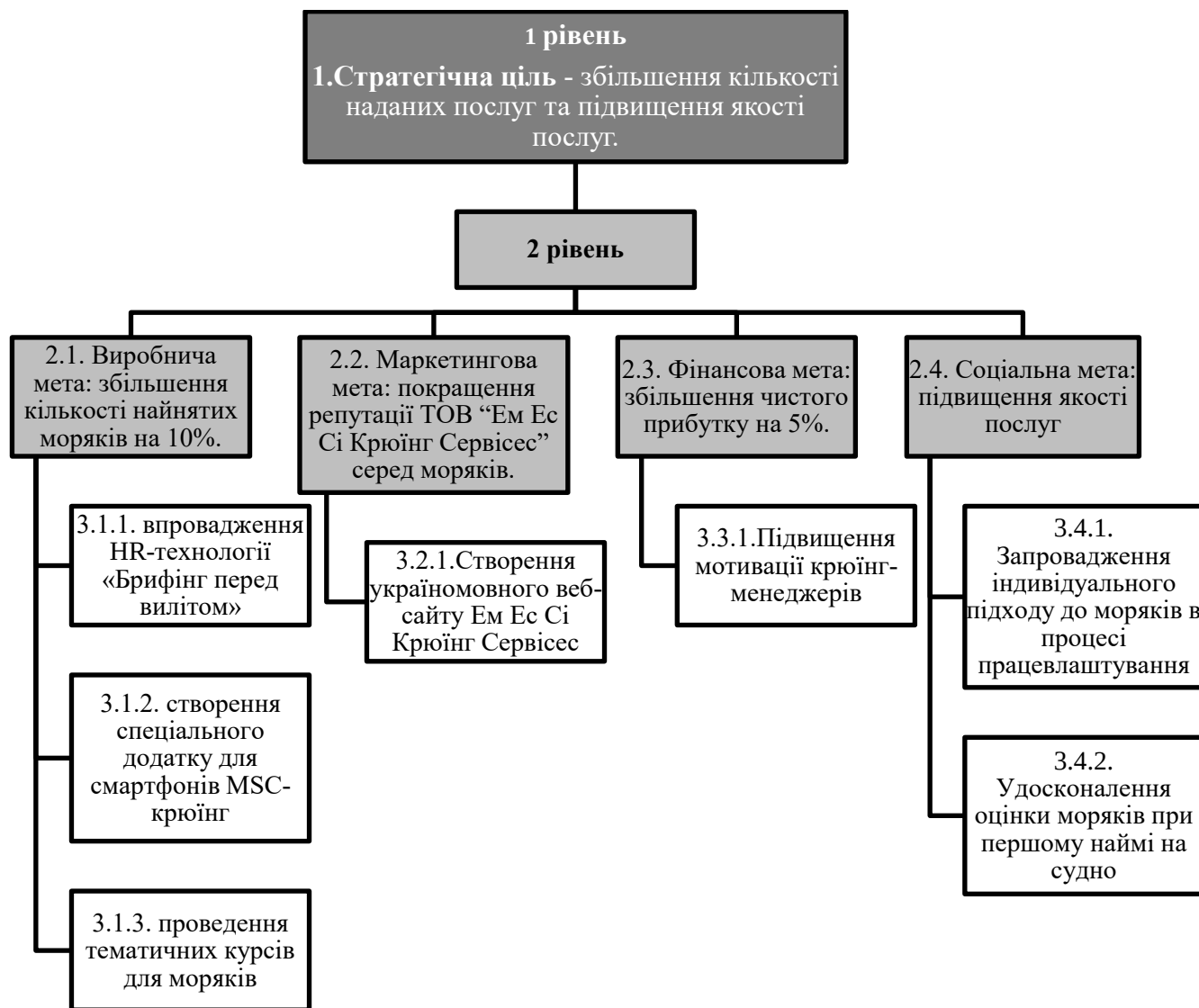


Рисунок 3.2 - Дерево цілей ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» за модернізованим підходом Глушкова В.М.

Джерело: побудовано автором

Отже, для реалізації стратегії розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» було розроблено стратегічний набір, який деталізовано за допомогою дерева цілей. На основі рис.3.1 та рис.3.2 складемо програму розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Програма розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

	Загальна стратегія	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)			
		Соціальна стратегія (покращення якості послуги найму для моряків)	Маркетингова стратегія (покращення репутації компанії)	Фінансова стратегія збільшення прибутковості на 5%	Виробнича стратегія (збільшення обсягу наданих послуг на 10%)
Відповідальний за затвердження стратегії	Директор ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»	Зам. директора з комерційної роботи	Зам. директора з комерційної роботи	Зам. директора економіки та фінансів	Зам. директора з комерційної роботи
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Затвердження загальної стратегії розвитку. Визначення відповідальних осіб. Визначення термінів розробки функціональних стратегій	Формування соціальних цілей розвитку. Відповідно до цілей визначення заходів, що приведуть до досягнення цілей	Формування маркетингових цілей розвитку. Відповідно до цілей визначення заходів, що приведуть до досягнення цілей	Формування фінансових цілей розвитку. Відповідно до цілей визначення заходів, що приведуть до досягнення цілей	Формування виробничих цілей розвитку. Відповідно до цілей визначення заходів, що приведуть до досягнення цілей
Заходи з реалізації стратегії		- Запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування; - Удосконалення оцінки моряків при першому наймі на судно	Створення україномовного веб-сайту Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес	Підвищення мотивації крюїнг-менеджерів	- впровадження HR-технології «Брифінг перед вилітом»; - створення спеціального додатку для смартфонів MSC-крюїнг; - проведення тематичних курсів для моряків.

1. Розглянемо напрями покращення умов праці для моряків, які наймаються компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

В компанії відпрацьована грамотна система оцінки професійних якостей кандидата на працевлаштування з позицій вимог конкретного робочого місця. За результатами цієї оцінки приймається рішення про направлення його на судно. При цьому чітко обмовляється розмір оплати праці, однак нематеріальні інтереси моряка враховуються не завжди. Нормативна вимога про обов'язкове надання моряку об'єктивної та всебічної інформації про умови майбутньої роботи часто не виконується, що ущемляє його в праві прийняття рішення по зробленим йому пропозиціям на основі особистих переваг, а також з урахуванням всіх обставин і можливостей реалізації власних цілей і максимальної корисності використання своїх обмежених ресурсів. В результаті після прибуття на судно моряк іноді стикається з умовами, які не відповідають його інтересам. Це призводить до ситуацій дострокової репатріації моряків на батьківщину за станом здоров'я, власним бажанням, через дисциплінарні порушення, викликані конфліктами інтересів, що завдає значної шкоди судновласникам, ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» і морякам. Збиток формується з таких витрат: транспортні витрати, оформлення документів, медичних послуг, витрати на екіпіровку тощо.

Більш повне включення реалізації інтересів моряка як обов'язковий елемент концепції крьюінгового бізнесу може сприяти підвищенню економічної, трудової та соціально-психологічної ефективності бізнесу, а також активності працівника. Приймаючи рішення про варіант працевлаштування моряк зіставляє свої обмежені ресурси з позитивним і негативним впливом матеріальних і нематеріальних чинників. Розглядаючи різні варіанти працевлаштування, моряк суб'єктивно оцінює вагомість позитивних і негативних факторів роботи на судні для себе. Не завжди заробітна плата є найважливішим фактором, а наприклад, тривалість рейсу, команда екіпажу, умови праці тощо. Реалізація індивідуальних матеріальних і нематеріальних інтересів моряка стимулюватиме його зацікавленість працювати на даному робочому місці, підвищувати виробничу і соціальну ефективність своєї праці.

Пропонуємо наступні заходи щодо покращення умов праці для моряків з метою зниження кількості звільнень моряків з суден МСК:

- впровадження HR-технології «Брифінг перед вилітом»;
- створення спеціального додатку для смартфонів МСК-крюїнг,
- проведення тематичних курсів для моряків.

Пропонуємо впровадити HR-технологію «Брифінг перед вилітом» (інструкція перед посадкою на судно).

Перед кожним контрактом моряки зобов'язані самостійно ознайомитися з вимогами компанії на сайті організації. Для цього, кожен працівник отримує особистий ідентифікаційний номер і пароль для входу в систему. Кожен вхід в систему відображається в особовій справі моряка. На сайті містяться умови контракту, контактна інформація, інформація по заробітній платі, циркуляри компанії, форми для заповнення тощо.

Також пропонуємо розробити спеціальний додаток для смартфонів, який буде відображати повні відомості, які містяться в базі даних. Цей додаток дозволить кожному моряку бути в курсі всіх подій, що відбуваються в компанії, і мати цілодобовий доступ до всіх документів, пов'язаних з їх роботою.

В 2021 році пропонується проведення курсу для моряків компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» «Порятунок у замкнутому просторі».

Робота моряка (мотористів, механіків, ремонтників) в закритих приміщеннях на судні і організація робіт з боку керівників (старший командний склад) чітко прописана в правилах технічної експлуатації суднових технічних засобів, відповідних документах Міжнародною морською організацією (ІМО) і СОЛАС. Про це йдеться в інструкціях для рядових моряків, що є на кожному судні, в правилах з охорони праці, де чітко прописаний алгоритм роботи: приміщення повинно бути очищено від вантажу, провентилювати, повинні бути зроблені відповідні заміри повітряного середовища, і тільки після цього люди допускаються до виконання роботи в закритих приміщеннях.

2. Створення україномовного веб-сайту ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Оскільки ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» не має власного сайту, пропонуємо створити власний веб-сайт для ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес», де буде розміщено актуальні вакансії саме для українських моряків, а також корисну інформацію щодо правового регулювання працевлаштування моряків в Україні, актуальні статистичні дані суднопластва, іншу корисну для моряків інформацію та можливість задати питання менеджеру сайту онлайн. Також пропонуємо створити сторінку відгуків, що підвищить рівень довіри моряків.

3. Розглянемо напрямки підвищення мотивації кріюїнг-менеджерів.

Для підвищення мотивації, оцінку ефективності роботи персоналу кріюїнговою компанією слід пов'язати з системою винагороди за результатами його діяльності на основі КПП, що дозволить вибудувати прозору, справедливу і диференційовану систему оплати праці.

Це передбачає розробку цілей компанії і їх каскадування. Причому цілі, прив'язані до системи винагороди, повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей і реалізацію стратегії компанії. При управлінні персоналом необхідно брати до уваги наступне: важливо визначити і донести до співробітника інформацію, за що він отримує оклад, за що преміальні доплати.

Було проведено опитування кріюїнг-менеджерів і менеджерів середньої ланки (що відповідають за результативність роботи персоналу) компанії, результати якого дозволили встановити важливість цілей з позиції як судовласника так і менеджерів кріюїнгової компанії).

У табл.3.2 представлені цілі, КПП і вага для менеджера з працевлаштування моряків. Чим вище значимість мети, тим більше вага.

Як видно з табл.3.2, перед кріюїнг-менеджером компанія ставить чотири основні цілі. Кожній з цих цілей були визначені КПП і відповідний вага:

- скорочення претензій з боку клієнтів;
- скорочення претензій з боку роботодавця;
- зростання чисельності моряків, які перебувають в завідуванні кріюїнг- менеджера;
- висування ініціатив по створенню більш вигідних умов для моряка.

Таблиця 3.2 - Цілі, КПІ і вага для кріюінг-менеджера

Головні цілі	КПІ	Вага, %
1. Скорочення претензій з боку моряків	кількість претензій	20
2. Скорочення претензій з боку роботодавця	кількість претензій	30
3. Зростання чисельності моряків, які перебувають в завідуванні кріюінг-менеджера	Кількість нових моряків	35
4. Висування ініціатив для створення більш вигідних умов для моряка	Кількість висунутих ініціатив	15
Разом:		100

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності роботи персоналу пропонується визначення планових значень показників: на основі вивчення статистичних даних компанії за період 5-7 років. Далі виконується розрахунок результативності роботи персоналу. Для розрахунку першої і другої цілей рекомендується планові значення для кожного менеджера розділити на фактичні, помноживши на вагу. Для третьої і четвертої цілей фактичні значення для кожного менеджера були слід поділити на планові, помноживши на вагу.

Визначивши відсоток виконання плану, переходимо до розрахунку результативності працівника (графа «результат»).

Приклад розрахунку цілей і КПІ менеджера з працевлаштування моряків за результатами одного із співробітників компанії представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок результативності співробітника за рік

Головні цілі	№ менеджера	КПІ	Ваг, %	План, шт.	Факт, шт.	Результат, %
Скорочення претензій з боку моряків	1	кількість претензій	20	4	6	13
	2				3	27
	3				2	40
Скорочення претензій з боку роботодавця	1	кількість претензій	30	3	4	23
	2				2	45
	3				3	30
Зростання чисельності моряків, які перебувають в завідуванні Кріюінг-менеджера	1	Кількість нових моряків	35	15	14	33
	2				13	30
	3				16	37

Продовження табл.3.3

Висування ініціатив але створення більш вигідних умов для моряка	1	Кількість висунутих ініціатив	15	6	4	10
	2				3	8
	3				6	15
Разом	1					79
	2					110
	3					122

Джерело: розроблено автором

Оцінивши ефективність роботи персоналу, рекомендується переходити до визначення винагороди в залежності від результативності роботи.

Для цього пропонується застосовувати шкалу змінної частини заробітної плати в залежності від результативності співробітника (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Залежність зміною частини заробітної плати від результативності співробітника

% результативності	Винагорода від окладу, %
Менше 80	0
80-84	30
85-89	35
90-94	40
95-99	45
100-114	50
115 та більше	55

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними табл.3.4, можна запропонувати наступні рекомендації: при виконанні крьюінг-менеджером плану роботи (за 4 КПП) за звітний період менше 80% преміювання не передбачено. Якщо за підсумками роботи відсоток виконання плану становить 80% і більше, крьюінг-менеджер отримає винагороду, яке буде варіюватися від 30% до 55% від окладу.

4. Запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування.

Очікується, що запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування сприятиме налагодженню більш тривалих відносин з моряками, покращенню репутації компанії.

3.2. Заходи реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Проведемо розрахунки вартості впровадження заходів щодо покращення умов праці для моряків, які наймаються компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

Розрахуємо вартість проведення курсу «Порятунок у замкнутому просторі» в 2022 році. Планується залучити до проведення курсу 2 лекторів, лекція розрахована на навчання одночасно 4 моряків, буде проводитись для персоналу, що вперше працює на борту компанії. Курс буде проходити 4 рази на рік.

Розрахуємо витрати на проведення курсу (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Витрати на проведення навчального курсу для моряків в 2022 році

Витрати	Вартість, грн.	кіл-ть на рік	Сума, тис.грн.
Оплата праці лекторів (2 лектори, 16 годин)	10 000	4	40
Витрати на приміщення для проведення лекцій та практичних занять	1650	4	7
Витратні матеріали	420	4	2
Всього			49

Джерело: розроблено автором

Отже, для проведення навчального курсу для моряків в 2021 році необхідні інвестиції у розмірі 49 тис.грн.

Також необхідно придбати HR-технологію управління персоналом «Брифінг перед вилітом». Вартість технології «БРИФІНГ ПЕРЕД ВИЛІТОМ» складає 65 тис.грн.

Розрахуємо витрати на створення сайту та мобільного додатку компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Витрати на створення сайту та мобільного додатку компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Витрати	Вартість, грн.
Оплата послуги створення сайту	50 000
Створення мобільного додатку	41 000
Витрати на синхронізацію мобільного додатку та сайту компанії	5 000
Всього	96 000

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати створення та синхронізацію на сайту та мобільного додатку компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» складуть 96 тис.грн.

Розрахуємо розмір винагороди для кріюінг-менеджерів по результатам роботи в (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Відсоток розміру винагороди від окладу

№ менеджера	% результативності	Винагорода від окладу, %
1	79	0
2	110	50
3	122	55

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.7 видно, що відповідно до нового алгоритму розрахунку винагороди через оцінку ефективності праці на основі взаємозв'язку цілей і КРІ одному кріюінг-менеджеру премія не передбачена, оскільки його відсоток результативності менше 80.

Найбільший відсоток результативності у третього менеджера (122%), отже, його премія складе 55% від окладу. Другий кріюінг-менеджер має результативність в інтервалі від 100% до 114%, це означає, що згідно з таблицею, він отримає винагороду в розмірі 50% від окладу.

Розрахуємо необхідні преміальні виплати для менеджерів за рік. Оклад кріюінг менеджера в 2020 році складав 12 тис.грн., а преміальні виплати 4 тис.грн. в середньому за рік. Повний фонд оплати праці кріюінг-менеджерів в 2020 році склав:

$$16 \cdot 3 \cdot 12 = 576 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо фонд оплати праці за новим алгоритмом виплат премій:

$$12 \cdot 12 + 12 \cdot 1,5 \cdot 12 + 12 \cdot 1,55 \cdot 12 = 583,2 \text{ тис.грн.}$$

Збільшення фонду оплати праці кріюінг-менеджерів складе:

$$583,2 - 576 = 7,2 \text{ тис.грн.}$$

При цьому, мотивація праці менеджерів збільшиться, оскільки премії будуть нараховуватись за індивідуальними показниками досягнення цілей, а не за кількістю закритих посад відділом, як це робилось раніше.

Узагальнимо витрати на реалізацію програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» в табл.3.8.

Таблиця 3.8 - Витрати на реалізацію програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» в 2022 році

Витрати	Вартість, тис.грн.
Витрати на проведення навчального курсу для моряків	49
Витрати на придбання технології «БРИФІНГ ПЕРЕД ВИЛТОМ»	65
Витрати створення та синхронізацію на сайту та мобільного додатку компанії	96
Збільшення фонду оплати праці кріюінг-менеджерів	7,2
Всього витрат:	217,2

Джерело: розроблено автором

Отже, сукупні витрати на реалізацію програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» в 2022 році складуть 217,2 тис.грн.

Передбачається, що покращення умов праці моряків, покращення репутації компанії та підвищення мотивації менеджерів компанії приведе до збільшення наданих послуг (найму більшої кількості моряків). Спрогнозуємо, що доходи компанії виростуть на 10%.

Таблиця 3.9 - Прогноз фінансовий результатів в 2022 році

Показники	2020	2022	Відх. +/-	Відх., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від надання послуг	25 000	27 500	2 500	10,00%

Продовження табл.3.9

1	2	3	4	5
Собівартість наданих послуг	18 000	19 800	1 800	10,00%
Валовий: прибуток	7 000	7 700	700	10,00%
Витрати на реалізацію програми розвитку	-	217,2	217	-
Прибуток до оподаткування	7 000	7 483	483	6,90%
Витрати з податку на прибуток	1 260	1 347	87	6,90%
Чистий прибуток	5 740	6 136	396	6,90%

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, проведення запропонованих заходів сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 6,9% або 396 тис.грн.

3.3. Комплекс організаційного забезпечення реалізації програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес»

Було визначено, що для реалізації поставлених цілей компанії необхідно:

- організувати навчання для моряків;
- створити сайт та мобільний додаток;
- роз'яснити критерії КПП та алгоритм нарахування премії кріюінг-менеджерам.

Для організації курсу «Порятунок у замкнутому просторі» в 2022 році компанії необхідно:

- Розробити та затвердити програму курсу;
- Обрати лекторів;
- Визначити категорії персоналу, які будуть проходити курс;
- Визначити кількість та тривалість курсу.

Курс включає наступне [40]:

- Законодавчі вимоги;
- Небезпеки і системи контролю;
- Оцінка обладнання;
- Техніка та планування робіт в замкнутому просторі;
- Техніка та планування порятунку в замкнутому просторі.

Мета даного курсу – забезпечити, щоб особи, які вперше надходять до роботи в даній галузі та особи, які мають досвід роботи, але заново надходять на роботу в замкнутому просторі, були компетентні в:

- дотримання техніки безпеки;
- контролі небезпек на установці;
- виконанні дій в разі аварії;
- використанні індивідуальних засобів захисту;
- усвідомлення особистої відповідальності за охорону здоров'я, техніки безпеки та захисту навколишнього середовища.

Тривалість курсу 16 годин.

Рівень курсу: базовий.

Мова викладання: українська, англійська.

Механізм комплексної оцінки з елементами компетентнісного підходу вважаємо за доцільне розбити на кілька етапів:

1 етап - оцінка на березі силами фахівців крьюінговою компанією при зверненні в конкретну крьюінгову компанію вперше або при зміні судновласника.

2 етап - оцінка моряка на березі в офісі компанії-судновласника (для старшого командного складу, молодший командний склад і рядові члени екіпажу даний етап пропускають).

3 етап - на борту судна капітаном і / або старшим механіком.

Розглянемо ці етапи більш детально.

1 етап.

Необхідні вимоги для прийому на роботу члена екіпажу:

1. Освіта за фахом. Пред'явлення документа про освіту, про кваліфікацію або наявність спеціальних знань обов'язково.

2. Повний пакет документів, який включає в себе:

2.1. Паспорт України Відповідно до ст.65 ТК України при укладенні трудового договору особа, що надходить на роботу, зобов'язана пред'явити роботодавцю паспорт або інший документ, що засвідчує особу.

2.2. Морехідна книжка і ПОМ. Кожен моряк повинен мати морську книжку, яка є документом, що містить відомості про роботу моряка в якості члена екіпажу морського судна. У книжці зазначаються відомості про особу власника та про його роботу на судні. На перший погляд морехідна книжка являє собою аналог трудової, однак вона не підміняє трудову книжку.

2.3. Робочий диплом. Сертифікат, який видається морякам, підтверджує, що виконуються відповідні вимоги конвенції до підготовки, компетентності або тривалості морської служби.

2.4. Свідоцтво про проходження курсів «Методика боротьби за живучість судна і приватне виживання», «Фахівець з рятувальних шлюпок і плотів», «Надання першої медичної допомоги», «Боротьба з пожежею за розширеною програмою».

Необхідно також відзначити, що для роботи на посадах капітана, старшого помічника капітана, 2-го помічника капітана, 3-го помічника капітана, а також для роботи на танкерах, танкерах-хімовозах, газовозах тощо. Потрібна наявність ряду спеціальних свідоцтв та сертифікатів.

2.5. Свідоцтво про проходження наркологічного тесту.

2.6. Медична комісія. Це медичний огляд, який підтверджує, що моряк достатньо здоровий, щоб працювати в морі. Вимоги до стану здоров'я моряків закріплені в багатьох міжнародних правових актах. Зокрема, в Конвенції МОП 1955 р № 73 про медичний огляд моряків зазначено, що медичне посвідчення про придатність до рейсу видається терміном не більше ніж на два роки, а посвідчення про здатність розрізняти колір - на термін до 6 років і підписується компетентним лікарем. Так само потрібно довідку про зроблене щеплення від жовтої лихоманки, а на даний час про вакцинацію проти коронавірусної інфекції[40].

3. Вікова орієнтація. Беручи на роботу члена екіпажу, перш за все, враховується вік, з якого допускається укладання трудового договору. У статті 63 ТК України передбачено, що трудова правосуб'єктність за загальним правилом

настає з 16 років. Але практика крьюнгових компаній показує, що для роботи в морі кандидат повинен бути не молодше 18 років.

4. Особиста співбесіда з крьюнг-менеджером. Аналіз результатів попередньої співбесіди може показати психологічні особливості кандидата, що вплине на рішення про працевлаштування. У разі якщо моряки не вперше вирушає в рейс, процедуру співбесіди він пропускає.

5. Інтерв'ю з механіком або капітаном. Проводиться найчастіше для командного складу, а також таких членів рядового складу, як боцман і донкерман. Необхідно для з'ясування досвіду роботи, практичних навичок і знань.

6. Тестування.

6.1 Марлінс тест - міжнародний тест на знання англійської мови для моряків, рекомендований UK MCA. Тестування Марлінс тест можуть проводити лише центри підготовки плавскладу, мають відповідний сертифікат. Проходження Марлінс тест є одним з головних вимог при надходженні на роботу або просуванні по службі в більшості провідних судновласницькі компанії. Тестування - це набір з 85 питань, які розбиті по розділах: аудіювання, граматики, словник, числа і цифри, вимова і читання. Час проходження тестування 60 хвилин і зазвичай одна спроба для здачі. Тест вважається пройденим, якщо набрано не менше 26 балів.

Тестування є необхідною умовою для всіх моряків рядового і офіцерського складу. Також проходження тесту необхідно і для тих, хто бажає підвищити рівень з експлуатаційного (operational) до адміністративного (management).

6.2. Тест CES 5.2.9 вважається більш складним у порівнянні з Марлінс тест, оскільки його питання носять професійний характер, вони вузькоспеціалізовані і залежать від посади і типу судна, на яке йде працювати екзаменований моряк.

Програма CES 5.2.9 складається з 2-х великих блоків: для механіків і для судноводіїв. Ці 2 блоки розділені на ще кількох блоків: для 4-го, 3-го, 2-го і старшого механіків, а також для 3-го, 2-го ПКМ, СПКМ і капітана. У свою чергу кожен з цих блоків розділяється на підблоки відповідно до функцій, які виконує

кожен член плавскладу і знань, якими він повинен володіти. Всі тести проводяться виключно англійською мовою. Без них неможливо працевлаштування в компанії іноземних судновласників.

Завдяки високим результатам підготовки, підтвердженим успішною здачею тестів Марлінс тест і тест CES 5.2.9, судновласники отримують компетентний і якісний персонал для комплектації екіпажів суден різних класів. Таким чином, успішне проходження даних тестів відкриває можливість для плавскладу підвищувати свою цінність як професіоналів і успішно конкурувати на міжнародному ринку працевлаштування моряків.

Однак, навіть проведення настільки ретельного відбору не виключає помилок при прийомі на роботу моряка кріїнговою компанією. Саме тому потрібно підвищувати надійність оцінки фахівців-моряків. А надійність результатів оцінки та прогнозу багато в чому залежить від таких факторів, як системність аналізу і повнота охоплення компонентів предмета оцінки. Якщо ігнорувати системність аналізу, це може привести до появи недоврахованої компонента дослідження, а в подальшому - до неотримання очікуваного ефекту від роботи конкретного члена екіпажу. У зв'язку з цим необхідна подальша оцінка моряків, яка включатиме проходження 2-го і 3-го етапів.

2 етап. Як говорилося вище, найбільш цінними для компанії-судновласника є члени старшого командного складу. Тому для них і вводиться додаткова перевірка на березі силами компанії-судновласника. З її допомогою вона може оцінити не тільки професійні якості, а й деякі особистісні характеристики.

Оцінку пропонується проводити на основі інтерв'ю, яке повинно включати наступні елементи: оцінка зовнішнього вигляду, поведінки і аналіз попередніх контрактів, а також ряд питань (дод.Д). Інтерв'ю проводитимуться кріїнг-менеджерами, керівниками департаментів і їх заступниками. Як видно з даного бланка (дод.Д), рішення про прийом на роботу / підвищення на посаді має прийматися декількома ключовими керівниками на різних рівнях управління. Кожен з них не лише приймає рішення про прийняття моряка, але і повинен

обґрунтувати своє рішення відповідним коментарем. Таким чином, це дозволить знизити суб'єктивність оцінки кандидата при проведенні інтерв'ю.

Звичайно, силами кріюінговою компанії і компанії-судновласника проводиться поглиблена, детальна діагностика професійних і особистісних властивостей і потенційних можливостей моряка. Але вона проводиться на березі до того, як моряк відправиться в рейс. Однак, необхідно розуміти, що деякі властивості особистості можуть зазнавати динамічні зміни в процесі всього періоду рейсу.

У зв'язку з вищесказаним, на основі досвіду роботи кріюінгових компаній і компаній-судновласників, пропонується ввести 3 етап в комплексну оцінку плавскладу, яку можна проводити на борту судна при завершенні контракту і списання члена плавскладу або за запитом судновласника. Вона включає в себе основні, на думку авторів, і значущі характеристики кожного члена екіпажу. Оцінка плавскладу проводиться в табличній формі. Всі члени плавскладу повинні оцінюватися з точки зору професіоналізму та особистісних характеристик (дод.С).

Крім представлених елементів оцінки, для командного складу пропонується додатковий блок (дод. Ж).

Оцінка членів плавскладу проводиться безпосереднім керівником, наприклад, 3-го механіка, 2-го механіка повинен оцінювати старший механік, старший помічник капітана, 2-го помічника капітана оцінює капітан. Також всіх членів рядового складу палубної команди оцінює капітан, а машинного відділення - старший механік. Проблемною залишається оцінка самих капітанів і старших механіків. Аналіз їх діяльності, професійні якості може визначити суперінтендант компанії-судновласника за результатами роботи, кількості зауважень при перевірках судна (ship vetting, port state control, flag control і т.д.).

Підводячи підсумок, можна сказати, що оцінка є однією з найважливіших складових системи управління плавскладу, однак, для неї все ще характерна некомплексність, несистематичність і нерегулярність в застосуванні процедур оцінки.

Комплексне оцінювання дозволить визначити, чи є цінним даний працівник, чи варто продовжувати з ним контракт і на яких умовах, обґрунтувати доцільність підвищення оплати і просування на посаді, оцінити ефективність роботи служби персоналу.

Для запровадження системи КПП необхідно розробити документ «Положення про преміювання кріюінг-менеджерів на ... рік». Щороку необхідно затверджувати нове положення відповідно до поточної ситуації в компанії та ринку кріюінгу. Донесення до менеджерів прямого зв'язку між їх особистими досягненням в роботі та оплатою праці збільшить мотивацію працівників.

Складемо календарний план реалізації проекту програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес».

Таблиця 3.10 - Календарний план реалізації проекту програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» на 2022 рік

Заходи	Термін реалізації	Відповідальна особа
1. Створення україномовного веб-сайту Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес	05.01.2022-10.02.2022	Зам. директора з комерційної роботи
1.1.Замовлення послуги створення сайту	05.01.2022	
1.2.Оплата послуги створення сайту	06.02.2022	
1.3.Тестування роботи сайту	30.01.2022-10.02.2022	
2. Створення спеціального додатку для смартфонів МСК-кріюінг	05.01.2022-10.02.2022	Зам. директора з комерційної роботи
2.1. Замовлення послуги створення мобільного додатку	05.01.2022	
2.2. Оплата послуги створення мобільного додатку	06.02.2022	
2.3 Тестування роботи мобільного додатку	30.01.2022-10.02.2022	
3. Впровадження HR-технології «БРИФІНГ ПЕРЕД ВИЛТОМ»	10.02.2022-15.02.2022	Зам. директора з комерційної роботи
3.1.Покупка програмного забезпечення	10.02.2022	
3.2.Інтеграція програмного забезпечення з сайтом компанії та мобільним додатком	11.02.2022-15.02.2022	
4. Проведення тематичних курсів для моряків	Протягом року	Зам. директора з комерційної роботи, Відділ кадрів
4.1.Підбір лекторів	02.01.2022-30.01.2022	
4.2.Затвердження програми курсу	01.02.2022-15.02.2022	
4.3.Проведення курсу	05.03.2022-25.0.2022 05.06.2022-25.06.2022 05.09.2022-25.09.2022	

	05.11.2022-25.11.2022	
5. Підвищення мотивації кріюінг-менеджерів (запровадження КПІ)	3 01.02.2022	Зам. директора з комерційної роботи, Відділ кадрів
5.1. Затвердження КПІ		
5.2. Доведення КПІ до співробітників	20.01.2022-25.01.2022	
5.3. Запровадження нових умов преміювання	3 01.02.2022	
6. Запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування	Постійно	Зам. директора з комерційної роботи
7. Удосконалення оцінки моряків при першому наймі на судно	Постійно	Зам. директора з комерційної роботи
7.1. Затвердження нових етапів проведення оцінки моряків	05.01.2022-30.01.2022	
7.2. Запровадження оновленої системи оцінювання моряків в роботі кріюінг- менеджерів	3 01.02.2022	
8. Контроль за виконанням реалізації проєкту програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес»	Постійно	Зам. директора з комерційної роботи, Зам. директора економіки та фінансів

Реалізацією запропонованих заходів буде займатись комерційний відділ ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес».

Отже, загальна мета розвитку підприємства - збільшення кількості наданих послуг та підвищення якості послуг. Для реалізації даної мети було визначено виробничу, маркетингову, фінансову та соціальну цілі та розроблено заходи для їх досягнення.

Висновки до розділу 3

Зростання конкуренції серед кріюінгових компанії, зміна умов роботи під впливом пандемії коронакризи вимагають запровадження заходів з розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес». На 2022-2023 роки компанія ставить за мету збільшення кількості наданих послуг та підвищення якості послуг. Виробнича мета: збільшення кількості найнятих моряків на 10%. Маркетингова мета: покращення репутації ТОВ «Ем Ес Сі Кріюінг Сервісес» серед моряків. Фінансова мета: збільшення чистого прибутку на 5%. Соціальна мета: підвищення якості

послуги працевлаштування моряків. Для досягнення даних цілей було розроблено програму розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес», що включає:

- створення спеціального додатку для смартфонів МСК-крюїнг;
- проведення тематичних курсів для моряків;
- створення україномовного веб-сайту Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес;
- підвищення мотивації крюїнг-менеджерів (запровадження КПП);
- запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування;
- запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування;
- удосконалення оцінки моряків при першому наймі на судно.

Проведені розрахунки показали, що сукупні витрати на реалізацію програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в 2022 році складуть 217,2 тис.грн. Було визначено, що проведення запропонованих заходів сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 6,9% або 396 тис.грн. Для проведення запропонованих заходів було складено календарний план реалізації проєкту програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

ВИСНОВКИ

Розвиток - це процес, який призводить до зміни будь-яких якісних або кількісних характеристик на підприємстві, що призводять до певного результату. В результаті змін, що відбулися завдяки процесу розвитку, підприємство переходить в новий стан, який дозволяє йому вирішувати нові проблеми, пристосовуватися до динамічного зміни навколишнього середовища і дій конкурентів. Розвиток підприємства - це сукупність природних і ініційованих змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основним методом дослідження систем є метод моделювання як спосіб теоретичної і практичної дії, спрямованої на розробку і використання моделей. Нами розглянуті детально моделі І. Адізеса та Л. Грейнера. Відмінності моделей розвитку підприємства полягають у характері описуваного процесу: в теорії життєвого циклу організацій пріоритет віддається фактичній динаміці, що включає як процеси розвитку (еволюції), так і процеси регресії, старіння (інволюції); в теорії організаційного розвитку пріоритет належить постійно існуючій можливості позитивних змін (еволюції). Модель І. Адізеса допомагає докладніше вивчити організаційну культуру, клімат та необхідні характеристики менеджера, а теорія Грейнера добре описує систему управління організацією.

Управління забезпечує розвиток, стабілізацію, оптимальне функціонування і необхідний розвиток організації. Процес управління розвитком бізнес-організації містить такі етапи: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, розробка стратегії, перевірка адекватності цілей реалізація стратегії, оцінка розвитку. Механізм управління розвитком підприємства інтегрує управлінські підходи і технології в упорядковану послідовність аналітичних і

управлінських функцій, дозволяє своєчасно ініціювати зміни в цілях і забезпечувати ефективно їх досягнення.

Компанія ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» – це кріюінгова компанія, яка підбирає персонал для МСК Середземноморської судноплавної компанії, а вже оформлені працівники отримують можливість навчання в рамках навчальних програм МСК. ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" має ліцензію на здійснення маніпулінгу в Україні та має сертифікацію вимогами стандарту ISO 9001:2015. ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" працює в порту Одеса. Всього в компанії ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" працює 42 співробітника. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Аналіз фінансової звітності ТОВ "Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес" показав, що не зважаючи на несприятливі події 2020 року компанія зуміла збільшити свою прибутковість в 2019-2020 роках.

На компанію ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» впливають зовнішні фактори та фактори мікросередовища. Найсильніший вплив чинить високий рівень конкуренції в галузі, посилення правового регулювання працевлаштування моряків та наслідки пандемії коронавірусу (погіршилися умови праці моряків). В даній ситуації ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» доцільно застосовувати стратегію утримання існуючого положення на ринку кріюінгових послуг. Головними конкурентами ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є Марлоу Навигейшн Україна та В. Шипс Україна (компанії, що пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008). Проведений аналіз показав, що компанія ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» менше конкурентних переваг, ніж Марлоу Навигейшн Україна та В. Шипс Україна через менш зручне розташування та дещо нижчий рівень заробітних плат, які пропонуються морякам, ніж у основних конкурентів.

ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» була створена для рекрутингу моряків для суден МСК на території України. Особливістю діяльності компанії ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» є тісна співпраця з МСК Шипменеджмент Лімітед . Взаємодія відбувається за такою схемою: в Україні кріюінгова компанія проводить підбір та найм морського персоналу, а компанія МСК Шипменеджмент здійснює керування персоналом на вищому рівні, визначаючи такі стратегічні питання як

рівень оплати праці та тривалість рейсів. Підготовка персоналу, найнятого компанією ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» проходить в Навчальному центрі МСК.

Аналіз ефективності кріюінгових послуг ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» знизився, в 2020 році було знижено відсоток закритих вакансій та зросла кількість звільнень, що було обумовлено погіршенням умов праці моряків в 2020 році в умовах пандемії. Через ризик спалаху пандемії було подовжено термін контрактів з 2 до 5 місяців, а деякі контракти було подовжено до 14 місяців. Багато співробітників складно перенесли такі зміни, а частина незадоволених працівників звільнилась.

Зростання конкуренції серед кріюінгових компанії, зміна умов роботи під впливом пандемії коронакризи вимагають запровадження заходів зі стратегічного розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес». На 2022-2023 роки компанія ставить за мету збільшення кількості наданих послуг та підвищення якості послуг. Виробнича мета: збільшення кількості найнятих моряків на 10%. Маркетингова мета: покращення репутації ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» серед моряків. Фінансова мета: збільшення чистого прибутку на 5%. Соціальна мета: підвищення якості послуги працевлаштування моряків. Для досягнення даних цілей було розроблено програму розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес», що включає:

- створення спеціального додатку для смартфонів МСК-кріюїнг;
- проведення тематичних курсів для моряків;
- створення україномовного веб-сайту Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес;
- підвищення мотивації кріюїнг-менеджерів (запровадження КПП);
- запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування;
- запровадження індивідуального підходу до моряків в процесі працевлаштування;
- удосконалення оцінки моряків при першому наймі на судно.

Проведені розрахунки показали, що сукупні витрати на реалізацію програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» в 2022 році складуть 217,2

тис.грн. Передбачається, що покращення умов праці моряків, покращення репутації компанії та підвищення мотивації менеджерів компанії приведе до збільшення наданих послуг (найму більшої кількості моряків) на 10%. Було визначено, що проведення запропонованих заходів сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 6,9% або 396 тис.грн. Для проведення запропонованих заходів було складено календарний план реалізації проєкту програми розвитку ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М. : Сирин, 2002. 256 с.
2. Аналітичний звіт «Комплексний аналіз регіонального ринку праці і Державної служби зайнятості та їх впливу на систему професійно-технічної освіти в Донецькій області». URL: [Analysis_labour-market-Donetsk-oblast_ukr.pdf](#) (дата звернення 20.10.2021).
3. Антонів В.Б. Математичні моделі трансформаційної економіки. Методичні рекомендації щодо змісту та організації самостійної роботи студентів спеціальностей 7.03050201, 8.03050201 «Економічна кібернетика», поточного і підсумкового контролю їхніх знань. / В.Б. Антонів. – Львів, Малий видавничий центр економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, 2012. – 48 с.
4. Арьєв С.А., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. № 12 (199). 2017. С. 89–93.
5. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2015. 456 с.
6. Бадер О.А. Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. №8. С.235-239.
7. Березняцький В. Класифікація бізнес-процесів автосервісних підприємств. Науково-технічний збірник «Вісник Національного транспортного університету». 2017. № 1 (37). С. 21–25.
8. Білик М. Д., Беялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник. К.: ПанТот, 2015. – 436 с.

9. Біломістний О.М., Савельєва М.О. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні на сучасному етапі розвитку економіки. Економічний простір. 2018. № 15. с. 78–84.
10. Бундюк Р.А. Формування комплексної системи управління плавскладом судноплавної компанії: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Бундюк Руслан Анатолійович; Київ. держ. акад. вод. трансп. ім. гетьмана Петра Конашевича -Сагайдачного. – К., 2018. 20 с.
11. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра - К, 2015. 334 с.
12. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
13. Ветлужских Е. Стратегічна карта, системний підхід і KPI: Інструменти для керівників. М. : Альпіна Бізнес Букс, 2019. 208 с.
14. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. № 15. С. 49-57.
15. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61.
16. Гладенко І.В. Розробка системи моніторингу інноваційної діяльності на основі збалансованої системи показників. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва.- Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 59. С. 147-155.
17. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга: Духовное познание, 2000. 197 с.
18. Гребенник Н. Г., Данченко О.О. Розвиток крьюінгових компаній за допомогою використання кластерної концепції. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 2. С. 5-11.

19. Гудзь О.Є. Байрамов С. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств: монографія. Львів. Ліга-Прес, 2018. 156 с.
20. Джейли Д.А. Микроэкономика: продвинутый уровень: Учебник / Д.А. Джейли, Ф.Д. Рени; Науч. ред. В.П. Бусыгина // М.: ИД ГУ ВШЭ, 2016. 733 с.
21. Єрохіна Є.А. Теорія економічного розвитку: системно-синергетичний підхід: монографія URL: <http://ek-lit.narod.ru/eroh/2-3.html> (дата звернення 20.10.2021).
22. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2018. 436 с.
23. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.
24. Забродська Л. Д. Конкурентоспроможність підприємства: узагальнення та систематизація дефініцій. Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. 2017. №3. С. 151 –158.
25. Зянько В. Глобілізація та інноваційний процес: їхній взаємовплив. Економіка України. 2016. № 2. с. 84–89.
26. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
27. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес–процесів підприємства оптової торгівлі. Наук. вісн. Херсон. держ. ун–ту. 2015. № 10. С. 88–91.
28. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на компанії. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №13. С. 264-270.
29. Ключова Є. М., Панасевич В.Є. Організаційно-правові засади діяльності кріюінгових компаній в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. № 5. С. 69-72.

30. Кристенсен, К. М., Майкл Е. Рейнор Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290с.
31. Крисюк Л., Драгончук А. Перспективи розвитку ринку кріюінгових послуг в Україні. Економічний аналіз. 2013. №12. С. 169-173.
32. Круш П.В. Оцінка бізнесу: навч. посібник. К.: центр навчальної літератури, 2014. 264 с.
33. Кукшинова О. О., Лабінська С. С. Особливості створення кріюінгових компаній в Україні. Науковий журнал «Право і суспільство». 2019. № 5. С. 124-130.
34. Лапигін Ю. Н. Теорія організації. М.: ИНФРА-М, 2012. 311 с.
35. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : господарських структур: дис. ... док. екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2017. 403 с.
36. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.
37. Марченко О. С., Ярмак О. В. Мережі створення цінності та ціни консалтингових послуг: теоретичні засади та моделі. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 12. С. 17-24.
38. Мельниченко С. В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
39. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
40. Одеський морський тренажерний центр. Курс. «Вхід і порятунок у замкнутому просторі» Офіційний сайт. – URL: <http://omtc.ua/uk/91-kursy-ua/pidhotovka-za-funktsiiamy-shcho-nalezhat-do-nadzvychnykh-sytuatsii-okhorony-pratsi-okhorony-sudna-medychnoho-dohliadu-ta-vyzhyvannia>

41. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: <http://esomomyandsociety.in.ua> (дата звернення 20.10.2021).
42. Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик Бизнес - модели: 55 лучших шаблонов / Перевод с англ. – М: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.
43. Остервальдер Александр, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Перевод с англ.– М: Альпина Паблишер, 2017. 312 с.
44. Офіційний сайт Державної статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2021).
45. Павленчик А. О. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни Менеджмент організацій. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. Львів, 2020. - 145 с.
46. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. 2016. № 3 (8). URL: [www. pathofscience.org](http://www.pathofscience.org) (дата звернення 20.10.2021).
47. Пояснювальна записка до проекту Постанови Верховної Ради України “Про Заяву Верховної Ради України щодо заходів з підтримки моряків, які працюють на суднах у міжнародному морському судноплаванні”. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/558427> (дата звернення 20.10.2021).
48. Приб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. №10. С. 51– 57.
49. Радіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу. Економіка України. 2019. № 1. с. 19–30.
50. Родченко В.В. Формування моделі процесу антикризового управління авіапідприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 4 URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals> (дата звернення 20.10.2021).

51. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. Системні дослідження та інформаційні технології. 2015. №3. с.43-47.

52. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

53. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» /О.М. Таран. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2020. – 345 с.

54. Теорія управління. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та дистанційної роботи здобувачів бакалаврського ступеня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі : Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М. – Чернігів : ЧНТУ, 2020. – 53 с.

55. Ходова Я. О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної, 2017. № 15. С. 242–247.

56. Федірець, О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2021. № 1. С. 322–329.

57. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 240с.

58. 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.

59. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.

60. Яценко М.С., Гончарова І.О. Актуальні проблеми удосконалення якості крьюінгових послуг. Економіка: реалії часу, 2017. №1(29). С. 162-170.

61. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do a-bout it./ Adizes I. Englewood Cliffs, N.J. // Prentice Hall, 1988. P.168-172.
62. Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter). Organization development. 1969. P. 3-12.
63. Buchele R.B. Business Policy in Growing Firms./ Buchele, R.B. Scranton, Pennsylvania: Chandler Publishing Company . 1967. P.5-19.
64. Burke W. W. Organization Development: Principles and Practices. Scott, Foresman, 1982. 200 p.
65. Grubich T.Y., Shrolik A.V. SWOT-analisys of medical and diagnostic center. The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the VIII International scientific-practical conference North Charleston, SC, USA, 2015. C. 114-116.
66. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 c.
67. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
68. Global Supply of Seafarers. International Chamber of Shipping Annual Review 2017. URL: <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/ICS-AnnualReview-2017/ics-annual-review-2017.pdf?sfvrsn=10>(дата звернення 20.10.2021).
69. Greiner, Larry E (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review. 1972. P. 37-46.
70. Hofer, C.W., Charan R. The Transition to Professional Management: Mission Impossible Text. American Journal of Small Bussiness. Summer 1984. №1.
71. Hoffmann J, Saeed N and Sødal S Liner shipping bilateral connectivity and its impact on South Africa's bilateral trade flows. Maritime Economics and Logistics. 2019. P. 1–27.

72. Instruction to manning office: NMC-2 - Circulars/Sip Manuals /Training Materials CDA-00-052 - Marlow “Брифінг перед вилітом» (PDB), Rev. 1 (19.03.2014).

73. Collins O., Moore, D.C. The Organization Makers./ Collins, O., Moore, D.C. New York: Appleton-Century-Crofts. 1970.

74. Jugulum R. Design for Lean Six Sigma: A Holistic Approach to Design and Innovation / Rajesh Jugulum and Philip Samuel. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2008. 311 p.

75. Margulies N. Organization Development: Values, Process, and Technology / N. Margulies, A. Raia. New York : McGraw-Hill, 1972. 640 p.

76. Minahan, M., & Farquhar, K. The Future of OD education in a global and sustainable world. OD Practitioner. 2008. №40(4), P.12-15.

77. Osterwalder A. The Business Model Ontology. URL: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf(дата звернення 20.10.2021).

78. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985. 145 p.

79. Post J., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth. Stanford: Stanford University Press. 2002. 320 p.

80. Recker J., Indulska M., Rosemann M., Green P. Business Process Modeling. A Comparative Analysis. Journal of the Association for Information Systems. 2009. №10. P. 333-363.

81. Sidnev A., J. Tuominen, B. Krassi. Business Process Modeling and Simulation. Helsinki University of Technology. Industrial Information Technology Laboratory Publications, 2005. 116 p.

82. Marc W. Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press, 2010. 208 c.

83. UNCTAD Digitalization in maritime transport: Ensuring opportunities for development. Policy Brief. 2019. №. 75. URL: UNCTAD/PRESS/PB/2019/4. (дата звернення 20.10.2021).

84. Waclawski J., Church A.H. Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change. Pfeiffer / J. Waclawski, A.H. Church. 2001. 400 p.

85. Wilmsmeier G and Hoffmann J (2008). Liner shipping connectivity and port infrastructure as determinants of freight rates in the Caribbean. Maritime Economics and Logistics. № 10 (1-2). P.130–151.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Ключові характеристики організаційного розвитку

Автор	Основні положення
1. Бекхард Р. (1969)	• Плановість • Масштабність • Управління зверху-вниз • Ефективність організації • Інтервенції • Науки про поведінку
2. Маргуліс Н., Райа А. (1972)	• Орієнтація на цінності • Самооцінка • Планові зміни • Стратегії і технології • Посилення ефективності • Організаційна система
3. Френч В., Белл С. (1978)	• Довгостроковий характер • Оновлення організації • Прийняття рішень • Ефективне управління • Організаційна культура • Співробітництво • Формальні робочі команди • Агент змін • Науки про поведінку • Дослідження дією
4. Берк У. (1982)	• Планові зміни • Організаційна культура • Методики, теорії, результати досліджень • Науки про поведінку
5. Поррас Д., Робертсон П. (1992)	• Научний підхід • Цінності, стратегії, техніки • Плановане змін • Індивідуальний розвиток • Робоче поведінку
6. Ваклавські Дж., Черч А. (2001)	• Спланований процес • Системність змін • Гуманістична орієнтація • Соціальні науки • Дослідження дією • Збір даних • Зворотній зв'язок
7. Майнор А. (2010)	• Інтервенції • Людські системи • Збільшення ефективності • Поведінкові та інші науки • Цінності • Увага до людей
8. Мінахан М. (2010)	• Покращення результатів організації • Індивідуальний розвиток • Технічні характеристики та впорядкованість систем • Методи і підходи

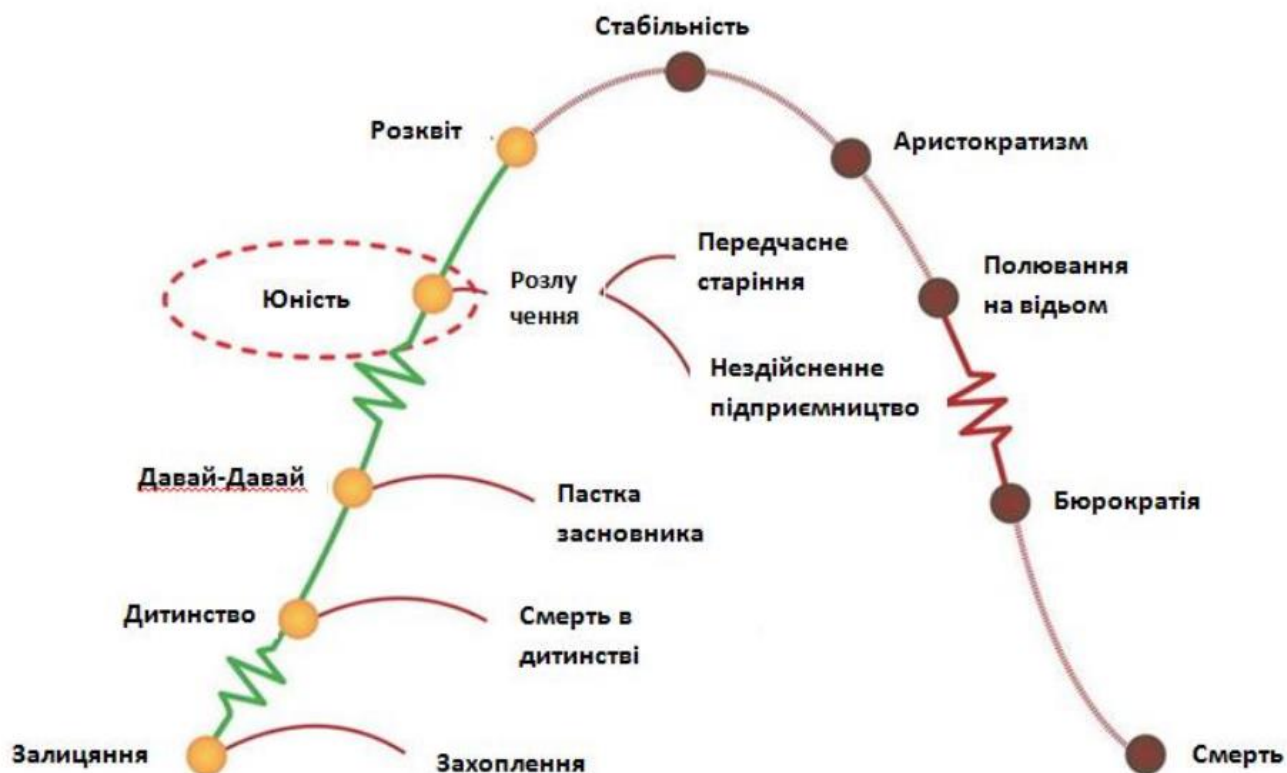


Рисунок Б1 - Модель життєвого циклу підприємства (організації) по І. Адізесу

Таблиця В1 - Класифікація бізнес-моделей по К. Маркідес

Класифікаційна ознака	Види бізнес моделей
За фундаментальним уявленням про бізнес З відбору клієнтів За стратегією диференціації	Створення нового ринку
	Створення нового сегмента
	Створення нових потреб
За системою виробництва за оргструктурі	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Формування нового ринку і створення власних клієнтів
По каналах поширення класифікаційний ознака За фундаментальним уявленням про бізнес	Таку ж пропозицію, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів (компанії з оренди автомобілів Zipcar)
	Нова пропозиція, старі види сервісів (електромобіль)
	Нова пропозиція, новий сервіс (платіжна система PayPal)
З відбору клієнтів За стратегією диференціації За системою виробництва	Класичні технології виробництва, але нові технології обслуговування (наприклад, Dell)
	Нові технології виробництва і старі технології обслуговування (сайт оренди квартир Roomorama)
	Технології виробництва і обслуговування нові (P2P платформи)
за оргструктурі класифікаційний ознака	При наявності оргструктури компанії
	При наявності оргструктури компанії і фрілансерів
	Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ платформи запропонованої компанією
За фундаментальним уявленням про бізнес	традиційні
	Віртуальні
	Комбіновані

Таблиця Г1 - Класифікація бізнес-моделей по М. Раппа

Вид бізнес-моделі	Опис
брокерська	Модель маркет-мейкерів, які створюють платформи для зустрічі продавця і покупця. Використовується на ринках B2B, B2C, C2C. Включає кілька видів, починаючи від повноцінних торгових бірж до вузькоспеціалізованих посередників у вигляді платіжних агентів або аукціонів з одним учасником (наприклад, priceline.com).
рекламна	Бізнес-модель - заснована на веб рекламі, розширює можливості таргетированной реклами. Включає всі види інтернет реклами, реєстрацію і багатостороння взаємодія з користувачем (наприклад, Yahoo !, Google, NYTimes).
Інфопосередники	В основу бізнес-моделі закладається надання послуг зі збирання, обробки та аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів. Дані про споживачів і їхні звички споживання є цінними, особливо коли ця інформація ретельно аналізується і використовується для цільових маркетингових кампаній (наприклад, Nielsen, Edmunds).
Комерційна торгівля	Продаж на основі встановлених цін або на аукціоні товарів інтернет користувачам по всьому світу (наприклад, Amazon.com).
Виробник або «пряма поставка»	Бізнес-модель спрямована на мінімізацію посередницьких каналів і поставку продуктів безпосередньо від виробника до споживача. В її основу закладено мінімізація логістичних витрат, максимальна увага до споживчими перевагами і поліпшення якості обслуговування клієнтів (наприклад, Dell Computer).
Партнерська	Партнерська модель передбачає направлення цільового трафіку на сайт партнера. Дана модель використовує інструменти динамічного ретаргетінга і дозволяє отримувати клієнтів, які знаходяться у вільному інтернет серфінгу (наприклад, Barnes & Noble, Amazon.com).
модель співтовариство	Життєздатність даної моделі ґрунтується на цінності спільно створюваного продукту і лояльності користувачів. В рамках даної моделі розвивається відкрите програмне забезпечення, відкриті платформи для спільної генерації контенту, інформаційні сервіси, що формують сітку мовлення на основі контенту користувачів, а також соцмережі (наприклад, Red Hat, Wikipedia, Facebook, Flickr і ін.).
Підписка	Користувачі оплачують за передплатою щоденне, щотижневе і щомісячне користування сервісом. Використовується надання частини контенту в безкоштовне користування, в той час як інша, більш цінна частина контенту доступна на умовах передплати (наприклад, Listen.com, Netflix).
Оплата за використання	В основі лежить оплата за вимірні показники користування цінністю, тобто розмір виплат залежить від тривалості практичного користування сервісом (наприклад, Slashdot).

Таблиця Д1 - Бланк для проведення інтерв'ю старшого командного складу морських суден в офісі судновласника

ПІБ кандидата		Посада:		Дата інтерв'ю:	
1. Питання					
1. Які Ваші погляди на політику в області охорони здоров'я, безпеки мореплавства, захисту навколишнього середовища? 2. Які ваші погляди на політику D & A ^[2] ? 3. Чому у Вас була коротка тривалість контракту з попередньою компанією (якщо така була)? 4. Що означає термін DPA ^[3] і які його обов'язки? 5. Які Ваші погляди на засідання Комітету з безпеки і як часто вони повинні проводитися? 6. Чи траплялися з Вами будь-які нещасні випадки? Які уроки Ви витягли? 7. Як би Ви забезпечили командну роботу на борту? 8. Чи є у Вас документи для заняття більш високої посади на борту судна, ніж займаєте зараз? (Питання для старшого помічника капітана і другого механіка). 9. Які у Вас плани щодо Вашої кар'єри? 10. Які Ваші наміри для підвищення власної кваліфікації, навчання? 11. Ви віддаєте перевагу працювати в одній компанії? 12. Ви раніше працювали в багатонаціональній робочому середовищі? Чи відчували Ви які-небудь труднощі в цьому? 13. Чи вважаєте Ви, що зобов'язані давати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності Компанії? 14. Які конкретні аспекти роботи Ви вважаєте більш важкими / більш напруженими? 15. Ви могли б працювати на березі? (Питання тільки для капітана і старшого механіка) 16. Чи очікуєте Ви, що Ваша дружина / сім'я подорожуватимуть разом з Вами? 17. Ви досить володієте англійською мовою, щоб безпечно виконувати свої обов'язки? 18. Піддавалися Ви якомусь хірургічному втручання, чи були серйозні захворювання за останні 12 місяців? 19. Чи є необхідність в будь-якому хірургічному втручанні протягом наступних 12 місяців?					
Крюїнг-менеджер ІМ'Я / ПІДПИС				ДАТА	
2. Підрозділи компанії					
Керуючий Директор ІМ'Я / ПІДПИС		УХВАЛЮЄТЬСЯ НА РОБОТУ		ТАК	НІ
КОМЕНТАРІ					
		ДАТА			
Генеральний / Технічний директор Ім'я / Посада / Підпис		УХВАЛЮЄТЬСЯ НА РОБОТУ		ТАК	НІ
КОМЕНТАРІ					
		ДАТА			
3. Відгуки / Інформація / Рекомендації від попередніх роботодавців (заповнюється Крюїнг-менеджером)					
4. Остаточне рішення					
ПОСАДУ / ІМ'Я / ПІДПИС				ДАТА	
УХВАЛЮЄТЬСЯ НА РОБОТУ	ТАК	НІ	КОМЕНТАРІ		

Таблиця Є1 - Елементи оцінки членів плавскладу всіх категорій

елементи оцінки	Рівень (ступінь)					Примітки
	1	2	3	4	5	
А. ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК						
Професійні знання						
Морська практика, досвід роботи в морі						
Технічна грамотність						
Виконання заданих цілей						
Якість роботи						
Відповідність встановленим (компанією-судновласником) процедурам						
Планування і виконання поточних робіт						
Участь у виконанні суднових операцій						
Дотримання правил техніки безпеки						
Знання та дотримання SMS ^[4]						
Обізнаність у правилах і вимогах до захисту навколишнього середовища						
В. ОЦІНКА ЗАГАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК						
Фізичний стан						
ініціатива						
Персональні результати роботи						
Сумлінність. Прагнення до роботи						
Навички спілкування (вміння вислухати інших, звітувати перед начальством, висловлення своєї точки зору і т. Д.)						
Володіння англійською мовою						
Поведінка						
врівноваженість						
дисципліна						
Сумісність з філософією компанії						
Співпраця, командний дух, здатність отримувати допомогу від підлеглих / колег / безпосередніх керівників						
Старанність, охайність, організація порядку на робочому місці і в каюті						
здатність вчитися						
стресостійкість						

Таблиця Ж1 - Елементи оцінки командного складу

Елементи оцінки	Рівень (ступінь)					Примітки
	1	2	3	4	5	
С. ТІЛЬКИ ДЛЯ КОМАНДНОГО СКЛАДУ						
несення вахти						
Запобігання розливу нафтопродуктів (нафти), запобігання забрудненню навколишнього середовища						
Організація роботи, включаючи адміністративні обов'язки по оформленню документів						
Управління судновим персоналом						
Застосування правил техніки безпеки						
Взаємодія (навички спілкування) з береговою владою						
Взаємодія (навички спілкування) з ремонтними бригадами береговими швартових командами						
Вибір пріоритетів в роботі						
Здатність вирішувати виробничі труднощі розумними і практично здійсненими методами						
Збереження контролю над обстановкою						
Здатність діяти рішуче						
Здатність давати точні, своєчасні і зрозумілі команди						
Здатність керувати / проводити дослідження причини несправності, поломки						
Здатність підтримувати дисципліну, якщо це необхідно						
Надання об'єктивної картини в звітах						
Уміння навчати / допомагати недосвідченим членам екіпажу здобувати навички / знання своїх обов'язків						
Знання суднового устаткування / систем						
Поінформованість про останні оновлення правил експлуатації обладнання, інструкцій						
Поінформованість про наслідки і небезпеки при неправильній експлуатації суднового устаткування і неправильних діях екіпажу, обслуговуючого персоналу						
Знання методів обслуговування і експлуатації аварійного / конвенційного обладнання						
Зацікавленість в прискоренні ремонтних робіт (для членів машинної команди)						
Використання і зберігання запасних частин і витратних матеріалів						
Управління судном і запобігання зіткнень (для членів палубної команди)						
Робота з картами, навігація (для членів палубної команди)						

Знання електронних навігаційних засобів (для членів палубної команди)						
Зацікавленість в прискоренні ремонтних робіт і робіт пов'язаних з вантажними системами і обладнанням (для членів палубної команди)						
Роботи, пов'язані з миттям танків (для членів палубної команди)						
Знання-планування-управління вантажними / баластними операціями / остійність судна (для членів палубної команди)						
Технічне обслуговування обладнання містка (для членів палубної команди)						
Технічне обслуговування суднового устаткування (для інженерів-механіків)						
Загальні технічні / інженерні знання (для інженерів-механіків)						
Молодший командний склад: участь у плануванні, залучення в вантажні та баластні операції						

Фінансова звітність ТОВ «Ем Ес Сі Крюїнг Сервісес» за 2018-2020 роки

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2020	7 24
Підприємство	ТОВ "ЕМ ЕС СІ КРЮІНГ СЕРВІСЕС" за ЄДРПОУ	35928969	
Територія	ОДЕСЬКА за КОАТУУ	5110136900	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Діяльність агенств працевлаштування за КВЕД	78.10	
Середня кількість працівників, осіб	63		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком	333893		
Україна, 65088, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ			
Адреса, телефон ЛЮСТДОРФСЬКА ДОРОГА, будинок 92-В			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	67800	67610
первісна вартість	1011	68690	68310
знос	1012	890	700
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	67800	67610
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6700	5400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	500	400
Витрати майбутніх періодів	1170	34	15
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	7234	5815
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	75034	73425

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72400	71625
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	73400	72625
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1000	500
товари, роботи, послуги	1615	1000	500
розрахунками з бюджетом	1620	34	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	600	300
Усього за розділом III	1695	1634	800
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	75034	73425

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2020 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25000	18000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25000	18000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18000	13000
Інші операційні витрати	2180	0	()
Інші витрати	2270	0	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18000	13000
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7000	5000
Податок на прибуток	2300	1260	900
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5740	4981

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	68000	67800	
первісна вартість	1011	69090	68690	
знос	1012	1090	890	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	68000	67800	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100			
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5600	6700	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	800	500	
Витрати майбутніх періодів	1170	67	34	
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	6467	7234	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	74467	75034	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72400	72400
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	73400	73400
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	433	1000
товари, роботи, послуги	1615	433	1000
розрахунками з бюджетом	1620	34	34
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	600	600
Усього за розділом III	1695	1067	1634
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	74467	75034

**2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18000	15000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18000	15000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13000	9000
Інші операційні витрати	2180	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13000	9000
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5000	6000
Податок на прибуток	2300	900	1800
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4981	4200

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	70400	68000
первісна вартість	1011	69200	69090
знос	1012	1200	1090
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	70400	68000
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6200	5600
бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	400	800
Витрати майбутніх періодів	1170	69	67
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	6669	6467
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	77069	74467

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	74964	72400
Неоплачений капітал	1425	()	
Усього за розділом I	1495	75964	73400
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	200	433
товари, роботи, послуги	1615	200	433
розрахунками з бюджетом	1620	5	34
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	900	600
Усього за розділом III	1695	1105	1067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	77069	74467

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2018 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15000	5000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15000	5000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9000	2000
Інші операційні витрати	2180	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9000	2000
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6000	3000
Податок на прибуток	2300	1800	540
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4200	2460



Дата звіту 1/12/2022

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Управління розвитком бізнес-організації.docx

Автор

Чорна Марія Володимирівна

Науковий керівник

Шатілова Олена Володимирівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати заповнення, а також підібрати значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		82
Білі знаки		29
Парафрази (SmartMarks)		100

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



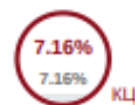
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



14731

Кількість слів



110704

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	ЕВОЛЮЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 3/17/2017 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (відділ координації та моніторингу періодичних фахових видань)	100	0.68 %
2	http://omtc.ua/uk/kursy/pidhotovka-za-funktsiamy-shcho-nalezhat-do-nadzvychnykh-sytuatsii-okhorony-gratsi-okhorony-sudna-medychynoho-dohliadu-ta-vyzhyvannia/vkhid-i-porjatunok-u-zamknutomu-prostorі	83	0.56 %
3	https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Novue_Rabotu/Lisnichiy.pdf	74	0.50 %
4	https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf	48	0.33 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Чорна Марія Володимирівна

Назва: Управління розвитком бізнес-організації.docx

Координатор: Шатілова Олена Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 8,9

Коефіцієнт подібності 2: 5

Тривога: 7

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені запозичення підкріплено посиланнями на джерела зі списку літератури.

13.01.2022 р.



к.е.н., доц. Шатілова О.В.



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ І ПРАВА**

**STRATEGIC PRIORITIES OF DEVELOPMENT OF
ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING AND LAW**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**Частина 2
Part 2**



**16 листопада 2020 р.
November 16, 2020**

**м. Полтава, Україна
Poltava, Ukraine**



**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права»**

<i>Чорна М., Поп К.</i> ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ РОЗВИТКУ	30
СЕКЦІЯ 11. ЕКОНОМІКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І АПК SECTION 11. ECONOMICS OF AGRICULTURE AND AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX	
<i>Вибарна В. Д.</i> ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ЄС.....	32
<i>Бубіж І. В.</i> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ОСНОВНОГО МОЛОЧНОГО СТАДА	33
СЕКЦІЯ 12. ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ SECTION 12. ECONOMICS OF TRADE AND SERVICES	
<i>Самозвук Х. Р.</i> ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ НІМЕЧЧИНИ.....	36
СЕКЦІЯ 13. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ SECTION 13. ENVIRONMENTAL ECONOMICS	
<i>Горб Л. М.</i> ВПЛИВ ПРИРОДНО-РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ НА ПРИРОДООХОРОННУ ДІЯЛЬНІСТЬ	39
СЕКЦІЯ 14. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА SECTION 14. DEMOGRAPHY, ECONOMICS OF LABOR, SOCIAL ECONOMICS AND POLICY	
<i>Бондаревська К. В., Долгова А. В.</i> РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН.....	41
СЕКЦІЯ 15. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ SECTION 15. FINANCE, BANKING, INSURANCE	
<i>Заклехта О. С., Трофіменко В. Л.</i> НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	44
<i>Денисенко А. А., Кущик А. П.</i> ФІНТЕХ І СУЧАСНА БАНКІВСЬКА СИСТЕМА.....	45
<i>Крилова О. В., Черняк В. О.</i> ПРОБЛЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ В УКРАЇНІ	48

Список літератури:

1. Kotseruba N. Features of the financial analysis tools application in audit of business entities' capital use efficiency. *Actual Problems in Economics*. 2016. №179. С. 120-128.
2. Коцєруба Н.В. Інформаційне забезпечення аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. «Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 27. С. 34 – 42.
3. Піскунова Н. О. Удосконалення науково-методичного обґрунтування аналізу грошових потоків підприємств. Економічний аналіз. 2016. Том 25. № 2. С. 122-131.
4. Циган Р.М. Удосконалення класифікації грошових потоків з урахуванням сучасних умов господарювання «Науковий економічний журнал Актуальні проблеми економіки. Номер частини 4». 2010. С.150-155.

УДК 338.3**Чорна М.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент бізнес-організації»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

Поп К.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент бізнес-організації»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

**ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ РОЗВИТКУ**

Обґрунтовано, що прибуток є метою, результатом, стимулом і чинником економічної безпеки діяльності підприємства.

Сьогодні проблеми управління прибутком та рентабельністю підприємства нібито відходять на другий план. Насправді досягнення завдань підприємства неможливе без ефективного управління не тільки формуванням й розподілом прибутку, але й рентабельністю (прибутковістю) діяльності загалом чи здійснення окремих його функцій.

«З метою аналізу та забезпечення ефективного управління формуванням прибутку розрізняють кілька видів прибутку підприємства: маржинальний, валовий, операційний, від звичайної діяльності, і чистий. Однак оцінка результатів і ефективності для використання складових процесу виробництва, суму необхідно віднести до відповідних показників, за допомогою яких отримано прибуток. В результаті буде отриманий показник прибутковості або рентабельності.

Для збільшення прибутку підприємства треба визначити які фактори сприяють для зростання прибутку, або резервів зростання рентабельності.

Фактори, які впливають на зміну прибутку (обсяг, структура, собівартість продукції, ціни на неї, ставки й тарифи на послуги в складі накладних витрат) є підставою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимального позитивного ефекту, а саме:

- збільшення суми прибутку внаслідок оптимального співвідношення виручки, відпускних цін і собівартості продукції на основі: зміни обсягів продажів в натуральному вираженні, зміни цін;

- зниження витрат на виробництво продукції, підвищення рівня контролю розрахунків з дебіторами;

- оптимізація величини і структури прибутку до оподаткування на основі вдосконалення облікової політики (зміна методів оцінки, перерозподілу доходів і витрат у часі, вибір оптимальних варіантів списання збитків);

- підвищити рентабельність шляхом оптимального рівня прибутку на одиницю продукції і її собівартості, контролю співвідношення зміни рівня інфляції за елементами витрат і підвищення цін на продукцію, застосування ресурсозаощаджувальних технік і технологій, формування портфеля найбільш рентабельних замовлень.

Так як прибуток є джерелом виробничого і соціального розвитку, вона займає провідне місце в забезпеченні самофінансування підприємства. Для поліпшення показників рентабельності (головних коефіцієнтів прибутковості) діяльності підприємства потрібно:

- розширювати, орієнтуючись на ринок, асортимент і підвищувати якість продукції, впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;

- вміти доцільно розміщувати отриманий раніше прибуток для досягнення оптимального ефекту і з максимальною віддачою використовувати потенціал, який є в розпорядженні підприємства (в тому числі фінансові ресурси).

Список літератури

1. [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2017_2\(2\)_24.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2017_2(2)_24.pdf).
2. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/50.pdf.



CENTER FOR FINANCIAL-ECONOMIC RESEARCH
ЦЕНТР ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

CERTIFICATE OF PARTICIPATION СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

підтверджує, що
Чорна Марія Володимирівна
взяла участь у роботі Міжнародної науково-практичної
конференції
«Стратегічні пріоритети розвитку економіки,
фінансів, обліку і права»

International scientific-practical conference
«Strategic priorities of development of economics,
finance, accounting and law»

Директор Центру фінансово-економічних
наукових досліджень

 Шербак В. Д.

16 листопада 2020 р.
November 16, 2020

м. Полтава, Україна
Poltava, Ukraine