

УДК 338.46

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КРЮІНГОВИХ ПОСЛУГ

М.С. Яценко, к.е.н.

І.О. Гончарова

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Яценко М.С., Гончарова І.О. Актуальні проблеми удосконалення якості крюїнгових послуг.*

У статті розглянуто сутність поняття «крюїнгова компанія», причини появи та необхідність даного виду послуг на території нашої держави. Для більш широкого розуміння ситуації, яка склалася на світовому ринку праці в галузі морського флоту, проведено аналіз його стану та тенденцій розвитку. Описано процес відбору кадрів на визначену посаду, а також види додаткових послуг, які може надавати кюїнгова компанія. Визначені ряд показників, які дозволяють оцінити ефективність роботи кюїнгової компанії та, на основі аналізу яких, можна розробити заходи, щодо підвищення якості надання кюїнгових послуг.

*Ключові слова:* кюїнгова компанія, кюїнгова послуга, плавсклад, судновласник, суднохідна компанія, світовий флот

*Яценко М.С., Гончарова І.О. Актуальные проблемы усовершенствования качества кюинговых услуг.*

В статье рассмотрена сущность понятия «кюинговая компания», причины появления и необходимость данного вида услуг на территории нашей страны. Для более широкого понимания ситуации, которая сложилась на мировом рынке труда в области морского флота, проведен анализ его состояния и тенденций развития. Описан процесс отбора кадров на определенную должность, а также виды дополнительных услуг, которые может предоставлять кюинговая компания. Обозначен ряд показателей, которые позволяют оценить эффективность работы кюинговой компании и, на основе анализа которых, можно разработать меры по повышению качества предоставления кюинговых услуг.

*Ключевые слова:* кюинговая компания, кюинговая услуга, плавсостав, судовладелец, судоходная компания, мировой флот

*Yatsenko M.S., Goncharova I.O. Actual problems of improving the quality of providing crewing services.*

The article deals with the essence of the concept of "crewing company", the reasons for the appearance and necessity of this type services on the territory of our country. For broader understanding of the situation that has developed in the world labor market in the field of the navy, an analysis of its state and development trends for the near future has been carried out. The process of personnel selection for a certain position, as well as the types of additional services that a crewing company can provide, are described. A number of indicators defined that allow to estimate the efficiency of crewing company and, based on the analysis of which, it is possible to develop measures to improve the quality of provision of crewing services.

*Keywords:* crewing company, crewing service, crew, shipowner, shipping company, world fleet

**В**ажливою тенденцією розвитку сучасного мореплавства є його інтернаціоналізація, що пов'язано з інтенсивною міграцією робочої сили з розвинутих країн. Крюїнгові компанії займають досить міцні позиції у секторі надання послуг суднохідним компаніям та їх кількість невпинно зростає. Нові економічні умови та швидкий зріст ринку кюїнгових послуг сприяли зростанню конкурентної боротьби між кюїнговими компаніями, як на українському, також і на міжнародному ринку праці [1]. В той же час, економічна криза останніх років, суттєво вплинула на ринок праці в морській сфері, що також викликало серйозне конкурентне загострення серед моряків як потенціальних пошукачів роботи.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми забезпечення і підвищення якості та конкурентоспроможності послуг у різних аспектах досить докладно вивчалися українськими та зарубіжними вченими. Зокрема питанням діяльності кюїнгових компаній в Україні займалися: А.В. Кирилюк, Г.О. Сляднева, І.П. Продіус, Р.А. Бундюк, Л. Крисюк, А. Драгончук.

Серед вчених з інших країн СНД можна назвати Ф.Н. Кадирова, І.І. Мазура, Д.В. Шопенко та ін. Серед іноземних дослідників можна виділити наступних: І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер та ін. Однак, існують деякі проблеми в роботі кюїнгових компаній, які пов'язані з невідповідністю кадрів потребам судновласника, недосконалістю їх оцінки, а також недовершеністю планування потреб в плавскладі. Також, відсутня універсальна комплексна система оцінки ефективності діяльності кюїнгових компаній, яка б дозволила виявити слабкі сторони та, на основі результатів якої, можна було б розробити заходи для підвищення якості надання кюїнгових послуг та усунути існуючі недоліки.

*Метою статті є* аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку кюїнгових послуг, а також існуючих недоліків в діяльності кюїнгових компаній та розробка пропозицій щодо їх подолання з метою підвищення

ефективності функціонування в конкурентному середовищі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

На початку 90-х років на пострадянському просторі вперше виникло таке явище, як ринок крьюінгових послуг. Появі цього ринку, перш за все, сприяло зникнення (продаж, списання, переклад під зручні прапори) національного флоту і, як наслідок цього, хвиля безробіття серед плавскладу. На цьому ґрунті виникли перші агентства, що займаються посередницькою діяльністю з працевлаштування моряків на судна іноземних судноплавних компаній [2, 9]. Сьогодні більшість крьюінгових компаній та їх філій розташована в портових містах України: Одесі, Іллічівську, Южному, Миколаєві, Ізмаїлі, Маріуполі, Херсоні та інших.

Професійною діяльністю крьюінгової компанії є надання посередницьких послуг між судовласником або оператором судна, які мають певні потреби в плавскладі, і моряком, який бажає знайти або змінити роботу [9].

Термін «крьюінг» запозичений з англійської мови й у перекладі означає "to crew", "crewing" – набирати екіпаж, судову команду. Таким чином, крьюінгову компанію можна визначити, як специфічну форму кадрової компанії, яка являє собою своєрідний інструмент пошуку робочої сили – членів плавскладу морських суден, а також є своєрідним фільтром при підборі кадрів з великої кількості претендентів на одну посаду. Крьюінгова компанія, використовуючи власні методи і ноу-хау, обирає із загального потоку бажаючих працевлаштуватися на нове робоче місце тих, хто найбільш повною мірою відповідає потребам організації – замовника [5].

Ключова ідея роботи крьюінгових компаній полягає в тому, що компанія бере на себе більшу частину професійної діяльності із задоволення потреб організацій – замовників в персоналі.

Професійність компанії оцінюється не тільки спроможністю задовольнити потреби замовників, але й скорегувати їх у відповідності з ринковими реаліями та запропонувати різноманітні шляхи їх вирішення [5].

З часів розпаду СРСР Українські моряки активно наймаються до суден, як вітчизняних, так й іноземних власників, які працюють під національними або прапорами інших держав. Іноземні роботодавці, серед переваг українських моряків, значно виділяють якісні професійні навички, високий рівень соціалізації в командах, високу швидкість адаптації до нових та складних умов праці. Україна є також одним з лідерів постачання на ринок морських офіцерів. Це безперечно підтверджується тим фактом, що саме українські моряки частіш за все залучаються до роботи у складі цілісних іноземних команд екіпажу. В середньому, за останні роки цей показник склав 27% [8].

Морський ринок праці є специфічним сегментом всесвітнього ринку робочої сили. За даними International Shipping Federation (ISF), сьогодні морський ринок праці охоплює більш 1250000 моряків, які представляють 150 країн. Але при цьому 10 країн постачають 51% офіцерів та 59% рядових флоту. Лідирують тут з великим відривом Філіппіни (приблизно 20% всіх моряків), а також Індонезія, Китай, Туреччина, Росія і Україна [8].

Слід зазначити, що в останні роки на морському ринку праці при значному надлишку пропозиції рядового складу спостерігається зростаючий дефіцит складу командного. При цьому найбільш гостро відчувається нестача саме кваліфікованих моряків – капітанів та старших механіків (табл. 1).

В табл. 1 наведені дані щодо кількості моряків, що працювали на морському флоті у період з 2005-2015 роках.

Таблиця 1. Загальна кількість моряків, які працювали на морському флоті у 2005-2015 рр.

Моряки	2005 рік	2010 рік	2015 рік
Офіцери	466 000	624 000	774 000
Рядові	721 000	747 000	873 500
Загалом	1 187 000	1 371 000	1 647 500

*Джерело: Складено авторами за матеріалами [7]*

Наведені дані підтверджують, що кількість моряків, що наймаються на роботу крьюінговими компаніями за останні роки неодмінно зростає. При цьому, кількість найманих офіцерів за десять років зросла на 66%, по рядовому складу цей показник склав значно менше – 21%, а загалом це зростання склало майже 39%.

Авторитетні міжнародні організації Baltic and International Maritime Council (BIMCO) і International Shipping Federation (ISF) раз на п'ять років, починаючи з 1990 р., готують спільне

дослідження стану ринку праці на світовому морському торговельному флоті – Manpower Report [10]. В таблиці 2 наведені дані щодо балансу попиту та пропозиції моряків на 2015 рік.

Дані таблиці 2 наочно демонструють нестачу офіцерського складу близько 2%, в той час як по рядовому складу пропозиція значно перевищує попит – майже на 16% [10]. Баланс світового попиту та пропозиції моряків станом на 2015 рік наведено на рис. 1.

Таблиця 2. Баланс попиту та пропозиції моряків (з розподілом на офіцерів та рядових) на 2015 р.

	Офіцери	Рядові	Загалом
Пропозиція	774 000	873 500	1 647 500
Попит	790 500	754 500	1 545 000
Баланс	-16 500	+119 000	+102 500
%	2,1%	15,8%	6,6%

Джерело: Складено авторами за матеріалами [11]

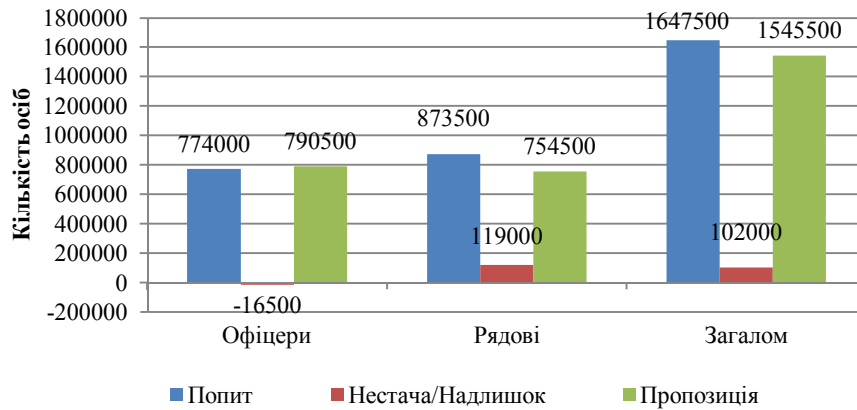


Рис. 1. Світовий попит та пропозиція моряків станом на 2015 рік

Джерело: Складено авторами за матеріалами [11]

Загалом, за даними Manpower Report, у 2015 році на морському флоті працювало 1,647 млн. моряків. Це майже на півмільйони більше, ніж десять років тому – 1,187 млн. Якщо 10 років тому 39% всіх робочих місць припадало на офіцерські посади, то у 2015 році – вже 47%. Таким чином на світовому флоті майже склалася ситуація, коли на одного офіцера буде припадати один рядовий. Це свідчить, перш за все, про істотні зміни в складі світового флоту, все більш насиченого високотехнологічним обладнанням, електронікою, яке потребує більш високих професійних знань.

При нестачі офіцерів нинішній ринок характеризується надлишком рядових моряків. Рівень цього надлишку дослідження оцінює в 119000 рядових. Реально це означає, що влаштуватися сьогодні на роботу українському рядовому моряку дуже складно. Офіцеру ж – значно легше [10]. Більш того Manpower Report 2016 стверджує, що офіцерів на флоті не вистачає та ця нестача буде збільшуватись, що можна побачити з нижченаведених даних (рис. 2).

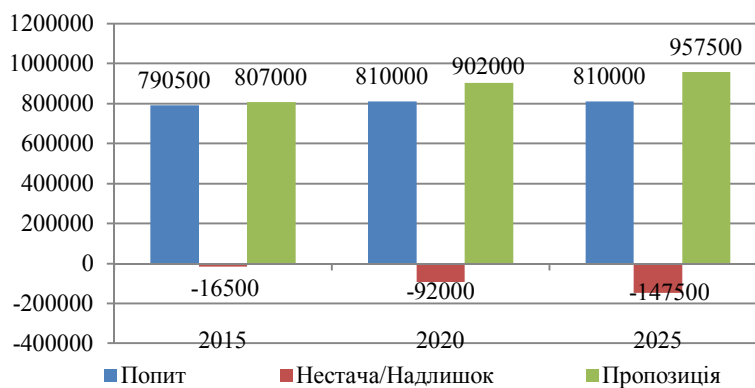


Рис. 2. Базовий прогноз майбутньої потреби в офіцерах

Джерело: Складено авторами за матеріалами [11]

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

Таблиця 3 демонструє найбільші країни-постачальники моряків для світового торговельного флоту у 2015 році [10].

Таблиця 3. Найбільші країни-постачальники моряків для світового торгівельного флоту у 2015 році

№	Країна	Загалом офіцерів та рядових	Офіцери	Рядові	% від загальної кількості
1.	Китай	243 635	101 600	142 035	14,78
2.	Філіппіни	215 500	72 500	143 000	13,08
3.	Індонезія	143 702	51 237	92 465	8,72
4.	Росія	97 061	47 972	49 089	5,89
5.	Індія	86 084	69 908	16 176	5,22
6.	Україна	69 000	39 000	30 000	4,18
7.	Туреччина	38 985	18 568	20 417	2,36
8.	Малайзія	35 000	6 313	28 687	2,13
9.	Італія	34 486	12 988	21 498	2,09
10.	Норвегія	33 701	14 768	18 933	2,06

*Джерело: Складено авторами за матеріалами [10-11]*

За даними Manpower Report 2016, Україна сьогодні займає шосту позицію серед країн-постачальників морської робочої сили в світі. В

свою чергу можна побачити як змінилася кількість офіцерського та рядового складу за 10 років по різних регіонах світу (табл. 4).

Таблиця 4. Порівняння кількості моряків, з різних регіонів світу, які працювали на морському флоті в 2005 та 2015 рр.

Регіон	2005 рік				2015 рік			
	Офіцери	%	Рядові	%	Офіцери	%	Рядові	%
Розвинуті країни	133 000	28	174 000	19	176 000	23	118 000	14
Східна Європа	95 000	20	115 000	15	135 000	17	125 000	14
Африка та Лат. Америка	38 000	8	110 000	15	65 000	8	82 000	9
Далекий Схід	133 000	28	226 000	37	300 000	39	477 500	55
Індійський субконтинент	68 000	15	96 000	14	98 000	13	71 000	8
Загалом	467 000	100	721 000	100	774 000	100	873 500	100

*Джерело: Складено авторами за матеріалами [10-11]*

Так, ми бачимо, що на протязі 2005-2015 років значно зросла доля моряків з Далекосхідного регіону, при чому, як офіцерського складу, так і рядового. Що ж стосується інших країн, то ми бачимо тенденцію до зменшення попиту на моряків з цих регіонів. З огляду на аналітичні дані можна побачити, що потреба в кріюінгових послугах буде і в подальшому зростати. Необхідність в підвищенні якості таких послуг та удосконаленні діяльності даних організацій (зокрема, ретельний підбір персоналу, який би відповідав потребам судновласника) є очевидною.

Досягнення даної мети дозволить українським морякам отримувати переваги в порівнянні з іноземними колегами при виборі судновласником претендентів на необхідну посаду.

Зазвичай, процес підбору плавскладу спеціалістами кріюінгових компаній здійснюється за алгоритмом оцінки здобувачів в процесі надання послуг кріюінговою компанією та складається з визначення за допомогою сучасних спеціалізованих методів та технологій якісного рівня професійних, кваліфікаційних, особистих характеристик, а також мотиваційних установок здобувачів, які складають пул. Ціллю оцінки є визначення числових або описових величин характеристик кандидата. Здобувачі, які складають пул, мають бути оцінені за допомогою єдиної системи оцінки для отримання зіставних результатів.

Відбір кандидатів є професійною діяльністю, яка являє собою процес прийняття рішення про вибір тих чи інших претендентів на працевлаштування згідно з існуючою кадровою потребою організації замовника. Відбір проводиться шляхом зіставлення результатів оцінки окремих кандидатів, які складають пул. Результатом відбору є один чи декілька кандидатів, які в подальшому будуть представлені організації, яка має потребу в персоналі, с метою працевлаштування [5].

Також фірмою-посередником здійснюється допомога в організації потрібних віз, оформленні підпрапорних документів, замовлення авіаквитків, інформаційна та консультативна підтримка. Кріюінг може проводити або організувати тренінг чи навчання моряків, направляти кандидата на медичне обстеження, займатися постачанням і пошиттям робочого одягу, підтримувати зв'язки з профспілками і громадськими організаціями. Також компанії можуть здійснювати виплату заробітної плати екіпажу, складати і підтримувати графік змін плавскладу і багато іншого. Втім, це більш характерно для великих західних компаній, що займаються кріюінг-менеджментом (crew management).

Нажаль, на пострадянських ринках таких компаній поки не багато. На даний час діяльність кріюінгових компаній суворо ліцензується

державою, ймовірність зустріти компанію, що працює напівлегально, дуже невисока [6, 9].

У разі успішного працевлаштування моряків на судно компанії-замовника, крьюінговий агент отримує винагороду від судовласника. Найчастіше, це певна сума, яка виплачується за кожен місяць (або день) роботи моряка на борту судна, хоча може бути і фіксована винагорода, розмір якої не залежить від тривалості перебування моряка на борту. Такі виплати можуть нараховуватися за кожен контракт працевлаштованого моряка, однак деякі судовласницькі компанії (як правило, з нафтогазової галузі) практикують одноразову виплату за підбір потрібного їм фахівця – часто ця сума розраховується шляхом обчислення відсотка від заробітної плати необхідного їм працівника. Відповідно, чим більше цінного (і відповідно більш високооплачуваного фахівця) знайде рекрутингова фірма, тим більше буде розмір її винагороди [9].

Відомо, що якість послуг, які надають крьюінгові компанії, відображається не тільки на якості задоволення потреби судовласника в персоналі, але й опосередковано впливає на функціонування суднохідної компанії в цілому. Проте проблема визначення та удосконалення якості крьюінгових послуг залишається вельми актуальною. Українські крьюінгові компанії у переважній більшості (Marlow-Navigation, V. Ships, STMA, Alfa Navigation, MSC Crewing service та інші) пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008. Згідно даних стандартів, якість послуг визначається на основі процесного підходу – тобто, якщо всі процеси в компанії налагоджені певним чином – то вважається, що послуга надається якісно. Окрім того, щодо оцінки якості крьюінгових послуг з боку моряків використовуються такі прості методи, як анкетування, опитування щодо ступеня задоволеності їх потреб. Але на сьогоднішній день більшість вітчизняних крьюінгових компаній не приділяє достатньо уваги визначенню якості послуг за допомогою певних показників, особливо якщо мова йде про систематичне та динамічне дослідження.

Безумовно, ефективність діяльності крьюінгової компанії на морському ринку праці визначається перш за все відповідністю та якістю послуг, які надаються, потребам судовласників у персоналі. На основі отриманої інформації можна визначити ряд показників (коефіцієнтів) відповідності послуг, які надають крьюінгові компанії, потребам замовника [4].

1. Коефіцієнт задоволення попиту:

$$K_{з.п} = \frac{N_{\text{вик.зам.}}}{N_{\text{заг.}}}, \quad (1)$$

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

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

Даний показник може бути розрахований по кожній послугі компанії та характеризує

можливість компанії задовольнити попит на послуги на ринку праці. Показник оцінюється позитивно при максимальному наближенні до одиниці.

2. Коефіцієнт ефективної продуктивності крьюінгової компанії:

$$K_{\text{еф.прод.}} = \frac{N_{\text{вик.зам.}} - N_{\text{зам.}}}{N_{\text{заг.}}}, \quad (2)$$

де  $N_{(\text{зам.})}$  – кількість звернень з заміни спеціаліста у зв'язку з його невідповідністю потребам судовласників, од.

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

3. Показник середньої кількості замовлень від суднохідної компанії:

$$\bar{N}_{\text{зам.}} = \frac{N_{\text{вик.зам.}}}{N_{\text{СК/О}}}, \quad (3)$$

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

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

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

$$K_{\text{участі}} = \frac{Y_{\text{вик.}}}{Y_{\text{заг.}}}, \quad (4)$$

де  $Y_{(\text{вик.})}$  – кількість виконаних послуг, од.;

$Y_{(\text{заг.})}$  – загальна кількість замовлених послуг на початковий момент, од.

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

5. Показник ефективності діяльності крьюінгової компанії:

$$E = \frac{N_{\text{зам.}}}{N_{\text{вик.зам.}}}, \quad (5)$$

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

6. Показник відгуку на розміщене замовлення:

$$K_{\text{відг.}} = \frac{\bar{T}_{\text{відг.}}}{\bar{T}_{\text{вик.}}}, \quad (6)$$

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

$\bar{T}_{\text{вик.}}$  – середній строк виконання одного замовлення, діб.

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

7. Показник повторного звернення:

$$\text{ППЗ} = \frac{N_{\text{СК/Оповт.}}}{N_{\text{СК/О}}}, \quad (7)$$

де  $N_{\text{СК/Оповт.}}$  – кількість замовників (суднохідних компаній або операторів), які повторно звернулися до крьюнгової компанії, од.

Показник визначає, наскільки крьюнгова компанія ефективно формує мережу постійних організацій-замовників, а також наскільки послуги, які надає крьюнг, відповідають попиту. Даний показник аналізується у взаємозв'язку зі значеннями, які отримані при розрахунку коефіцієнта задоволення попиту ( $K_{3,п}$ ) та коефіцієнта ефективної продуктивності кадрової компанії ( $K_{\text{еф.прод.}}$ ).

8. Показник довіри замовника крьюнгової компанії:

$$\text{ПД} = \frac{V_{\text{розм.}}}{V_{\text{стор.}}}, \quad (8)$$

де  $V_{\text{(розм.)}}$  – кількість вакансій, які розмістила суднохідна компанія в даній крьюнговій компанії, од.;

$V_{\text{(стор.)}}$  – кількість вакансій, які розмістила суднохідна компанія в сторонніх крьюнгових компаніях, од.;

Даний показник визначає, наскільки суднохідна компанія впевнена в крьюнговій компанії в процесі задоволення потреби в персоналі. Чим в меншу кількість крьюнгових компаній звертається суднохідна компанія, тим більш стабільна позиція даної крьюнгової компанії

з точки зору популярності та ін. Таким чином даний показник також характеризує, наскільки послуги крьюнгової компанії ефективні та відповідають попиту.

9. Міра повноти спектру послуг, які надаються, або рівень сервісу S:

$$S = \frac{S_{\text{над.}}}{S_{\text{max}}}, \quad (9)$$

де  $S_{\text{(над.)}}$  – кількість фактично наданих послуг, од.;  
 $S_{\text{max}}$  – максимально можлива кількість послуг, які надаються, од.

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

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

а) в грошовому вираженні

$$E_n = \frac{\Pi_n}{\Pi_{\text{заг.}}}, \quad (9)$$

де  $\Pi_n$  – прибуток крьюнгової компанії, отриманий від впровадження нових послуг, грош. од.;

$\Pi_{\text{(заг.)}}$  – загальний прибуток від всіх послуг крьюнгової компанії, грош. од.;

б) в кількісному вираженні:

$$E_n = \frac{N_n}{N_{\text{заг.}}}, \quad (9)$$

де  $N_n$  – кількість замовлень, які отримані на надання нововведеної послуги, од.

Характеризує реакцію організацій-клієнтів на введення нових форм обслуговування замовників, їх відповідність потребам організацій-клієнтів в персоналі.

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

Вищенаведена методика дозволяє оцінити та більш детально вивчити потребу організації в персоналі, виявити сильні та слабкі сторони в діяльності самої крьюнгової компанії [4].

Слід також зазначити, що дана методика може бути покладена в основу комплексної системи оцінки якості крьюнгових послуг на підставі свістативних показників для різних крьюнгових компаній, однак дана проблема ще потребує подальшого розвитку.

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

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

На практиці головною метою працевлаштування, як правило, є отримання матеріальної винагороди. Для моряка ж максимально високий

заробіток пов'язаний з рядом негативних нематеріальних факторів (тривалий робочий день, шкідливі умови роботи, тривалий відрив від рідних та ін.). В той же час, робота в таких складних умовах, окрім високої оплати, може забезпечити реалізацію інших конкуруючих цілей (кар'єрне зростання, отримання професійного досвіду, закріплення в престижній суднохідній компанії та ін.) [3].

Впровадження заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, а також компенсація витрат на навчання та проходження медкомісії, виконання соціальних гарантій для моряків, а також проведення заходів з підвищення професійних навичок менеджерів з підбору персоналу, запровадження сучасних методів тестування моряків є безумовними факторами підвищення ефективності функціонування кріюінгової компанії та посилення її конкурентоспроможності серед інших.

## Висновки

Таким чином, в даній статі досліджені теоретичні та практичні аспекти становлення, формування та розвитку ринку кріюінгових послуг в Україні. Систематизовані визначення та теоретичні поняття в сфері кріюінгу. Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку світового ринку праці в галузі морського флоту за останнє десятиріччя дав змогу визначити, що для даного специфічного сегменту характерний стабільний динамічний розвиток за наявності великих резервів. Окреслено коло проблем щодо оцінки якості кріюінгових послуг як з позиції судовласників, так і з позиції моряків-пошукачів роботи. Визначений ряд показників, які доцільно взяти за основу для формування комплексної об'єктивної, співставної системи оцінки ефективності роботи різних кріюінгових компаній. Також виконано спробу окреслити можливі напрямки удосконалення якості кріюінгових послуг.

## Abstract

Crewing companies have rather strong positions in the service sector for shipping companies and their number is steadily increasing. New economic conditions and rapid growth of the market of crewing services have contributed to the growth of the competitive struggle between crewing companies, and in the Ukrainian and international labor markets.

However, there are some problems in the work of crewing companies, which are related to the mismatch of personnel for needs of the shipowner, the imperfection of their assessment, like the imperfection of planning needs in the shipping company. Also, there is no universal comprehensive system for assessing the performance of the crew companies, which would allow identifying weaknesses and, based on which results, it would be possible to develop measures of quality improving of the provision of crewing services and to eliminate existing shortcomings.

The purpose and objectives of the article is the analyzing of the current state and trends of the world market of crewing services, as well as existing shortcomings in the activities of crewing companies and to develop proposals to overcome them in order to increase the efficiency of functioning in a competitive environment.

The number of seamen employed by crewing companies in recent years have been increased. Ukraine is now sixth among the supplying countries of the maritime labor force in the world and is one of the leaders in supplying maritime officers to the market. This is confirmed by the fact that it is Ukrainian sailors who are most often involved in the work of integral foreign crew teams. In recent years, in the maritime labor market, with a significant excess of private-sector supply, there is an increasing shortage of command personnel. At the same time, the shortage of skilled seamen – captains and senior mechanics – is most acute.

In this article the theoretical and practical aspects of formation and development of crewing services market in Ukraine are investigated. Systematized definitions and theoretical concepts in the field of crewing. The analysis of the state and trends of the world maritime labor market development over the past decade has made it possible to determine that for this particular segment a stable dynamic development characterized by the presence of large reserves is characteristic. The range of problems related to the assessment of the quality of crewing services from both position of shipowners and from the position of seamen-job seekers is outlined. There are a number of indicators, which it is expedient to take as a basis for the formation of a comprehensive objective, comparative system for assessing the performance of various crewing companies in the industry. An attempt was also made to outline of possible areas for improving the quality of crewing services.

*JEL Classification: J210.*

## Список літератури:

1. Пасюк Е.Д. Механизм повышения эффективности услуг, оказываемых круинговыми компаниями на морском рынке труда: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг), экономика труда» / Е.Д. Пасюк. – Санкт-Петербург, 2008.

2. Крисюк Л. Перспективи розвитку ринку кріюінгових послуг в Україні / Лариса Крисюк, Анна Драгончук // Економічний аналіз. – 2013. – №12. – Ч. 1. С. 169-173.
3. Лукашевич В.М. Определение сущности концептуальных подходов к ведению кріюінгового бизнеса / Лукашевич В.М. // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – №5/2(19). – С. 43-47.
4. Пасюк Е.Д. Методика оценки качества услуг, предоставляемых кріюінговыми компаниями [Электронный ресурс] / Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова – 2011. – № 4 (12). – С. 204-207. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-kachestva-uslug-predostavlyaemyh-kryuingovymi-kompaniyami>.
5. Пасюк Е.Д., Иванова С.Е. Теоретические аспекты развития рынка услуг, предоставляемых кріюінговыми компаниями [Электронный ресурс] / Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 17.09.2007 г. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2007/ekon56.html>.
6. Т. Оганесян. Кріюінг. Почему вопросов больше, чем ответов? [Электронный ресурс] Одесская жизнь. – 2016.12.16. Выпуск: 50 (2016) 2016.12.16. – Режим доступа: <http://odessa-life.od.ua/article/7500-Kryuing-Pochemu-voprosov-bolshe-chem-otvetov>.
7. К. Ильницкий. Морской рынок труда [Электронный ресурс]. – Морской сайт. – Режим доступа: <http://seaman-sea.ru/stati/226-morskoj-rynok-truda.html>.
8. Кидалов И. Украина – огромный рынок для международных кріюінговых компаний [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://kydalov-partners.com/ru/articles/>.
9. Кріюінгові компанії. Огляд галузі. [Электронный ресурс]. «Військова панорама». – 03.03.2016. – Режим доступа: <http://wartime.org.ua/24503-kryuingov-kompaniy-oglyad-galuz.html>.
10. К. Ильницкий. Украина заняла шестое место среди стран-поставщиков моряков [Электронный ресурс] / Порты Украины – 14.09.2016. – Режим доступа: <http://ports.com.ua/articles/ukraina-zanyala-shestoe-mesto-sredi-stran-postavshchikov-moryakov>.
11. Global Supply of Seafarers. [Электронный ресурс]. – International Chamber of Shipping Annual Review 2017. – Режим доступа: <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/ICS-Annual-Review-2017/ics-annual-review-2017.pdf?sfvrsn=10>.

## References:

1. Pasyuk, E.D. (2008). Mekhanizm povysheniya ehffektivnosti uslug, okazyvaemyh kruingovymi kompaniyami na morskoy rynke truda [The mechanism of improving the efficiency of services provided by cruise companies in the maritime labor market]. Extended abstract of candidate's thesis. Sankt-Peterburg [in Russian].
2. Krisyuk, L., & Dragonchuk, A. (2013). Perspektivi rozvitku rynku kryuingovih poslug v Ukraini [Prospects for the development of the market of crewing services in Ukraine]. Ekonomichnyy analiz – Economic analysis, 12, 169-173 [in Ukrainian].
3. Lukashevich, V.M. (2014). Opredelenie sushchnosti konceptualnyh podhodov k vedeniyu kryuingovogo biznesa [Defining the Essence of Conceptual Approaches to Crewing Business]. Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva – Technological audit and production reserves, 5/2 (19), 43-47 [in Russian].
4. Pasyuk, E.D. (2011). Metodika ocenki kachestva uslug, predostavlyaemyh kryuingovymi kompaniyami [Methodology for assessing the quality of services provided by the crewing companies]. Vestnik gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota im. admirala S.O. Makarova – Bulletin of the State University of Marine and River Fleet them. Admiral S.O. Makarova, 4 (12), 204-207. Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-kachestva-uslug-predostavlyaemyh-kryuingovymi-kompaniyami> [in Russian].
5. Pasyuk, E.D., & Ivanova, S.E. (2007). Teoreticheskie aspekty razvitiya rynka uslug, predostavlyaemyh kryuingovymi kompaniyami [Theoretical aspects of the development of the services market provided by the crewing companies]. Zhurnal nauchnykh publikatsiy aspirantov i doktorantov – Journal of Scientific Publications of Post-Graduate Students and Doctoral Students. Retrieved from <http://jurnal.org/articles/2007/ekon56.html> [in Russian].
6. Oganesyanyan, T. (2016). Crewing. Pochemu voprosov bolshe, chem otvetov? [Crewing. Why are there more questions than answers?]. Odesskaya zhizn – Odessa life, 50 (2016). Retrieved from <http://odessa-life.od.ua/article/7500-Kryuing-Pochemu-voprosov-bolshe-chem-otvetov> [in Russian].
7. Ilnickij, K. (2017). Morskoy rynek truda [Marine labor market]. Retrieved from <http://seaman-sea.ru/stati/226-morskoj-rynok-truda.html> [in Russian].
8. Kidalov, I. (2017). Ukraina – ogromnyy rynek dlya mezhdunarodnyh kryuingovyh kompanij [Ukraine is a huge market for international crewing companies]. Retrieved from <http://kydalov-partners.com/ru/articles/> [in Russian].



9. Vijskova panorama. (2016). Kryuyinhovi kompaniyi. Ohlyad haluzi. [Crewing companies. Industry overview]. Retrieved from <http://wartime.org.ua/24503-kryuyingov-kompaniyi-oglyad-galuz.html> [in Ukrainian].
10. Ilnickij, K. (2016). Ukraina zanyala shestoe mesto sredi stran-postavshchikov moryakov [Ukraine ranked sixth among seamens supplier countries]. Retrieved from <http://ports.com.ua/articles/ukraina-zanyala-shestoe-mesto-sredi-stran-postavshchikov-moryakov> [in Russian].
11. Global Supply of Seafarers. (2017). International Chamber of Shipping Annual Review 2017. Retrieved from <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/ICS-Annual-Review-2017/ics-annual-review-2017.pdf?sfvrsn=10> [in English].

Надано до редакційної колегії 03.04.2017

Яценко Маріанна Сергіївна / Marianna S. Yatsenko  
[m.s.yatsenko@mzeid.in](mailto:m.s.yatsenko@mzeid.in)

Гончарова Ірина Олександрівна / Iryna O. Goncharova  
[goncharova@gmail.com](mailto:goncharova@gmail.com)

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Актуальні проблеми удосконалення якості кріюінгових послуг [Електронний ресурс] / М. С. Яценко, І. О. Гончарова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 1 (29). – С. 162-170. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/162.pdf>*