

**СЕКЦІЯ 6**  
**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ,**  
**ІНСТРУМЕНТИ**

*Науковий модератор:*  
*к.е.н. доцент Артамонова Н.С.*

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

*Є.В. Семчишин*, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист

*О.С. Цимбалюк*

Відокремлений структурний підрозділ «Тернопільський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя»

Тернопіль, Україна

Характер господарського та промислового освоєння кожної країни простежується у специфіці регіональної орієнтації господарства окремих її територій. Визначаючи актуальність тих чи інших напрямів економічного розвитку України, її областей та регіонів, важливим є дослідження структурних змін в умовах постіндустріального суспільства.

В період постіндустріального суспільства проблеми розвитку національних господарств досліджують українські вчені Амоша О.І., Геєць В.М., Гальчинський А.С., Кузьмін О.Є., Пирог О.В. та закордонні - Белл Д., Тодаро М., Кастельс М. Проте, існує дуже мало праць, присвячених структурній трансформації секторних моделей розвитку областей Західного регіону України та його економічного потенціалу.

Під час дослідження основних соціально-економічних показників Західного регіону України необхідно звернути увагу на показники валового регіонального продукту (ВРП) та валового регіонального продукту на одну особу. Аналізуючи таблицю, яка наведена нижче (Таблиця 1), видно, що лідером серед показників валового регіонального продукту та валового регіонального продукту на одну особу є Львівська область (така тенденція спостерігається вже декілька років).

Водночас найнижчі показники загального валового регіонального продукту належать Тернопільській області, а валового регіонального продукту на одну особу - Закарпатській. З цього можна зробити висновок, що валовий регіональний продукт Західного регіону в цілому залежить від кількості населення, що в результаті й визначає його соціально-економічний потенціал.

Таблиця 1 – Показники валового регіонального продукту ЗРУ станом на 1.01.2019 р.

Область	ВРП у фактичних цінах, млн. грн	ВРП у розрахунку на одну особу, грн
Волинська	60448	58297
Закарпатська	52445	41706
Івано-Франківська	78443	57033
Львівська	177243	70173
Рівненська	56842	49044
Тернопільська	49133	46833
Чернівецька	33903	37441

Первинний сектор економіки завжди був одним із найпоширеніших секторів Західного регіону України, хоча з часом втрачав свою питому вагу (в період з 2002 р. по 2010 р.), а починаючи із 2011 р. знову відбувалось поступове її нарощення. Основною діяльністю даного сектору ЗРУ є сільське, лісове та рибне господарства, які в майбутньому можуть забезпечити регіону передові позиції в Україні та сучасному глобалізованому світі.

Для оцінки розвитку вторинного сектору Західного регіону України доцільно використовувати термін деіндустріалізації: він займав не більше 14% у секторних моделях всіх областей Західного регіону (за винятком Львівської – 19% та Івано-Франківської – 21%) станом на 2018 р.

Третинний сектор протягом багатьох років був одним із найпоширеніших в областях ЗРУ. Проте, останнім часом відбулось скорочення його питомої ваги майже на третину. Регіон має добре розвинену туристичну сферу послуг та високу відвідуваність через вигідне розташування відносно інших країн. Негативними структурними змінами у секторних моделях Західного регіону є постійне скорочення вторинного сектору, при збереженні домінування третинного, базовим видом економічної діяльності якого є гуртова та роздрібна торгівля.

Питома вага четвертинного сектору Західного регіону України з часом зростає. Його базовими видами економічної діяльності є інтелектуальне виробництво, операції з нерухомим майном, фінансова та страхова діяльність, а також державне управління, питома вага якого залишається майже незмінною (8-9%).

Розвиток п'ятирикового сектору характеризується нарощенням питомої ваги майже у 1,5 раза в секторних моделях розвитку областей Західного регіону України. Основним видом економічної діяльності цього сектору є освіта, питома вага якого стабільно зростає.

Як наслідок, потрібно приділяти більшу увагу економічному зростанню у своєму районі, місті, а не цілком опиратися на загальнодержавну систему. Зокрема, доцільно проводити масштабні дослідження та впроваджувати інновації в усіх галузях господарства регіону, які, безумовно, матимуть успіх.

Протягом останніх років функціонували всі п'ять секторів економіки ЗРУ з різноспрямованими тенденціями розвитку та з домінуванням різних секторів. Області Західного регіону України в основному розвивались використовуючи власний енергетичний потенціал, методом самостимулювання і самоорганізації.

Як висновок, загальною тенденцією структурних змін у секторних моделях розвитку областей Західного регіону України є значне нарощення питомої ваги четвертинного та п'ятирикового секторів, відносне скорочення третинного, суттєве зниження вторинного та зміцнення первинного секторів. В умовах глобалізації для того, щоб зайняти гідне місце в економічних процесах потрібно спрямовувати зусилля на посилення впливу постіндустріальних чинників економічного розвитку національного господарства всієї України, а також областей і регіонів. Найближчими до вимог постіндустріального суспільства в Західного регіону України є Тернопільська та Чернівецька області, у них переважають четвертинний, п'ятириковий та первинний сектори економіки при зменшені питомої ваги третинного та вторинного секторів.

#### Література:

1. Жаліло Я.А. Децентралізація влади як інституційний чинник системної трансформації економіки. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. 2019. № 1 (69). С. 69—82.
2. Валовий регіональний продукт у 2018 році: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2020. С. 25-28. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/04/zb\\_vrp\\_2018.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_vrp_2018.pdf)
3. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Теоретико-методичні засади розвитку регіонального економічного простору в умовах трансформаційних зрушень. Соціальна економіка. 2016. Вип. 52, № 2. С. 46-53. URL : <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/8242/7751>
4. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
5. Федорчак О. В. Державне управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні в Україні: проблеми та напрями вдосконалення. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ХарРІДУ НАДУ. № 2 (52). 2017. С. 103—112.

## ПРОЦЕС РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ

*Н.С. Артамонова*, к. е. н., доцент

*О.І. Яковенко*

Державний університет «Одеська політехніка»

Одеса, Україна

Однією з причин появи кризових ситуацій на підприємствах України є недосконалий менеджмент. За рахунок того, що в організаціях нехтують системами прогнозування та раннього розпізнавання загрози банкрутства, керівництво не має можливості приймати правильні управлінські рішення.

Крім того, впливають і інші фактори. У зв'язку з тим, що наша країна перебуває в тяжкому фінансовому положенні, багато підприємств, наразі, переживають не найкращі роки, до того ж коливання курсу валюти негативно впливає в цілому на стан фірми. Тому велика кількість підприємств потребують фінансової допомоги для запобігання повного їх банкрутства. А також потрібно відмітити, що існують підприємства, які не можна відносити до повних банкрутів, адже ціна їх активів перевищує кредиторську заборгованість або їх нездатність виплатити свою заборгованість є тимчасовою.

Однак у випадку виникнення заборгованості перед кредиторами можуть виникнути судові конфлікти, які призводять до накладання арешту на банківські рахунки та майно. Виникнення таких проблем лише посилює падіння підприємства в фінансову кризу, адже воно не може повноцінно використовувати свої основні та оборотні засоби. Таких ситуацій можна уникнути, якщо своєчасно вживати необхідні засоби [1].

На рисунку 1 подано статистику банкрутств компаній з 2017-2020 року.

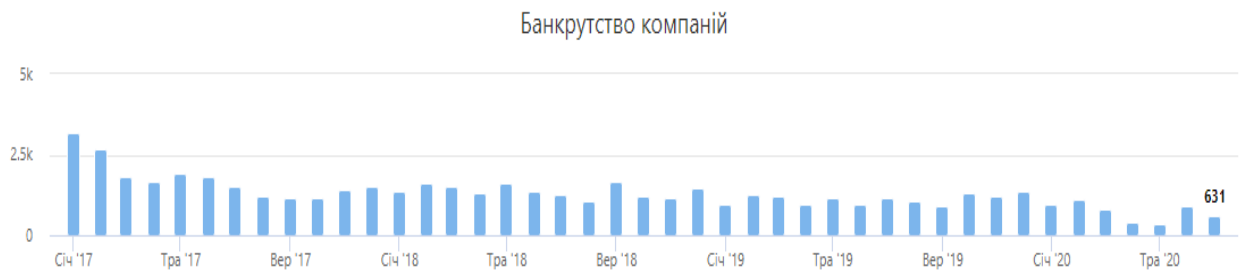


Рисунок 1 – Банкрутство компаній

Під час карантину багато компаній стали неплатоспроможними. Проте кількість відкритих процедур банкрутства за період з березня по червень 2020 року сягнула рекордно низької кількості. Це можна пояснити тим, що українські суди також перестали працювати або працювали в обмеженому режимі, а засідання по справам переносяться більше ніж на півроку. Новий кодекс про банкрутство не передбачає жодних послаблень у форс-мажорних обставинах для компаній, які потрапили у боргові зобов'язання [2].

Було досліджено банкрутство фізичних осіб. Дані подано на рисунку 2.

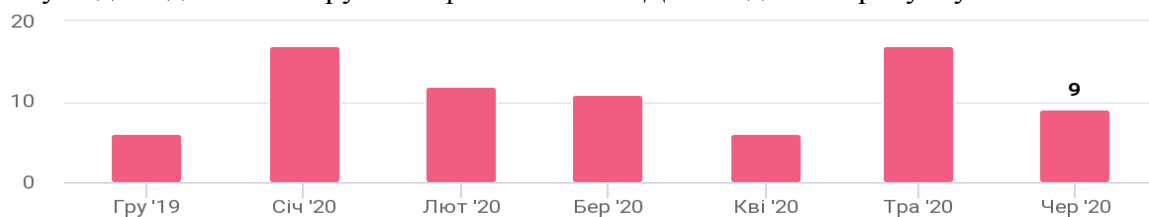


Рисунок 2 – Банкрутство компаній

Якщо ми розглянемо ситуації із банкрутами-фізичними особами, то їх кількість лишилась на попередньому рівні. Загальна кількість громадян, які оголосили себе банкрутами за останні півроку досягла 80 осіб [2].

Для того, щоб підприємство не впадало в кризу, керівництво фірми має розумно проводити зміни в сфері фінансів та своєчасну реструктуризацію.

Санація — система заходів, які здійснюються для запобігання банкрутства (з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації) і фінансового оздоровлення підприємств і банків за допомогою держави і крупних банків. Спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі, або частково вимог кредиторів [3].

Процедура санації в Україні регулюється такими законодавчими актами, як: положенням про порядок проведення санації до порушення провадження у справі про банкрутство, Господарський кодекс України; Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Законом було визначено два шляхи відновлення платоспроможності боржника - це: санація до порушення справи про банкрутство (досудова санація), санація при порушенні провадження у справі про банкрутство.

Досудова санація передбачає опублікування оголошення про прийняття судом заяви про затвердження плану санації боржника, що значно зменшує репутаційні втрати, якщо порівнювати це з процесом банкрутства. Також така санація може відбуватися тільки після письмового погодження власників підприємства-боржника та його кредиторів, загальна сума зобов'язань перед якими перевищує 50%. Окрім того, щоб розпочався процес оздоровлення, всі кредитори мають затвердити план санації. Головним плюсом досудової санації є те, що керівництво фірми може брати участь та контролювати процес відновлення свого підприємства на відміну від судової санації, де керівників фірми звільняють. Також затрати на проведення досудової санації значно менші, ніж на проведення судової [4].

Для покращення свого фінансового стану підприємство може залучати додаткові кошти, щоб погасити заборгованості перед кредиторами. Одним із варіантів може бути робота з дебіторською заборгованістю. Для ефективної роботи потрібно скласти перелік заборгованостей, надіслати претензії дебіторам і залежно від їх дій подавати заяву до суду або ні. Для більш швидких дій можна продати або передати заборгованість іншим особам.

Іншим варіантом може бути продаж непрофільних активів підприємства. Це ті активи, які фірма не використовує і не використовувала для виробничої, господарської діяльності підприємства. Або це ті активи, які фірма використовувала не по прямому своєму призначенню. Їх можна продати без втрат для організації та покрити ними якусь долю заборгованостей.

Потрібно відмітити закордонний досвід. Адже в таких країнах, як: США, Франція, Велика Британія, Німеччина, Франція більша частина державного сектора сформовано за рахунок підприємств, які були на межі банкрутства. Підтримка держави формується таким чином, що вона активно скуповує акції підприємств, які в тяжкому фінансовому положенні, чим допомагає підприємству залишатися на ринку й далі функціонувати. Держава управляє таким підприємством на тих же умовах, що і гіпотетичний приватний інвестор. В такій системі держава в першу чергу дбає про збереження робочих місць, відновлення платоспроможності підприємства, розвитку інновацій і лише після - про отримання прибутку від його діяльності.

В Європі поширеною є підтримка підприємств за рахунок пролонгації термінів сплати заборгованостей. Тобто кредитори відмовляються від фінансових вимог на деякий час або надаються певні кредитні ресурси підприємству. Проте у законодавствах деяких країн передбачено те, що боржник повинен погасити певну частину боргу для подальшого затвердження мирової угоди. Розмір частини, яку треба погасити, буде залежати від терміну пролонгації.

Поширеним методом підтримки проблемних підприємств є податкові пільги у формі списування або реструктуризації податкових зобов'язань, податкового кредитування, надання цільових податкових пільг підприємствам, фіскальні поступки основним кредиторам цих підприємств [5]

Велику роль відіграє й фіскальна підтримка, за рахунок якої може відбуватися лізингова форма фінансування технічних та виробничих заходів на підприємстві. Основне значення лізингу, як інструменту оздоровлення, виступає можливість використання сучасних технологій.

Існують причини банкрутства, які характерні для всіх стадій життєвого циклу організацій, такі, як: низький науково-виробничий потенціал, некваліфікований управлінський персонал, неефективність системи управління (механізмів управління та організації управління), помилки в прийнятті рішень стратегічного характеру та ін.. Основною метою на етапі зрілості має стати максимальне його продовження, так як в цей час організація отримує найбільшу фінансову віддачу, формує необхідну основу для підготовки і реалізації подальших стратегічних рішень. Таким чином, головною умовою успішної діяльності організації є не тільки дотримання вимог зростання або зниження витрат, але і постійний моніторинг ділової активності, своєчасне виявлення та усунення відхилень [6].

Отже, існує багато видів та способів підтримки проблемних підприємств. Та для отримання дійсного результату в цьому повинні бути зацікавлені усі: держава, керівники фірми, стратегічні групи. Україна використовує достатню кількість способів по оздоровленню підприємства. Однак основною проблемою виступає зловживання фінансовою допомогою. До того ж потрібно враховувати й політику фірми. Організації повинні мислити на крок вперед та оцінювати свої ризики банкрутства, намагатися запобігти розвитку фінансової кризи.

Література:

1. Закон України «Кодекс України з процедур банкрутства» (Відомості Верховної Ради (ВВР) від 2019, № 19, ст.74), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
2. Кількість банкрутств зменшилась під час карантину в чотири рази. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/449-bankruptcy>
3. Санація економічна. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Санація\\_економічна](https://uk.wikipedia.org/wiki/Санація_економічна).
4. Досудова санація як засіб уникнення банкрутства підприємства. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-524132.html>
5. Грачов В.І., Косарева І.П., Прохорова В.В., Кузенко Т.Б. Управління фінансовою санацією. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 208 с.
6. Бобичева В.В., Чуб А. А. Причини банкрутства і способи його попередження: нюанси законодавства/ Електронний науково-економічний журнал. – 2015. – № 5(13).

## **ФІНАНСОВІ ПРОБЛЕМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРОНОКРИЗИ**

*Л.Я. Бенюська*, к.е.н., старший дослідник

Державний університет «Інститут регіональних досліджень НАН України»

Львів, Україна

Останній рік економіка України, як і переважної більшості держав світу, функціонує в умовах економічної турбулентності, зумовленої епідемією вірусу COVID-19. Через впровадження карантинних обмежень найбільших збитків в період коронакризи зазнали внутрішньо-орієнтовані галузі, серед яких зокрема туризм, транспорт, сфера харчування, готельний бізнес. Вторинні ефекти від зниження споживчої активності населення

відобразились і на сфері фінансової діяльності та операцій з нерухомістю, роздрібною торгівлі, промисловості тощо.

Найскладнішою ситуація спостерігалась у малому та середньому бізнесі: у перші місяці введення карантинних заходів станом на 27 квітня призупинило діяльність 277 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОП). В секторальному розрізі це – 211,3 тис. ФОП, що працюють на ринках, 14,7 тис. ФОП у плановій медицині та стоматології, 8,4 тис. ФОП у сфері туризму. Майже утричі зменшилась кількість новозареєстрованих ФОП (якщо впродовж 2019 р. кількість зареєстрованих ФОП становила близько 5 тис. осіб щотижня, то під час карантину вона не перевищувала 1,5 тис. ФОП). [1]

Щоб покращити бізнес-клімат на урядовому рівні було прийнято у низку законодавчих актів у кілька етапів: на початку введення карантинних заходів запроваджено звільнення суб'єктів господарювання від штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, мораторій на податкові та інші перевірки, двомісячні пільги з плати за землю та податку на нежитлову нерухомість; звільнення ФОП від сплати ЄСВ за себе (березень-квітень 2020 р.), відтермінування на три місяці розширення сфери застосування РРО (касових апаратів). Органам місцевого самоврядування надано право у 2020 р. вносити зміни до вже ухвалених рішень щодо зменшення ставок єдиного податку. Водночас відбулося скорочення з двох до одного місяця пільг щодо плати за землю та податку на нежитлову нерухомість; згодом мало місце подовження терміну незастосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, впровадження можливості зменшення місцевими органами влади ставок поширено з єдиного податку також на плату за землю та податок на нерухоме майно щодо об'єктів нежитлової нерухомості (упродовж 2020 р.) [2].

Не дивлячись на запроваджені заходи державної підтримки малого та середнього бізнесу, саме він постраждав найбільше, адже основна частка ФОПів в Україні працює у найбільш вразливих пандемією галузях (торгівля, готельний бізнес, сфера харчування тощо). Більше того низька ефективність заходів державної політики може бути пояснена «звичкою» малого та середнього бізнесу до прийняття ірраціональних рішень або навіть до навмисного порушення регуляторних норм. Така поведінка є реакцією на низький рівень прогнозованості ситуації для бізнесу, що обумовлено постійними змінами законодавства. Крім цього, традиційно малий бізнес будується на кредитних ресурсах, а отже характеризується низькою поточною ліквідністю (на відміну від великого).

Щоб поправити складну ситуацію та розширити фінансові можливості бізнесу на урядовому рівні за підтримки Євросоюзу була прийнята програма «Доступні кредити 5-7-9%», спрямована на підтримку кредитування мікро, малого та середнього бізнесу в умовах карантину. Станом на 4.09.2020 р. видано близько 2 800 кредитів на загальну суму 6,5 млрд грн: 57% - в галузі сільського господарства; 15% - промислова переробка, 15% - торгівля та виробництво. Лідерами за сумами укладених договорів є Харківська (9%), Львівська (7%) та Київська (7%) області (кабмін). Однак з 11591 млрд. грн. кредитів виданих за програмою лише 3234 млрд.грн. кредити інвестиційного спрямування ( 27% ) [3].

Проблемою отримання кредитів бізнесом стало обмеження кількості видів бізнесу, що може претендувати на кредит, складний перелік вимог до підприємців, формальні, бюрократичні вимоги банків щодо звітності, документів, бізнес-моделей, ступеню ризику й інших критеріїв.

Література:

1. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Економіка регіонів України під дією викликів пандемії COVID-19. Регіональна економіка. 2020. №2(96). С. 5-16.
2. Україна після коронакризи – шлях одужання : наук. доп. / [Я. А. Жаліло (кер. авт. кол.), Я. Б. Базилук, С. В. Ковалівська, О. О. Коломієць та ін.] ; Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ : НІСД, 2020. – 304 с.
3. Державна програма «Доступні кредити 5, 7, 9» URL: <https://5-7-9.gov.ua/>

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Н.С. Артамонова*, к.е.н., доцент

*В.А. Донецькова*

Державний університет «Одеська політехніка»

Одеса, Україна

В умовах сучасних ринкових відносин одна з найважливіших проблем, що стоїть перед організаціями - визначення можливості виникнення, оцінка та способи зниження економічного ризику. В умовах конкуренції ризик набуває самостійного теоретичного і прикладного значення як найважливіша складова частина управлінської діяльності підприємств. Ризик становить об'єктивно неминучим елементом при прийнятті будь-якого управлінського рішення в силу того, що невизначеність - неминуча характеристика умов господарювання. Рішення, прийняте підприємцем, майже завжди пов'язане з ризиком, який обумовлений наявністю ряду факторів невизначеності, що заздалегідь не можна передбачити. Бізнес стає складніше, кількість доступної інформації зростає, ринки глобалізуються, і, як наслідок, управління фінансовими ризиками стає одним з головних чинників розвитку компанії.

Спрогнозувати усі ситуації, що можуть вплинути на бізнес не можливо, проте можна констатувати що до кризи, пов'язаної з масштабом пандемії виявилися не готовими усі країни і зокрема, Україна, бізнес якої зазначив суттєвого падіння. Більш того, на даний момент, багато хто з підприємців ще не визначились щодо подальших дій в ситуації, що склалася через таку невизначеність.

За 2020 р. частка збиткових підприємств склала 38,7 %, що на 12,3 % більше порівняно з 2019 р. – це спричинено впровадженням карантинних заходів, що погіршило становище як підприємств, так і країни в цілому [5]. Наслідками пандемії стало: скорочення ВВП, повна або часткова зупинка підприємств, різке зростання рівня безробіття, зростання інфляції, зменшення рівня доходів населення, - це призвело до кризового становища підприємств і в подальшому може викликати їх банкрутство, якщо не вжити відповідних заходів щодо подолання цього явища. Крім того, пандемія призвела до закриття підприємств малого та середнього бізнесу, а й, отже, і до скорочення платоспроможного попиту, що виникає внаслідок можливості подальшого банкрутства. На момент дії карантину у 74 % компаній в реєстр ризиків були включені ризики, які реалізувалися в останні кілька місяців, але лише 16 % компаній мали в своєму реєстрі ризик, схожий із ситуацією з COVID-19 [5].

Одним з важливіших способів зниження фінансових ризиків є саме страхування. Страхування фінансових ризиків являє собою захист підприємства страховими організаціями при настанні страхового випадку. Прийнято виділяти внутрішнє і зовнішнє страхування фінансових ризиків. Зовнішнє страхування має на увазі собою уникнення ризиків підприємства, шляхом передачі ризику страхової організації. Воно здійснюється в двох формах: обов'язковій і добровільній формі [4]. Внутрішнє страхування носить назву самострахування, суть якого полягає в тому, що підприємець шукає додаткову матеріальну вигоду і вважає за краще самостійно застрахуватися, тим самим, знижуючи витрати капіталу. Даний вид страхування є децентралізований резервний фонд, створюваний як в натуральній, так і грошовій формі.

Зважаючи на сучасний досвід інших держав, одним з механізмів проведення самострахування є створення кептивних страхових компаній, тобто страхових компаній, які входять до групи нестрахових організацій - промислових, промислово-фінансових, фінансових груп тощо – і страхують ризики всієї групи.

Кептивна страхова компанія дозволяє інвестувати кошти страхових фондів у межах об'єднаної ділової одиниці, зберегти прибуток всередині неї, отримати деякі пільги з

оподаткування (законодавства ряду країн їх передбачають), уникнути бюрократичних зволікань при оформленні страховки [1]. Проте, у цього методу є істотний недолік: такий вид діяльності додає групі новий ризик - ризик погіршення фінансових результатів, пов'язаний з настанням не менш значимих ризиків, що пояснюється фактичним перерозподілом збитку між кептивної страховою компанією і структурними елементами групи. З цієї причини при створенні кептивної страхової компанії менеджер по ризиках повинен ретельно оцінити всі переваги і недоліки використання даного механізму самострахування.

Самострахування, як метод управління ризиками, дозволяє посилити систему стимулів для проведення превентивних заходів; поліпшити процедуру відшкодування збитку; підвищити прибутковість компанії за рахунок інвестування зібраних страхових резервів всередині групи.

Фінансовий ризик - має динамічний характер, який змінює свій кількісний рівень під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, незалежно від стадії функціонування підприємства. На його рівень можна і необхідно впливати.

Метою кожного підприємництва є отримання максимальних доходів при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби. Реалізація зазначеної мети вимагає порівняння розмірів вкладеного у виробничо-торговельну діяльність капіталу з фінансовими результатами цієї діяльності.

Разом з тим, при здійсненні будь-якого виду господарської діяльності об'єктивно існує небезпека (ризик) втрат, обсяг яких обумовлений специфікою конкретного бізнесу. Ризик - це ймовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку. Втрати, що мають місце у підприємницькій діяльності, можна розділити на матеріальні, трудові, фінансові. Для фінансового менеджера ризик - це ймовірність несприятливого результату[3].

Мінімізація фінансових ризиків являє собою сукупність заходів щодо попередження втрат грошових коштів. У будь-якому вигляді господарської діяльності існує ймовірність виникнення збитків, що впливає з особливостей проведених операцій. Передбачувані ризики необхідно розраховувати і скорочувати до мінімальних сум. Для цього використовують ризик-менеджмент - систему аналізу можливостей грошових втрат і управління фінансовими відносинами, які виникають в бізнесі. В даному виді менеджменту найбільше значення мають внутрішні і зовнішні механізми нейтралізації (мінімізації) фінансових ризиків.

В даний час в практиці вітчизняних підприємств використовуються різні варіанти зниження фінансових ризиків. Одним з таких варіантів є страхування. Страхування передбачає передачу ризику страхової компанії. В Україні зростає попит на страхування фінансових ризиків, однак, через недостатню фінансову грамотність підприємців та культури страхування, попит на даний вид страхування зростає дуже повільно.

#### Література:

1. Бабаев Т. В., Кочарова А. А. Финансовые риски коммерческой организации и способы их минимизации. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5. С. 54-57.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К.: Ника-Центр, 2015. 600 с.
3. Ваніна Д. А. Класифікація фінансових ризиків страхових організацій. Науковий вісник. 2014. №1. С. 17-29.
4. Пилипенко О. К. Внутрішні механізми зменшення фінансових ризиків компаній. Запоріжжя: 2017. 148 с.
5. Україна: вплив COVID- 19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020- 2024 рр. очима експертів та молоді): консенсус-прогноз. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. 2020. №52. 50 с.

## РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

*О. В. Лебідь*, к. е. н., доцент

*С. С. Куцій*

Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця  
Харків, Україна

Останнім часом, в економічному розвитку країни процеси трансформації все більше актуалізують питання формування алгоритмів антикризового управління діяльністю підприємства з метою мінімізації впливу негативних кризових явищ та їхніх наслідків.

Фінансова криза, що охопила більшість країн світу, а також Україну, загрожує збереженню життєдіяльності багатьох вітчизняних підприємств. У сучасних умовах серед найбільш важливих завдань фінансового забезпечення діяльності підприємств особливе місце посідають пошук і реалізація шляхів виходу з цієї кризи. Тому керівникам підприємств необхідно опанувати і застосовувати методи антикризового управління підприємством (рис. 1).

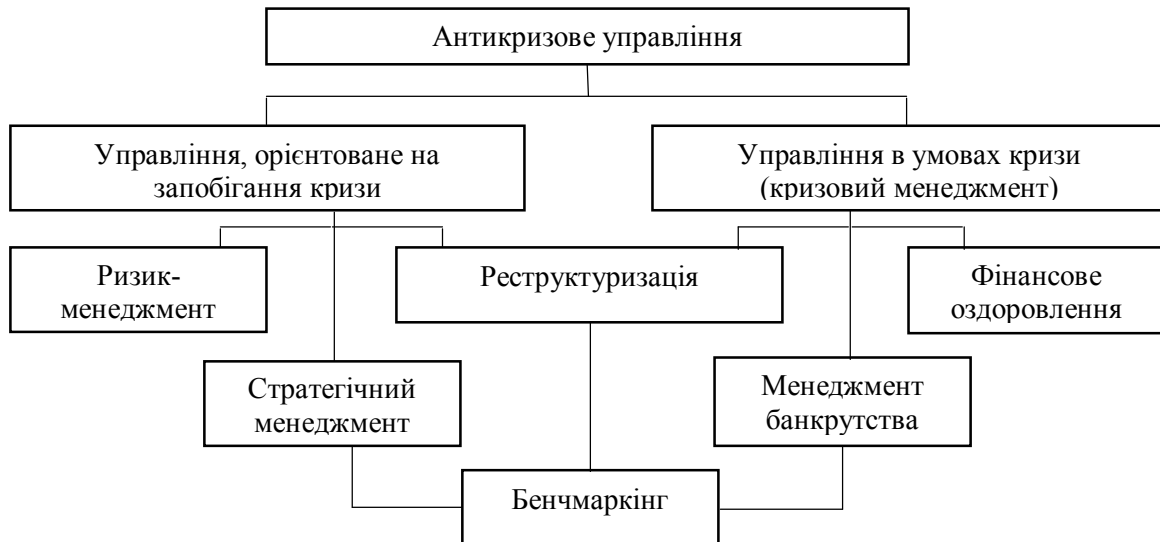


Рисунок 1 – Зміст антикризового управління підприємством  
Розроблено автором на основі [2, с. 51]

Антикризове управління фінансами є адекватною реакцією на динамічні зміни зовнішнього середовища. Його використання багатьма підприємствами дозволяє попереджати розгортання фінансових криз і банкрутство. Погоджуючись з Алмашій Я. І., визначимо, що антикризове управління фінансами - процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики та нейтралізації фінансової кризи і забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів і прийомів управління фінансами [1].

Діяльність з антикризового управління фінансами містить планування, реалізацію і контроль фінансових цілей, розробку стратегій, тактик і відповідних заходів, спрямованих на попередження або виведення підприємства з кризи. Основною метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству. Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає: 1) періодичне дослідження фінансового стану для своєчасного виявлення ознак розвитку кризи; 2) визначення масштабів кризового стану підприємства; 3) вивчення основних факторів, що обумовили

розвиток кризи; 4) формування мети і підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством при зростанні ймовірності банкрутства; 5) впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства; 6) вибір ефективних форм санації; 7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при умови банкрутства підприємства [1].

Завданнями антикризового фінансового менеджменту можна назвати наступні: своєчасна діагностика передкризового стану фірми і використання попереджувальних заходів з метою запобігання настанню кризової ситуації, відновлення платоспроможності компанії і його фінансової стійкості, запобігання настанню банкрутства і ліквідації компанії, мінімізація можливих негативних витрат кризи компанії.

Основними принципами антикризового управління фінансами підприємства є такі:

- готовність до змін, що відбуваються в організації;
- принцип використання превентивних заходів свідчить про те, що краще вчасно попередити виникнення кризи, ніж здійснювати його дозвіл і надалі боротися з його негативними наслідками;
- принцип негайного реагування (чим раніше буде вжито заходів по ліквідації кризи, ніж менші наслідки він матиме на діяльність підприємства);
- принцип комплексності управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризи.

В економічній науці криза розглядається з точки зору макроекономічної концепції, тобто криза в кожній конкретній компанії повинна розглядатися як відображення макроекономічної ситуації в державі в цілому.

Необхідність проведення реструктуризації пов'язана з тим, що багато вітчизняних підприємств перебувають на межі краху, а також з високою конкуренцією в галузі і можливими перспективами зниження прибутковості [3].

Очевидно, що заходи з відновлення потенціалу та платоспроможності компанії і ліквідації негативних проявів кризи є початковим етапом фінансової стабілізації. Їх основне завдання полягає в забезпеченні збалансованості поточних активів і короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, яке досягається за допомогою використання різних фінансових інструментів і методів. Мета виконання програми антикризових фінансових заходів вважається досягнутою за умови, що усунена основна ознака кризи в діяльності підприємства – його неплатоспроможність.

Отже, платоспроможність компанії може бути відновлена за певний час за рахунок використання «аварійних» фінансових операцій, а причини, що сприяють виникненню ситуації неплатоспроможності, можуть залишатися незмінними за умови, що фінансову рівновагу компанії не буде відновлено до безпечного рівня. Тільки таким чином загроза банкрутства може бути усунена як на короткий, так і на тривалий період часу.

#### Література:

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я.І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 66–69.
2. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53.
3. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О.Й. Шевцова // Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>

## ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ НА БАЗІ СИСТЕМИ BS (BALANCED-SCORECARD)

*Н. С. Артамонова*, к.е.н., доцент

*Г. О. Ковальова*

Державний університет «Одеська політехніка»

Одеса, Україна

Будь-яка господарська діяльність підприємства супроводжується багатим спектром різноманітних ризиків. Серед всіх цих ризиків прийнято виділяти саме фінансові ризики, оскільки вони можуть стати основною загрозою не тільки втрати стійкого становища підприємства, а й навіть призвести до банкрутства.

Сьогодні економічна безпека є питанням виживання підприємства, оскільки банкрутство в умовах мінливості та нестабільності ринку – це вельми ймовірний результат господарської діяльності. Так що передбачення і розпізнавання кризових явищ для запобігання банкрутству, своєчасного реагування та нівелювання загроз стає для підприємств все більш актуальним завданням. Це обумовлює необхідність систематичного аналізу фінансово-економічної діяльності господарюючих суб'єктів.

Основним завданням діагностики економічної безпеки та можливості банкрутства організації є своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, а також попередження кризових ситуацій.

Діагностика банкрутства вимагає великої кількості трудових і фінансових витрат, тому перед аналізом господарського ризику підприємства необхідна експрес-оцінка ризику банкрутства підприємства. Діагностика банкрутства являє собою процес дослідження результатів господарської діяльності організації з метою виявлення, кількісного виміру і виявлення кризових явищ, що впливають на створення фінансової неспроможності, а також причин їх утворення.

Така експрес-оцінка необхідна в першу чергу: власникам підприємства (засновникам і акціонерам); кредиторам; керівникам, спеціалістам та іншим найманим працівникам підприємства; діловим партнерам підприємства; державним і муніципальним органам управління, включаючи податкову службу; фахівцям аудиторських і консультаційних фірм, що виробляють експертизу відомостей про підприємство.

На сьогоднішній день проблема вибору і використання методик діагностики банкрутства підприємства відноситься до числа найбільш актуальних питань економічної теорії та сучасної господарської практики, але в зв'язку з тим, що в Україні це питання ще не достатньо вивчене, необхідно використовувати як західні моделі, так і вітчизняні розробки в цій галузі, тобто застосовувати цілий комплекс методів для всебічного і ретельного аналізу.

Пропонуємо розглянути діагностичний інструментарій запобігання банкрутству на базі системи BS (balanced-scorecard), як один з найбільш дієвих інструментів, що дає змогу побачити дійсно досить розгорнуту картину з основними напрямками діяльності підприємства.

Balanced Scorecard (BS) (збалансована система показників) – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, тощо). Система BS транслює місію і загальну стратегію організації в систему взаємопов'язаних показників.

Для реалізації моделі BS необхідна оцінка не тільки фінансових, але й нематеріальних активів підприємства (лояльність споживачів, бренд, плинність кадрів, кваліфікація персоналу, число постійних клієнтів і т.д.) і конкурентних переваг (технології, ноу-хау, бізнес-процеси), а також контроль за досягненням стратегічних цілей, визнаних керівництвом компанії, ефективністю процесів і досягненням бажаних результатів у різних

напрямах. Таку оцінку й контроль дозволяє здійснити формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard).

Контроль за тим, досягнута мета чи ні, здійснюється через ключові показники результативності (Key Performance Indicators), які є, по суті, вимірниками досяжності цілей, а також показниками ефективності бізнес - процесів і роботи кожного окремого співробітника. BSC змогла перевести стратегію на оперативний рівень управління, тому що, відповідно до дослідження, що лягло в основи методики Balanced Scorecard, у більшості з тих випадків, коли реалізація стратегій не принесла очікуваних результатів, причиною невдач була не якість самих стратегій, а погана їх реалізація.

Тому, при розробці системи збалансованих показників на макро рівні, враховуються такі 4 аспекти (перспективи), як фінансовий, маркетинговий, внутрішній аспект, навчання й ріст. Традиційно використовувані фінансові показники в системі Balanced Scorecard вважаються так званими late-маркерами, тобто показниками запізнення, тому що визначаються на підставі фінансової звітності діяльності підприємства, яка вже відбулася і реагувати вже пізно, а можливо тільки констатувати. Переважно це відомі з аналізу групи показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності та прибутковості.

Показники, що відносяться до перспектив «Ринок \ Клієнти», «Бізнес-процеси» і «Інфраструктура \ Співробітники», розглядаються як early-маркери, тобто маркери раннього виявлення, що дають можливість реагувати вчасно.

У рамках моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком — кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники, використовують розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну систем і якість бізнесів-процесів. Налагоджені бізнеси-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії, у свою чергу, слугують запорукою її фінансових успіхів. Зворотний ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується у зворотному напрямі таким чином: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці «Ринок \ Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнеси-процеси», а корінь проблем з бізнесами-процесами перебувають у блоці «Інфраструктура \ Співробітники».

Таким чином, система збалансованих показників надає можливість підприємству: отримувати стабільний прибуток і економічну додану вартість; підвищити капіталізацію компанії; завоювати цільові ринки; досягти лояльності клієнтів і забезпечити їхнє утримання; забезпечити прогресивність технологій і налагодженість бізнес процесів; придбати випереджуючі конкурентні переваги; створити потужний і висококваліфікований кадровий склад; визначити фактори, які впливають на ріст вартості компанії; гнучко реагувати на зовнішні й внутрішні фактори.

#### Література

1. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2015. - 429с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Навч. посібник. К: КНЕУ 2010. – 412 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К.: КНТУ, 2015. – 377 с.
4. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия управленческих решений / О.В. Ефимова – 2-е изд. – М.: Омега –Л, 2012 – 350 с.
5. Артамонова Н.С. Аналітичні інструменти в системі стрес-тестування фінансової нестійкості підприємств/ Інформаційно-аналітичний журнал “Економіка, фінанси, право” № 2/2 –Київ: 2017, с. 21-24.

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

*О.М. Ковальова, к.е.н., доцент,  
Овезов Довлет, аспірант*  
Державний університет «Одеська політехніка»  
Одеса, Україна

Невизначеність економічного середовища є глобальним фактором впливу, що має враховуватись при здійсненні аналізу та планування грошових потоків підприємства на перспективу з метою мінімізації виникнення фінансових ризиків.

Фінансові ризики обумовлені впливом кваліфікуючих факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища.

Менеджмент підприємства має приймати своєчасні рішення, засновуючись на:

а) прийнятному рівні ризиків для підприємства виходячи з актуальних значень груп показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності;

б) доступного до використання інструментарію страхування та хеджування фінансових ризиків;

в) враховуючи можливий рівень втрат, що загрожує фінансовій стабільності підприємства та його ефективній роботі.

Досліджуючи аспекти управління фінансовими ризиками підприємства, першочергово необхідно розглянути причини їх виникнення, які можна умовно поділити на дві групи: зовнішні (рис. 1) та внутрішні (рис. 2).

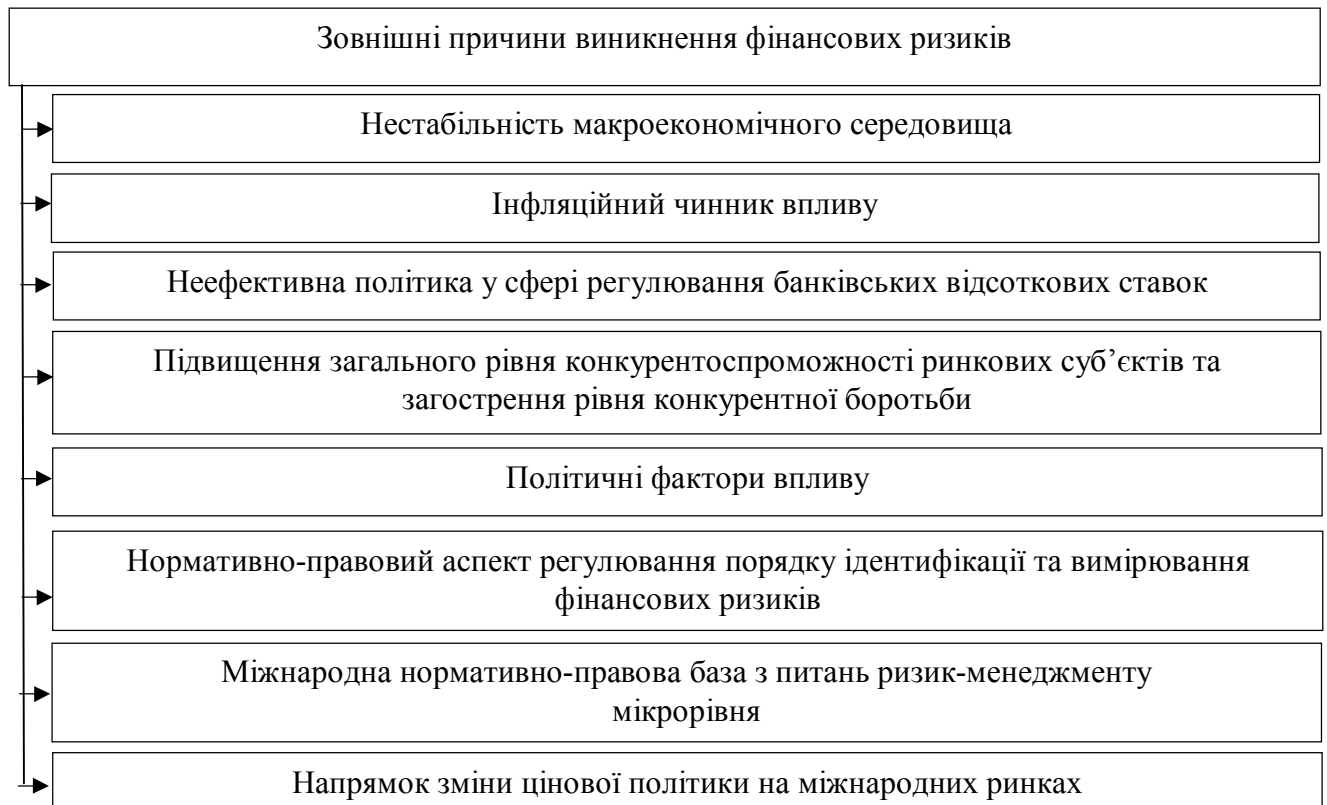


Рисунок 1 – Зовнішні причини виникнення фінансових ризиків

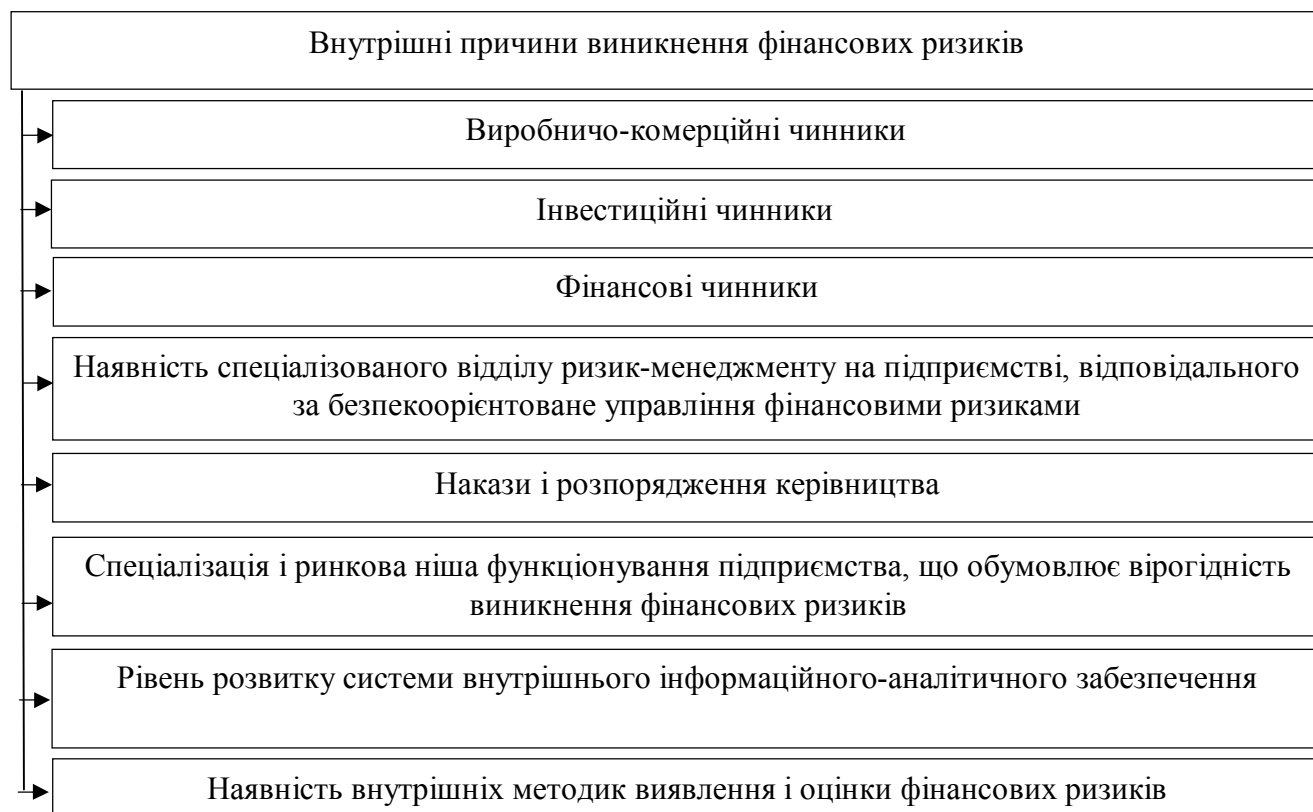


Рисунок 2 – Внутрішні причини виникнення фінансових ризиків

Одним з ключових кваліфікуючих чинників виникнення фінансових ризиків є рівень розвитку системи внутрішнього інформаційного-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління фінансовими ризиками, адже він за своєю суттю є маркером ризик-менеджменту підприємства. Наявність структурованих даних є підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень, що підкреслює важливість побудови якісної системи інформаційного-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління фінансовими ризиками. Отже, ширша поінформованість менеджменту буде сприяти своєчасному прийняттю превентивних управлінських рішень.

Зовнішні фактори обумовлюють виникнення систематичних фінансових ризиків, на які підприємство майже немає відповідного управлінського інструментарію впливу, тому основним об'єктом управління в рамках ризик-менеджменту є внутрішні фактори, для попередження наслідків впливу яких засовуються такі методи: уникнення ризиків, диверсифікація, лімітування, хеджування, страхування, самострахування [1, с.102]. Слід наголосити, що хоча економічні категорії «хеджування», «страхування» та «самострахування» мають спільні риси, вони різняться за фінансовими інструментами та сферами використання.

Політика управління фінансовими ризиками є складовим елементом загальної фінансової стратегії розвитку підприємства, що охоплює комплекс заходів із виявлення, аналізу та нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків [2, с.369].

### Література

1. Куліш Г.П, Родніченко І.В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. Причорноморські Економічні Студії. 2018. Випуск 25. 98-103.
2. Петряєва З.Ф. Методичне забезпечення управління фінансовими ризиками підприємства. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). 368-374.

## **БІЗНЕС ПРОЦЕСИИ СТВОРЕННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ**

*І. Самарченко, аспірант*

Державний університет «Одеська політехніка»  
Одеса, Україна

У теперішній час ринок круїнгових послуг зазнає все більше змін у зв'язку з COVID-19, перед компаніями постають все нові вимоги та ускладнюється процес ведення круїнгового бізнесу. Незмінним залишається лише те, що він не тільки не втрачає своєї актуальності, але й стрімко розвивається. На протязі усього часу одні морські судна стають застарілими, а нові виходять у море і на них необхідно набирати членів екіпажу. Морський бізнес розвивається, що робить необхідним і розвиток круїнгового бізнесу. У сучасних статтях не відображена структура та відмінність круїнгу та круїнгового департаменту судноплавної компанії, їх відмінність та основні привілеї однієї та іншої форми, не розглянуті основні фактори, які впливають на роботу круїнгу.

«Круїнг» (від англ. crew — «екіпаж») — це процес пошуку членів плавскладу, відбору їх на певні посади у судовій ієрархії, їх найму, на умовах затверджених у контракті, відправки на морське судно членів екіпажу для виконання ними певних завдань у рамках їх компетенції та рівня кваліфікації, що підтверджується наявністю у моряків дипломів та сертифікатів, та повернення їх у затверджене в контракті місце.

Існують різні види круїнгової діяльності. Судноплавна компанія може мати в своїй структурі круїнговий департамент. Він займається безпосередньо пошуком та наймом моряків на судна цієї судноплавної компанії. Такий департамент можуть мати зазвичай великі компанії, які мають у менеджменті велику кількість морських суден. Також великі судноплавні компанії дуже часто мають свій круїнговий департамент в країні, з якої на їх судах працюють моряки.

Це робиться, коли менеджери судноплавної компанії хочуть самі контролювати процес відбору членів плавскладу та слідкувати за якістю цього відбору.

Круїнгова компанія – це незалежне підприємство різноманітних форм власності, основним джерелом доходу якого є отримання відсотка від судноплавної компанії за постачання на її судна моряків. Також їх прибуток залежить від того, на яку посаду круїнгова компанія постачає моряків. Чим вища посада – тим вищий прибуток. Круїнгові компанії можуть працювати з багатьма судноплавними компаніями. За своєю суттю вони є посередниками між судноплавною компанією та моряком. Основним завданням для круїнгової компанії є пошук моряка, перевірка, наявність та легитимність у нього документів, перевірка професійних знань, загальна оцінка можливості цього моряка виконувати свої функції на судні, виявлення слабких сторін моряка, які могли б заважати йому виконувати свої

обов'язки (агресивність, нетерпимість до інших, наявність шкідливих звичок та інше), відправка його на судно та репатріація.

В сучасних умовах глобалізації морського бізнесу судновласнику іноді набагато легше зняти з себе обов'язки по постійному пошуку, відбору та поповненню плавскладу на своїх судах та делегувати ці обов'язки кріюінговій компанії, з якою вони заключають контракт. Судновласник повинен дуже глибоко вивчити історію цієї кріюінгової компанії, оскільки від неї залежить які кадри будуть потрапляти на судно та виконувати безпосередню роботу на судні. Зазвичай судноплавна компанія намагається знайти таку кріюінгову компанію, яка вже себе зарекомендувала з гарного боку на ринку кріюінгових послуг.

У таких кріюінгів вже є позитивна історія по підборі кадрів на морський флот та є довготривалі контракти з іншими судноплавними компаніями, які дають позитивну оцінку цьому кріюінгу. Такі кріюінгові компанії не є «одноденними» та піклуються про свою репутацію на морському ринку, тому виходячи з таких критеріїв таким кріюінгам можна делегувати підбір та відправку моряків на судна судноплавних компаній.

Нажаль, в Україні дуже багато кріюінгових компаній, які орієнтують свій бізнес на короткий період часу та мають на меті зробити свій основний дохід не лише з відсотків від постачання моряків для судновласника, але й з взимання плати за працевлаштування з самих моряків, що протирічить не лише конвенції MLC (Maritime Labour Convention), а й карається кримінальним кодексом України.

Такі компанії постачають моряків, які за своєю компетенцією не підходять для роботи на судні, через окольні шляхи отримали морські документи та намагаються влаштуватись на судно.

Тому, щоб не потрапити в таке положення, коли кріюінг постачає неякісні кадри у судноплавних компаніях зазвичай є свій спеціаліст, який підтверджує моряка для посадки на судно. Такий подвійний контроль дає змогу налагодити на високому рівні пошук та відбір кваліфікованих кадрів для роботи на морському судні.

Сучасний морський бізнес ставить все вищі вимоги перед судновласниками та операторами морських суден, тому і зростають вимоги до морських спеціалістів, які працюють на судні. Щоб підтримувати та контролювати якість необхідних знань як при відділених кріюінгових департаментах так і при великих кріюінгах створюються освітні морські центри. Вони можуть мати форму короткотривалих курсів з певних спеціальностей для моряків тої судноплавної компанії, яка їх відкрила може бути як великий центр з підготовки та сертифікації моряків. Якщо це в формі невеликого тренінгового відділу – то така форма допомагає кріюінг-менеджеру слідкувати за якістю підготовки того спеціаліста, якого вони наймають на роботу та також це буде корисно для самого моряка, оскільки заповнюються прогалини в знаннях чи освіжається старі знання. Ці освітні та тренувальні центри можна зробити загальнодоступними на комерційній основі, що дає змогу диверсифікувати доходи для кріюінгу чи судноплавної компанії. У зв'язку зі значним подорожчанням в Україні морських сертифікатів та документів для моряків це буде суттєве джерело доходу для компаній.

Далі впливає, що кріюінгова компанія чи кріюінговий департамент судноплавної компанії у морському бізнесі охоплюють широкий спектр послуг, які необхідні для здійснення морської діяльності, суть яких закладається не тільки в пошуку та відборі моряків. В умовах глобалізації світового морського бізнесу компанії, які обслуговують кріюінг можуть бути у будь-якій частині світу, головне тільки щоб вони були сертифіковані. Тому конкуренція у цій сфері доволі велика і не обмежується кордонами однієї країни.

Тренінгові центри проводять навчання та підвищення кваліфікації моряків. Деякі компанії мають власні тренінгові центри, оскільки власноруч керують навчальним процесом та можуть відслідковувати рівень підготовки моряків. Це доволі хороший підхід, оскільки компанія не може спостерігати за роботою моряка під час рейсу та має інформацію лише з вуст капітана, а це не завжди коректні дані, оскільки робота в морі відкладає свій слід на психіці, особливо коли людина працює все життя у морі.

Медичні центри обов'язково повинні бути сертифіковані не тільки в країні, в якій вони знаходяться, але й країною, під прапором якої працює судно. Медичні центри видають сертифікати про проходження медичної комісії згідно усім міжнародним конвенціям на певний термін. Зазвичай це 1.5-2 роки. Вони відповідають за медичну сертифікацію моряків і несуть фінансову відповідальність за те, що у моряка може виявитись під час рейсу якась хронічна хвороба чи патологія, яку навмисно чи по необачності пропустили під час медичної комісії. Це дуже важливо, оскільки кожен член плавскладу застрахований у страховій компанії.

Морська адміністрація видає документи морякам за міжнародними стандартами. Вони повинні бути легітимними у всіх країнах світу. Зараз в Україні спостерігається тенденція підвищення вартості морських документів. Дуже велику кількість морських тренажорних центрів закрили і залишили лише ті, які підходили адміністрації. Ці центри підняли у 2019 році вартість на необхідні сертифікати у п'ять разів. Вартість тих сертифікатів яка становила 300 гривень зараз становить більше 2500 тисяч. І це тільки за один сертифікат, а їх повинно бути приблизно 12-15. Для тих спеціалістів, які вже давно працюють в морі ця ціна є незрозумілою, а для тих хто тільки починає свою кар'єру вона ще й не підйомна.

На цьому ринку теж існує конкуренція і громадяни, яким необхідно замінити свої старі документи на нові – їм легше поїхати в інші прикордонні з Україною країни ( Румунія, Молдова та інші) та зробити їх там швидко та набагато дешевше. Це підвищення цін обумовлено тим, що фактична підготовка моряка коштує набагато дорожче ніж заявлена ціна у прайсі сертифікатів.

Наприклад, для отримання сертифікату по боротьбі з пожежою необхідно сертифікаційному центру використати вогнегасник, картридж для нього, обслуговувати його та супутні розходи. А якщо моряк отримує сертифікат за ціну меншу ніж вартість усіх видатків – то можна зробити висновок, що фактичне навчання не проводиться. Це вірний підхід для того часу, коли немає поточних проблем, а коли українських моряків витісняють конкуренти з Азії та Латинської Америки – то підвищення цін на сертифікати може стати великою проблемою для подальшої конкурентоспроможності наших моряків. Вони не зможуть зробити документи та піти на роботу на флот, а їх місця займуть їх конкуренти. Отже наші моряки можуть втратити свій ринок праці назавжди, при умові, що в морі працює більше 200 000 громадян України і при сучасній кризі їх кількість буде лише рости.

Також у кріюінговій діяльності приймають участь допоміжні компанії та центри. Наприклад, візові центри та посольства видають візи морякам у країни, в яких паспорт моряка та інші документи недостатні для знаходження під час рейсів. Такою країною є Сполучені Штати Америки. Для того, щоб член плавскладу міг знаходитись там навіть під час його робочої діяльності необхідна віза.

Ще для моряків необхідний спеціальний одяг та засоби індивідуального захисту. Без них жоден моряк не може виконувати свою роботу через вимоги техніки безпеки. Для цього існують спеціальні компанії, які випускають спеціальний одяг та засоби індивідуального захисту. Ще дуже важливу роль в роботі кріюінгів виконують транспортні компанії. Вони

доставляють членів екіпажу у місце, де знаходиться судно. Зазвичай перевезенням моряків проходить через літаки та рідше автобусами чи іншими суднами. Моряк отримує заробітну платню з моменту підписання контракту. Від того, як швидко транспортна компанія зможе зробити перевезення членів плавскладу з пункту А в пункт Б залежить рівень витрат компанії, яка наймає моряків.

Отже, можна зробити висновок, що первісний набір функцій та послуг кріюінгової компанії чи кріюінгового департаменту судноплавної компанії розширився до забезпечення та планування повного циклу рекрутингу та репатріації моряків, включаючи в себе аспекти з підготовки та перевірки кваліфікаційної придатності моряків, їх матеріально-технічного забезпечення та стратегічного планування екіпажів морських суден. Кріюінг, як один з невідомих сегментів на, морської індустрії та морського бізнес-процесу бере повністю на себе відповідальність за регулювання комерційних взаємовідносин між судновласником та моряком, гарантуючи безперервне постачання необхідних морських кадрів на судна та гарантує моряку відповідність усім умовам, які зазначені у його контракті, який заключається між ним та судновласником.