

УДК 347.793.5

Н.Г. Гребенник, О.О. Данченко

Одеський національний морський університет

**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КРЮІНГОВОЇ КОМПАНІЇ**

N.G. Grebennik, O.O. Danchenko

Odessa national maritime university

**FUNDAMENTALS
OF CREWING COMPANY EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT**

В роботі описані найбільш розповсюджені схеми роботи крьюінгових компаній; виявлені відмінності в формуванні доходів та витрат за цими схемами; наведені визначення та співвідношення понять ефективність, результативність, ефект та результат; охарактеризовані різні концепції оцінки ефективності та перспективи їх використання в системі управління ефективністю діяльності крьюінгової компанії.

Ключові слова: крьюінг, крьюінгова компанія, фінансові результати, ефективність, управління ефективністю.

В работе описаны наиболее распространенные схемы работы крьюинговых компаний; выявлены различия в формировании доходов и расходов по этим схемам; приведены определения и соотношения понятий эффективность, результативность, эффект и результат; охарактеризованы различные концепции оценки эффективности и перспективы их использования в системе управления эффективностью деятельности крьюинговой компании.

Ключевые слова: крьюинг, крьюинговая компания, финансовые результаты, эффективность, управление эффективностью.

© Гребенник Н.Г., Данченко О.О., 2016

At present, all enterprises should implement the latest economic and management mechanisms. Now there are many different methods that take into account the experience of developed countries, and performance peculiarities in various management spheres. However, some economic issues of crewing companies are not sufficiently covered.

The article presents the description of the crewing companies work as well as shows their differences from employment agencies. Besides the analysis of the most popular crewing companies' schemes (such as crew management, manning and representation of the ship owner's interests) is given and various ways of income and expenditure formation according to these schemes are introduced.

A crewing company has an opportunity to choose the most attractive crewing schemes. To create an effective management system it is necessary to define the performance criteria and to choose the assessment method.

The article discusses various concepts of efficiency assessment: balanced indicators system; the business value; cash flow; competitiveness assessment.

So, there is no unified method nowadays. The company should choose the best one for itself.

Keywords: crewing, crewing company, financial results, effectiveness, performance management

Постановка проблеми. Глобалізація світової економіки та високий рівень динамічності ринкового середовища вимагає кардинальних змін в управлінні підприємствами. Україна історично є одним з головних учасників міжнародного ринку морської робочої сили. Зараз цьому сприяє складна економічна ситуація в країні, а також значний потенціал в підготовці, перепідготовці та працевлаштуванні моряків, який складається з низки освітніх заходів різних ступенів акредитації, обладнаних сучасним спеціалізованим устаткуванням тренінгових центрів, відлагодженої системи сертифікації та значною кількістю

крюїнгових компаній, які спеціалізуються на питанні працевлаштування моряків.

В сьогоденних складних умовах господарювання всім підприємствам необхідно впроваджувати новітні сучасні економічні та управлінські механізми. Зараз напрацьовано багато різних методик, які враховують досвід економічно-розвинених країн та особливості функціонування в різних сферах господарювання. При цьому, недостатньо висвітлені певні питання економіки крюїнгових компаній, діяльність яких знаходиться на перетині різних економічних сфер: управління персоналом та судноплавна галузь.

Це впливає на особливості економічних процесів в крюїнгових компаніях і вимагає особливого дослідження механізму формування фінансових результатів, оцінки ефективності функціонування та побудови системи управління ефективністю компанії.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Характеристику глобального ринку праці моряків з виділенням його особливостей, дослідження нормативно-правової бази щодо регулювання цього ринку наведено в роботі [1]. До основних висновків дослідження глобального ринку моряків віднесені: наявність дисбалансу між попитом та пропозицією, проблеми з забезпеченням необхідної якості освіти моряків, перспективна нестача моряків командного складу, а також певна дискримінація в питанні оплати праці.

В роботі [2] визначено поняття ринку крюїнгових послуг, наведена його структура, вказані суб'єкти ринку. До складу інфраструктури ринку крюїнгових послуг віднесені освітні установи, сертифікаційні центри та медичні установи. Також в цій роботі описані механізми працевлаштування моряків та виділені їх переваги та недоліки.

Глумачення та зміст поняття ринку крюїнгових послуг було піддане критиці в роботі [3], в якій автор акцентує увагу на невизначеності та багатоваріантності в використанні основних

понять сфери кадрового менеджменту в сфері морського судноплавства.

Зміст діяльності крюїнгової компанії та класифікація крюїнгових компаній за 10 класифікаційними ознаками наведена в статті [4]. Робота [5] містить доповнену класифікацію за 13 класифікаційними ознаками. Також в цій роботі ретельно описані бізнес-процеси сфери управління персоналом крюїнгового підприємства як відокремленого підрозділу судноплавної компанії.

В авторефераті дисертації [6] наведений механізм удосконалення якості послуг крюїнговою компанією та описаний механізм підвищення ефективності послуг. При цьому основна увага приділяється відповідності послуг компанії потребам судновласника. Але не вказується яким чином це відобразиться на загальній ефективності роботи компанії, яка визначається частіше всього співставленням доходів та витрат компанії. Прагнення підвищення якості послуг може негативно відобразитися на фінансових результатах компанії та, відповідно, її ефективності.

Багато наукових праць [7; 8; 10-14] присвячено аналізу підходів та методів оцінки ефективності діяльності підприємства, але не приділялося уваги специфічним відмінностям формування доходів та витрат в роботі крюїнгової компанії. А саме ці показники є базою для розрахунку за більшістю методик, які використовуються для оцінки ефективності роботи підприємства та є першим кроком до побудови системи управління ефективністю.

Постановка задачі. Дослідження особливості формування основних фінансових показників роботи крюїнгової компанії з метою формування системи управління її ефективністю.

Основний матеріал дослідження. Звичайно під крюїнгом (від англ. Crew – «команда», «екіпаж») розуміють здійснення діяльності по набору моряків на судна. Іноді під крюїнгом

розуміють крьюінгову компанію, яка здійснює пошук і залучення робочої сили до плавскладу морських суден.

Крьюінгова компанія, використовуючи власний потенціал, вибирає із загального потоку тих, хто має необхідні дані для задоволення потреб організації-замовника. Основною функцією крьюінгової компанії є надання послуг з працевлаштування моряків. Крьюінгову компанію можна розглядати як специфічну форму кадрової компанії. Однак, певні відмінності між ними є.

До кадрових агентств відносять:

– агентства з підбору персоналу – організації-посередники, які займаються тільки пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавців;

– агентства з працевлаштування – організації-посередники, які здійснюють пошук роботи на замовлення здобувачів.

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

В свою чергу, крьюінгова компанія – це юридична особа, яка створена з метою отримання прибутку за допомогою здійснення професійної діяльності по пошуку, оцінці, відбору і мотивації персоналу, – плавскладу суден по критеріях, заданих організацією-замовником (судновласником або оператором судна), що має потребу в залученні відповідного персоналу [4].

Відмінності між кадровим агентством і крьюінговою компанією наведені в таблиці.

Таблиця

Відмінності між кадровим агентством і крьюінговою компанією

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

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

Спектр послуг крьюінгової компанії крім пошуку та підбору необхідних фахівців для роботи на суднах замовника може включати наступні послуги:

– допомога в оформленні документів та візи;
– замовлення білетів, організація доставки моряка на/з судна з /на місця проживання;

– консультаційна та інформаційна підтримка;

– навчання та підвищення кваліфікації;

– забезпечення спеодягом тощо [5].

Крьюінгові компанії класифікуються за різними ознаками: частка ринку, вид крьюінгу, рід діяльності, характер взаємодії з іншими організаціями, спеціалізаціями кандидатів або типів суден, засіб працевлаштування тощо [4-6].

Зокрема, за видом крьюінгу виділяють чистий крьюінг, крью-менеджмент та представництво судновласника. Ці три види передбачають принципово різні схеми формування фінансових результатів. Тому зупинимося на них детальніше.

Найбільш поширеною є робота за схемою «чистий крьюінг». Така компанія є посередником між судновласником і кандидатом. Робота за такою схемою практично тотожна роботі кадрового агентства в морській галузі. Дохід компанії формується за рахунок комісійних, які прямо пропорційні заробітній платні моряка-кандидата. Витрати компанія несе на утримання офісу та персоналу.

Більш складною з точки зору формування фінансових результатів є робота за схемою «крью-менеджмент». У даному випадку судновласник делегує крьюінговій компанії весь комплекс робіт, які пов'язані з комплектацією екіпажу на судна, частіше всього на довгий термін. В цьому випадку дохід крьюінгової компанії складається з виплат замовника-судновласника (або оператора судна). До числа витрат, окрім утримання офісу та персоналу компанії, відносяться витрати на оплату праці моряків та організацію їх роботи.

Відмінний механізм роботи в представництві судновласника, де крьюінгова компанія є відокремленим структурним підрозділом великої судноплавної компанії і виконує функції з крью-оперування. В деяких випадках такі крьюінгові компанії крім комплектації екіпажу виконують функції «управління флотом», включаючи питання, пов'язані з експлуатацією судна, ремонтом, контролем і якістю роботи флоту. В цьому випадку крьюінгова компанія втрачає функції посередника і є практично прямим роботодавцем для моряка. Це економічно привабливо для моряків, також знижує рівень ризику для самої крьюінгової компанії, але обмежує її економічні та підприємницькі можливості. За цією схемою не завжди є можливість виділити доходи, отримані від саме крью-оперування в складі доходів судноплавної компанії. Тому, при оцінці ефективності роботи цієї компанії основний акцент потрібно робити на витрати, їх факторний аналіз та оцінку ступеня задоволення вимог судновласника.

Робота за схемою «представництво судновласника» економічно доцільна лише для судноплавних компаній великих розмірів з постійним значним попитом на робочу силу моряків з конкретного регіону. Кількість таких судноплавних компаній обмежена, а наявність великої кількості невеликих крьюінгових компаній, які працюють за іншими схемами, створює здорове конкурентне середовище, яке дозволяє:

- морякам – обирати найкращий для себе варіант роботи;
- судновласникам (операторам) – обирати моряків, які більш повно відповідають їх запитам;
- крьюінговим компаніям – обирати схему роботи, яка дозволить їм реалізувати їх підприємницькі здібності та досягти поставлених цілей.

Різнострамованість інтересів учасників процесу комплектації екіпажу (моряк-крьюінгова компанія-судноплавна компанія) вимагає пошук точок дотику для вирішення проблеми забезпечення ефективності для всіх учасників.

Крьюінгова компанія має можливість обирати для себе найбільш привабливий вид крьюінгу, орієнтуючись на свої цілі з метою забезпечення необхідного рівня ефективності свого функціонування. В цьому випадку слід визначити критерії ефективності, обрати методики її оцінки та побудувати систему управління ефективністю.

Система управління ефективністю компанії охоплює весь спектр завдань в сфері стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією. Вона включає постановку цілей, розробку шляхів їх досягнення та оцінку отриманих результатів за використання певних методик оцінки ефективності.

Вважається, що поняття ефективність має суто економічне коріння і пов'язано з порівнянням досягнутого результату з використаними для цього ресурсами.

Зараз це поняття використовується в різних галузях знань, зокрема, в техніці, технологіях, інформатиці, управлінні тощо.

Відповідно до Вікіпедії ефективність (англ. *efficiency; performance*; нім. *Effektivität f, Wirkungsgrad m, Wirksamkeit f*) – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання.

В роботах [7] приділено багато уваги дослідженню змісту цього поняття, визначенням, які дали різні вчені та порівнянням з такими близькими за змістом поняттями, як результативність та економічність. Не будемо зупинятися на цьому питанні, а наведемо визначення, які, на нашу думку, найбільш повно відображають зміст цих термінів.

Ефективність як процес визначається як здатність принести ефект. Ефективність як показник визначається як відношення ефекту до витрат, що забезпечили його отримання [7].

Враховуючи значні відмінності в процесі формування фінансових результатів в крьюінгових компаніях при різних видах крьюінгу, необхідно визначити поняття результату та

результативності та виявити їх співвідношення з ефектом та ефективністю.

Під результативністю пропонується розуміти ступінь досягнення поставлених цілей без врахування економічності [8]. В свою чергу економічність поняття більш близьке до економії, ніж до економіки.

За Стандартом ISO 9000:2005 ефективність (efficiency) – співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами.

Результативність (effectiveness) – ступінь реалізації запланованої діяльності з досягненням запланованих результатів.

При дослідженні ефективності науковці-управлінці роблять акцент на задоволення суспільних благ та зростанні рівня конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу науковці-економісти традиційно спираються на мінімізацію використаних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Враховуючи, що крьюінгова компанія функціонує в сфері послуг – управління персоналом – і основні фінансові результати формуються за рахунок ефективного управління, тому багато уваги приділяється дослідженню якості послуг компанії [6] та вказується на організаційну культуру як фактор підвищення конкурентоспроможності крьюінгової компанії [9].

Існує думка, що ефективність більш стратегічно орієнтоване поняття ніж результативність, яке відображає досягнення певних результатів в короткостроковому періоді.

Тому можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності крьюінгової компанії в довгостроковому періоді необхідно побудувати систему короткочасних цілей, які дозволять моніторити динаміку її результативності.

Схожа ситуація склалася з тлумаченням понять ефект та результат, які схожі за змістом, але не є синонімами. Результат є більш широким поняттям, ніж ефект, який може бути і результатом. В економіці співвідношення економічного ефекту і економічного результату наведено в формулі

$$EE = EP - EB,$$

де EE – економічний ефект;

EP – економічний результат;

EB – економічні витрати.

Під економічним ефектом на відміну від інших видів ефекту (соціального, технічного тощо) звичайно розуміється показник, який має грошовий вимір. В той час, як результат може бути як в грошовому (дохід), так і в натуральному виразі (кількість працевлаштованих моряків). Результати в цьому випадку є базою для визначення ефекту та оцінки ефективності компанії.

До числа традиційних показників оцінки ефективності відносяться показники рентабельності (активів, виробництва, капіталу тощо). Недоліком цих показників є їх статичний характер, який не відображає тенденції, не дозволяє врахувати позиції компанії на ринку та перспективи її розвитку.

Все частіше появляються «інноваційні» концепції в сфері управління, які є скоріше новим поглядом на старі методики. Можна виділити наступні концепції в оцінці ефективності:

- 1) система збалансованих показників;
- 2) концепція вартості бізнесу;
- 3) концепція грошових потоків;
- 4) оцінка рівня конкурентоспроможності [10].

Найбільшого поширення вже набула система збалансованих показників, які в окремих випадках мають вигляд індексів, за якими оцінюються різні напрямки роботи компанії. Ця система має свої переваги (комплексний підхід) та недоліки (суб'єктивний характер оцінки).

Сучасна назва системи збалансованих показників – концепція Balanced Scorecard (BSC), яка орієнтована на удосконалення облікової системи як важливої складової частини системи управління підприємством. BSC – це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким

чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові й т.д.) [11; 12].

Використання цієї системи при оцінці управління ефективністю круїнгової компанії вимагає високого рівня професіоналізму управлінців, які повинні враховувати не лише світовий та український досвід в сфері управління, але і специфічні особливості функціонування самої круїнгової компанії, вид круїнгу, тенденції ринку морського судноплавства та світової торгівлі тощо. Все це вимагає значних витрат ресурсів, що також необхідно оцінити та врахувати при наданні переваг саме цій системі.

Окремим блоком йде відносно нова концепція управління ефективністю діяльності підприємств з використанням вартісно-орієнтованого підходу [7]. Зараз вона набуває популярності внаслідок активізації ринку купівлі-продажу бізнесів, появи інформації про укладені угоди та можливості оцінити внутрішні резерви та повніше середовище.

Аналіз вартості компанії в динаміці є альтернативою для управління підприємством на основі абсолютних (прибуток) та відносних (рентабельність) показників [13]. Цей підхід обмежений в використанні при виді круїнгу «представництво судовласника» внаслідок тісних економічних та юридичних зв'язків між круїнговою компанією і судовласником-замовником. Але перспективи його не можна недооцінювати.

Концепція грошових потоків більш доцільна при визначенні ефективності конкретного проекту, але може використовуватися і при оцінці ефективності роботи компанії. Її можна брати як додаткову в окремих випадках, але вона не може бути єдиною, тому що не дає повної об'єктивної картини роботи всіх структурних підрозділів компанії та не показує вплив змін окремих показників роботи компанії на її ефективність в довгостроковому періоді.

Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє визначити позиції компанії на ринку, але не завжди виявляє внутрішні резерви самої компанії, що є вкрай важливо при управлінні

ефективністю. Тому, на наш погляд, слід звернути увагу на інші концепції управління ефективністю.

Еволюційним розвитком цієї концепції є Business Performance Management (BPM) – відносно нова концепція управління, яка позначає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загального інтегрованого середовища управління [14].

Наявність такого широкого кола підходів та методів управління ефективністю свідчить, що немає єдиної універсальної методики. На наш погляд, в залежності від виду круїнгу з врахуванням специфіки роботи круїнгової компанії та особливостей формування фінансових результатів можна запропонувати свій механізм управління ефективністю круїнгової компанії.

Висновки. Проведене дослідження показало, що сьогодні в економіці та управлінні круїнгових компаній необхідно застосовувати більш прогресивні інструменти, не обмежуючись використанням тільки традиційних методів. Керівники та власники круїнгових компаній для досягнення своїх цілей та враховуючи економічний потенціал компанії мають можливість обирати різні схеми роботи та будувати власну систему управління ефективністю.

В подальшому необхідно провести порівняння фінансових показників, результатів та ефективності роботи круїнгової компанії при різних видах круїнгу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Жихарева В.В. Глобальный рынок труда моряков: проблемы и решения // *Економічні інновації*. – Одеса: Вид-во ОНМУ, 2012. – Вип. 47. – С. 53-62.

2. Исмаильчук Е.П. Структура и механизм функционирования крьюингового рынка // Методи та засоби управління розвитком транспортних систем. – Одеса: Вид-во ОГМУ. – 2008. – Вип. 14. – С. 47-52.
3. Лукашевич В.М. Методологические подход к определению основных понятий кадрового менеджмента в сфере морского судоходства // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – Астрахань: Типография АГТУ, 2013. – Вип. 2. – С. 112-117.
4. Пасюк Е.Д. Теоретические аспекты развития рынка услуг, предоставляемых крьюинговыми компаниями. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2007/ekon56.html>.
5. Бундюк Р.А. Управление персоналом крьюингового предприятия судоходной компании: теория и практика: Монография. – Одесса: Феникс, 2011. – 222 с.
6. Пасюк Е.Д. Механизмы повышения эффективности услуг, оказываемых крьюинговыми компаниями на морском рынке труда: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук // Екатерина Дмитриевна Пасюк. – СПб., 2008. – 18 с.
7. Говорушко Т.А. Управление эффективностью деятельности предприятий на основе вартісно-орієнтованого підходу: Монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.
8. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.
9. Никифоренко В.Г. Организационная структура крьюинговой компании как фактор повышения ее конкурентоспособности / В.Г. Никифоренко, Л.Е. Лебедь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.

10. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. – С. 8-13.
11. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
12. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>.
13. Чернега О.М. Системний підхід до управління ефективністю діяльності організації // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса, 2013. – № 16 (195). – С. 45-54.
14. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств / М.О. Орликовський, Д.І. Трокоз // Ефективна економіка: Електрон. наук. фах. вид. / Ін-т екон. природокористув. та сталого розвитку Нац. акад. наук України. – К., 2014. – Вип. 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econpotu.nauka.com.ua/?op=1&z=3034>.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2016

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету
Г.С. Махуренко

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Міжнародної економіки Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
Д.А. Горовой