

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ

Завідувачка кафедри,

канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник ХНУ

старший викладач

Ольга ЗАЙКА

Здобувач, гр. ЕВ-41

Надія БАЛЄСНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 075 – Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О. В.**
підпис прізвище, ініціали

«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Надія Балесна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління людськими ресурсами у зовнішньоекономічній діяльності: стратегічний підхід та інноваційні методи

Керівник роботи _____ Заїка Ольга Вікторівна, старший викладач,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «_____» _____ 2025 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «_____» _____ 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити _____

- Проаналізувати теоретичні основи системи мотивації та розвитку персоналу на підприємстві.

Дослідити сучасні підходи до управління персоналом у міжнародних компаніях.

Здійснити аналіз економічної діяльності Mediterranean Shipping Company S.A. як прикладу міжнародної компанії.

Вивчити систему мотивації персоналу, що функціонує в компанії, та оцінити її ефективність.

Виявити основні тенденції розвитку логістичних послуг і їх вплив на кадрову політику компанії.

Провести порівняльний аналіз європейського та українського досвіду у сфері управління персоналом.

Запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи

управління персоналом в українських компаніях на основі міжнародного досвіду.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження теми дослідження, пошук наукової літератури
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи. Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
3	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
4	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «_____» _____ 2025 року

Студент _____ Надія Балесна _____
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Ольга Заїка _____
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Економічна сутність системи мотивації персоналу	7
1.2. Система та форми мотивації персоналу.....	11
1.3. Управління персоналом як складова забезпечення реалізації стратегії компанії.....	22
Висновки щодо першого розділу	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.....	33
2.1. Загальний опис Mediterranean Shipping Company S.A.....	33
2.2. Аналіз внутрішнього середовища Середземноморської судноплавної компанії.....	40
2.3. Тенденції розвитку логістичних послуг.....	47
2.4 Аналіз системи мотивації персоналу компанії.....	53
2.5 Удосконалення системи розвитку персоналу Середземноморської судноплавної компанії	56
Висновок до другого розділу.....	65
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу система управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Міжнародні компанії, функціонуючи у багатонаціональному середовищі, змушені адаптувати свої кадрові стратегії до культурних, економічних та правових особливостей різних країн. Це зумовлює актуальність вивчення та порівняння підходів до управління персоналом у міжнародному контексті, зокрема між європейськими країнами та Україною.

Сьогодні перед українськими підприємствами постає необхідність інтеграції до європейського економічного простору, що передбачає не лише технологічну, а й організаційну та кадрову трансформацію. Вивчення досвіду європейських компаній у сфері управління персоналом дозволяє не лише виявити ефективні практики, а й адаптувати їх до вітчизняних реалій.

Метою роботи є аналіз особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях на прикладі європейського та українського досвіду, з акцентом на системі мотивації та розвитку персоналу, а також визначення можливостей впровадження ефективних кадрових стратегій у діяльність українських підприємств.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні основи системи мотивації та розвитку персоналу на підприємстві.
- Дослідити сучасні підходи до управління персоналом у міжнародних компаніях.
- Здійснити аналіз економічної діяльності Mediterranean Shipping Company S.A. як прикладу міжнародної компанії.
- Вивчити систему мотивації персоналу, що функціонує в компанії, та оцінити її ефективність.

- Виявити основні тенденції розвитку логістичних послуг і їх вплив на кадрову політику компанії.
- Провести порівняльний аналіз європейського та українського досвіду у сфері управління персоналом.
- Запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в українських компаніях на основі міжнародного досвіду.

Об'єкт дослідження є система управління персоналом у міжнародних компаніях.

Предмет дослідження є особливості мотивації та розвитку персоналу в міжнародних компаніях на прикладі порівняльного аналізу європейського та українського досвіду.

У процесі написання дипломної роботи були використані такі наукові методи: аналіз та синтез для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом; порівняльний аналіз для виявлення відмінностей і спільних рис у системах мотивації та розвитку персоналу в європейських і українських компаніях; економіко-статистичний аналіз для дослідження діяльності компанії Mediterranean Shipping Company S.A.; метод експертних оцінок для формування висновків і пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом; графічні методи для візуалізації даних і результатів дослідження.

Результати роботи дозволяють сформулювати рекомендації для українських компаній щодо вдосконалення управлінських практик у сфері персоналу з урахуванням міжнародного досвіду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність системи мотивації персоналу

Праця має велике значення в житті людини і суспільства, оскільки веде до створення національного багатства, науково-технічного і соціального розвитку. Праця має безліч визначень. Розрізняють працю індивідуальну, працю колективну і працю суспільну. Поєднуючи це з методологічним імперативом вивчення соціальної роботи, ми розглядаємо працю як взаємодію між технічними та економічними аспектами. Перший аспект трудової діяльності означає ставлення людини до природи; вона визначає людину як складову частину виробничих сил. Фінансово вигідна сторона зайнятості визначається тими, хто бере участь у створенні товарів, які також відповідають за розвиток працівників і встановлення стосунків. Зміни в соціально-економічній системі є екстремальними. Зв'язок між ними полягає в тому, що економічні відносини впливають на розвиток матеріальних аспектів зайнятості і працівника. З іншого боку, створення складніших технічних систем, підвищення освітнього рівня, культури та кваліфікації працівників вимагає зміни або заміни економічних відносин новими.

Праця постає як особливий вид суспільного виробництва з великою актуальністю в соціально-економічній сфері та психофізіології. Наприклад, праця інтегрується в соціально-економічну сферу. Розбираються його поняття щодо сутності, змісту та методів.

Тільки праця може бути значущою діяльністю. Праця – це суспільно корисна діяльність людини, під час якої вона, використовуючи засоби

виробництва, впливає на природну речовину з метою створення споживчих цінностей, необхідних для задоволення суспільних потреб.

Трудовою діяльністю буде вважатися лише наявність усіх цих сторін одночасно.

У зв'язку з цим праця розглядається як цілеспрямована, свідома і суспільно корисна діяльність, що є законною.

Праця аналізується у всій сукупності його компонентів, що утворюють процес праці: предмет, засіб, робоча сила. [9, с.67]

У контексті НТП природний бар'єр для об'єктів праці сприяє виникненню нових речовин, які не існують у природі і за багатьма критеріями мають певну якість до свого створення. Такі сутності дуже важливі для еволюційної економіки.

Нарешті, прості компоненти праці (процес, засоби і предмети) мають унікальні умови функціонування. Окрім простих аспектів праці, на нього також впливають зовнішні умови зайнятості.

Треба визнати, що це зростання ролі творчої та інтелектуальної праці в рамках становлення економіки знань дуже складно впливає на систему трудових (та економічних) відносин, функцій і форм зайнятості — не завжди чітко визначених, конструктивних і призначених виключно для сприяння суспільному відтворенню. На нього впливає розвиток праці і є безпосередньою причиною зайнятості.

У формуванні постіндустріальної економіки провідним створенням суспільного продукту для забезпечення економічного зростання та розвитку – а отже, комфорту індивідів і суспільства – є усна інтелектуальна праця, загалом нематеріальна за своєю природою. Змінювалися зміст і характер праці, ускладнювалися різні форми її функціонування; крім того, розвинулися критерії ціннісного оцінювання праці та пов'язаної з нею винагороди, безсумнівно ускладнивши відносини безпосередніх учасників інтелектуального потенціалу, які можуть виконувати творчу/інтелектуальну роботу високого рівня, між іншими суб'єктами господарювання –

власниками/підприємцями/державою – а також різними категоріями працівників, залучених до традиційної діяльності матеріального виробництва [50; стор. 109].

Як наслідок, з точки зору аспектів, які стосуються праці, можна зробити висновок, що з прогресом науково-технічного розвитку економічний аспект праці стає дедалі важливішим з точки зору організації працівників, особливо працівників інтелектуальної діяльності.

Щоб зрозуміти основну мету оплати праці керівників, давайте подумаємо про слово менеджер, яке визначається роботами керівництва. Тобто керівник – це людина, яка виконує певні завдання: планує, організовує, направляє та контролює. Менеджер офіційно найнятий і має обов'язки. Але підприємцем може бути і менеджер — фізична особа, яка на власний вибір і ризик здійснює певну підприємницьку дію з метою отримання прибутку. Сучасна економічна теорія визнає такі елементи виробництва, як показано на малюнку 1.1.

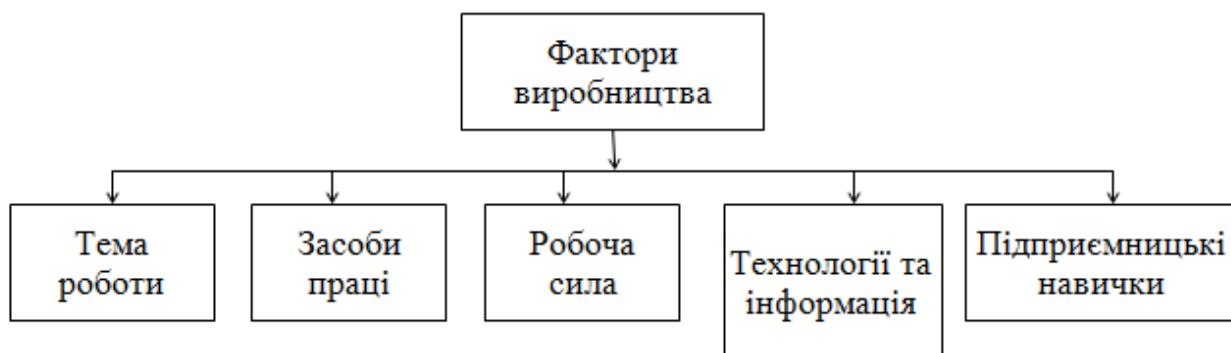


Рис. 1.1. Фактори виробництва (Складено автором з джерела [32, с. 257])

Слід зазначити, що на початкових етапах формування бізнесу підприємці зазвичай беруть на себе управлінську роль; вони стають менеджерами. Згодом, оскільки вони є підприємцями, вони також можуть делегувати ці обов'язки професійному менеджеру. Така ситуація може виникнути з кількох причин: підприємство розширюється феноменальною швидкістю, а підприємець не володіє достатніми знаннями чи навичками для вирішення всіх питань; старий підприємець, нове підприємство тощо. Інакше кажучи, для того, щоб

підприємець став менеджером, йому повинні бути доступні певні знання та навички, які можна набути в теорії через досвід і навчання.

Навпаки, щоб людина була підприємцем, необхідно змінити свій світогляд. Необхідно подолати лідерство та взяти на себе підприємницьку відповідальність. Вчені розглядають підприємницькі здібності як фактор виробництва, оскільки лише небагато людей володіють здатністю бути підприємцями.

Різні рівні управління в організації зображено на малюнку 1.2.

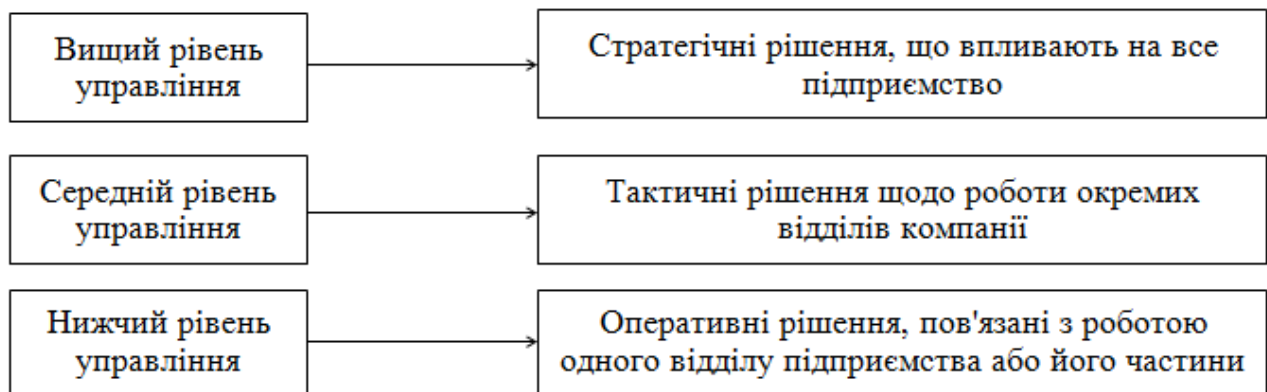


Рис. 1.2. Рівні управління та відповідна їм важливість рішень (Складено автором на основі джерела [6, с. 11])

Розглянувши різні рівні управління та відповідні рішення (рис. 1.2), виявляється, що вищий рівень керівництва тісно пов'язаний з підприємницьким рівнем щодо обсягу рішень і пов'язаних ризиків. Отже, оплата топ-менеджерам має імітувати винагороду підприємців.

В даний час поширені такі форми виплати заробітної плати:

1. Основна заробітна плата. Це винагорода за виконану роботу в межах визначених норм часу, виробітку, посадових обов'язків і відповідальності (норми часу, виробітку, посадових обов'язків і відповідальності). Вона встановлюється у вигляді посадового окладу (тарифного окладу) працівників і розміру оплати праці працівників.

2. Додатковий заробіток. Це визнання праці та перемоги робітника, а також дивних обставин, у яких вони працюють. Це включає додаткову заробітну

плату, пільги, гарантії та виплати, пов'язані з діючими законами; додаткова заробітна плата за створення робочих місць і ролей.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Це виплати за підсумками року, премії за певними системами та правилами, виплати, що входять до складу грантів, компенсації та інші грошові та матеріальні виплати, не передбачені чинним законодавством або які здійснюються частіше, ніж це необхідно.

1.2. Система та форми мотивації персоналу

Організація оплати праці на підприємстві передбачає:

- визначення видів і форм оплати праці працівників фірми.
- встановлення системи оплати праці робітників і спеціалістів;
- розробка критеріїв і встановлення розміру преміювання особистих достоїнств працівників, у тому числі характерних для робітників і спеціалістів фірми.
- перегляд показників і просування працівників.

Основні принципи оплати праці показано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 Принципи оплати праці (складено автором на основі джерела [50; с. 110])

Основні функції винагороди педсавлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції винагороди (складено автором на основі джерела [13])

№ з/п	Функція	Опис
1	Відтворювана	Вона полягає у забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили.
2	Стимулююча	Це визнаний зв'язок між обсягом заробітної плати та кількістю та якістю роботи конкретного працівника, його внеском у результати підприємства. Ця залежність має бути такою, щоб вона сприяла постійному покращенню результатів праці.
3	Розподільна (регуляторна)	Вона полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями економіки, підприємствами з урахуванням ринкової ситуації.
4	Соціальна функція	Це забезпечення соціальної справедливості та рівної оплати праці всіх працівників. Метою цієї функції є сприяння соціальній справедливості у розподілі доходів між працівниками та власниками капіталу, а також між працівниками на основі результатів їхніх трудових зусиль.

Кожна функція винагороди спрямована на різних суб'єктів, які бажають її реалізувати [17, с. 108-110]. Тому працівників цікавить переважно відтворювальна функція винагороди. Регулятивну функцію заробітної плати виконують державні органи, які бажають, щоб ринок праці запрацював на повну потужність. Наймані працівники, як і держава, відіграють важливу роль у забезпеченні захисту прав і свобод працівників, підтриманні соціальної справедливості в суспільстві. Це не означає, що роботодавець буде радий реалізації цієї функції, оскільки порушення принципу соціальної справедливості на практиці може стати досить вагомим елементом, який спричинить значне зниження ентузіазму у роботодавців. Роботодавець головним чином турбується про реалізацію стимулюючої функції винагороди, оскільки він має отримати від використання найманої праці певний виробничий результат, який дозволить йому в кінцевому підсумку реалізувати очікуваний дохід і водночас власний прибуток — прибуток [51, с. 112].

Визначаються такі принципи винагороди:

- забезпечити бізнесу максимальний ступінь незалежності у виборі форматів і систем оплати.

- Оплата за обсягом роботи, її якістю та кількістю;

- матеріальна значимість для працівників є кінцевим результатом їх зусиль.

Підвищення соціальної захищеності працівників.

Зростання продуктивності праці більше, ніж підвищення заробітної плати, призводить до зростання продуктивності праці.

Кожна система оплати праці базується на уявленнях про те, що спонукає працівників працювати якнайкраще. У таблиці 1.2 показано ці ідеї мотивації та те, як вони використовуються в компанії для заохочення продавців.

Таблиця 1.2 – Змістовні теорії мотивації та їх застосування на підприємстві (Розроблено автором на основі джерел законодавства [7, с. 49])

Основні потреби	Можливість застосування на підприємстві	
	Фактори, на які може впливати безпосередній керівник	Фактори, на які може впливати керівник вищого рівня
Теорія мотивації Макклелланда		
Потреба у владі		Збільшення кількості підлеглих
	Участь в управлінні та прийнятті рішень	
	Бажання впливати на людей	Розширення можливостей
	Відчуття корисності	
Потреба в успіху або досягненні цілей	Розвиток кар'єри	
	Участь у перспективних роботах	
	Прояв ініціативи	
	Міжнародне визнання	
	Нагородження званням найкращого працівника року	Присвоєння звання найкращого працівника року
	Престиж професії	Нагороди за результати
	Досягнення мети	
Потреба в залученості	Здатність спілкуватися в команді	
	Участь в управлінні та прийнятті рішень	
		Проведення зустрічей
	Ділові контакти	
	Солідарність, підтримка, дружба	Сприятливий соціальний клімат

	Готовність приймати допомогу від інших	Допомога іншим
	Бажання бути членом команди, брати участь у спільній діяльності	
Теорія мотивації Герцберга		
Гігієнічні фактори		Створення сприятливих умов праці для працівників
	Задовольняти потребу працівника в соціальному визнанні	
	Контроль над роботою	Гарна заробітна плата
	Досягнення в роботі	Сприятливий психологічний клімат
	Відповідальність за виконання	Добрі стосунки з керівником та колегами, якісне керівництво
	Розвиток кар'єри	
Мотиваційні фактори	Прояв ініціативи	
	Планування кар'єри	Винагорода за результати
	Відповідальність за роботу	Справедлива винагорода
		Навчання та професійний розвиток

У таблиці 1.3 представлені процесні теорії мотивації та їх застосування на підприємстві.

Таблиця 1.3 - Процесні теорії мотивації та їх застосування на підприємстві (Розроблено автором за джерелом [9, с. 25])

Основні потреби	Можливість застосування на підприємстві	
	Фактори, на які може впливати безпосередній керівник	Фактори, на які може впливати керівник вищого рівня
Мотиваційна теорія очікувань Врума		
Витрати - результати: зусилля, вкладені в роботу, принесуть бажаний результат працівнику.	Значимість завдання	
	Усвідомлення завершення завдання	Знати об'єктивну оцінку результатів Проведення необхідних консультацій
Результати та винагороди: результат, досягнутий працівником, буде винагороджений.	Гарантія винагороди	
		Своечасність виплати винагороди
	Усвідомлення довіри менеджера	Управлінська довіра Продуктивність підприємства
Валентність: винагорода, яку очікує працівник, відповідає витраченим зусиллям.	Винагорода за досягнуті результати	
	Точне узгодження винагороди з результатами діяльності	Гарантія винагороди

Теорія справедливості Адамса		
Правосуддя	Застосування справедливої винагороди працівників	
	Система контролю забезпечує об'єктивну оцінку результатів діяльності	
	Працівник суб'єктивно оцінює співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, порівнює її з винагородою інших людей з аналогічною роботою.	Щоб відновити справедливість, працівник повинен знати, чому його колезі платять більше, і коли він зможе отримати таку ж підвищену ставку винагороди.
	Очікування справедливості на робочому місці	
Комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера		
Справедлива винагорода та ефективність	Чітке формулювання завдання	
	Достатній рівень повноважень	
	Надання необхідної інформації	
	Отримані результати залежать від витрачених зусиль, рівень докладених зусиль залежатиме від отриманої винагороди, а ступінь задоволеності працівників залежатиме від співвідношення між отриманим результатом та винагородою	
	Ефективна робота	

Таким чином, підвищити мотивацію персоналу можна двома способами:

1. Стабільність – це збереження та затишок працівника.
2. Різноманітність – це знати, чого ти хочеш, нових вражень і почуттів.
 - відчуття важливості, яке приходить із посадою працівника в організації
 - або атольні, або дозовані залучення залежно від ситуації
3. Саморозвиток включає просування в роботі, особистісне зростання тощо та самовдосконалення;
4. «Внесок» відноситься до концепції сприяння або просування іншої, або покращення однієї чи кількох осіб чи організацій.
5. Організація оплати праці на підприємстві складається з таких основних складових:
 - Створення фонду оплати праці;

- Обмеження обсягу виконуваної роботи;
- Створення тарифної системи;
- Вибір найбільш ефективних форм компенсації та винагороди.

Нормування праці дозволяє врахувати якість праці та особистий внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства.

- Тарифна система дозволяє порівнювати різні конкретні види робіт, враховуючи їх за складністю та умовами виконання. Він складається з компонентів, зображених на малюнку 1.4

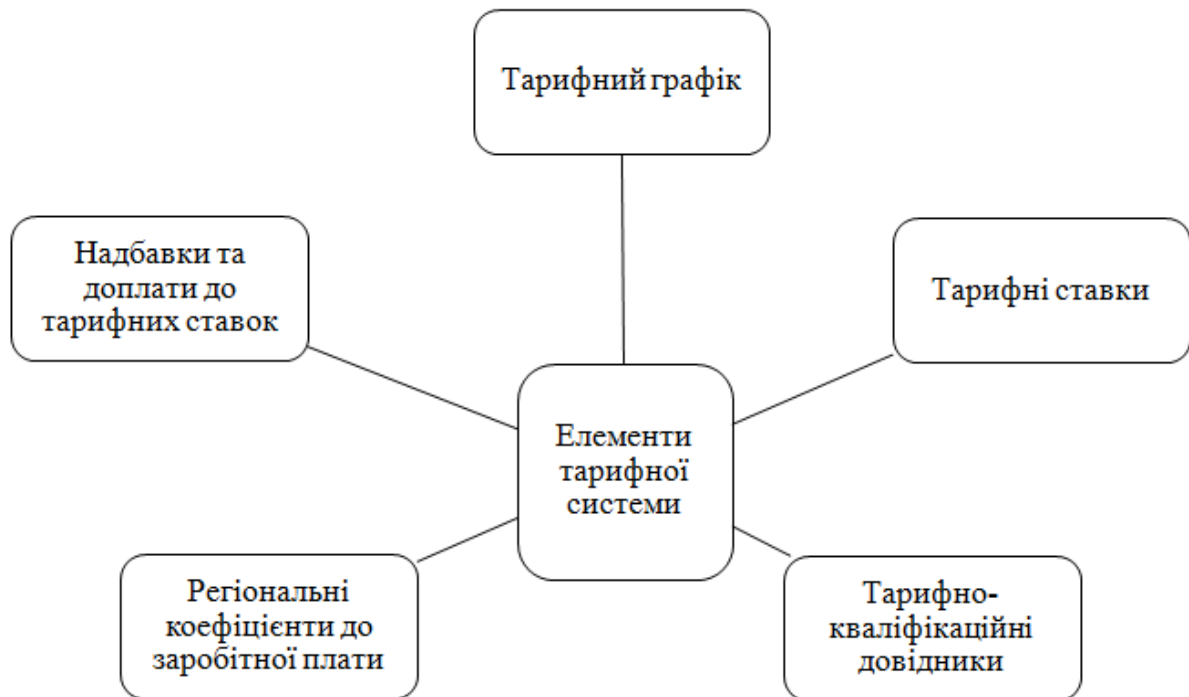


Рисунок 1.4. Елементи тарифної системи (складено автором на основі [50, с. 87-93])

Компоненти визначаються таким чином: тарифна сітка, яка класифікує працівників відповідно до розміру заробітної плати, типу зайнятості та економічного сектора. Застосовуються тарифи, визначені за абсолютною величиною простої заробітної плати (1-го розряду) за одиниці часу.

Різні тарифно-кваліфікаційні рівні утворюють кластери за складністю.

Схема місцевих трудових угод, що враховує варіації вартості життя від одного місця до іншого; доплати до штатних розкладів і доплати за

змішування робіт, збільшення обсягу робіт, роботу в понаднормовий робочий час і вихідні дні, шкідливі умови праці, роботу в нічний час тощо.

Керуючими елементами структурування заробітної плати на підприємстві є її різні форми та системи, що пов'язують оплату праці з результатом (як індивідуальним, так і колективним). Підприємства та організації розробляють системи оплати праці індивідуально в колективному договорі в межах нормативної бази та положень, визначених законодавством.

Винагорода повинна відповідати таким вимогам:

- 1) максимізувати віддачу від ваших зусиль у максимально можливому ступені;
- 2) підготувати необхідні умови для стабільного зростання продуктивності та якості праці.
- 3) заохочувати зацікавленість працівників у постійному пошуку кращих шляхів підвищення продуктивності праці.

На вибір застосування будь-якого виду оплати впливає багато факторів:

- промисловість: виготовлення або надання послуг;
- рівень технічних засобів, спосіб виконання та організації роботи;
- наявність зв'язку між трудовим зусиллям і виробітком;
- кваліфікація робітника та ін.

На рисунку 1.3 показано винагороди в різних формах. Найпоширенішими є два способи оплати: погодинна оплата за виконану роботу та одноразова оплата за одиницю продукції чи обсяг роботи – останні два більш популярні.

Суб'єкти, що впливають на розмір і структуру заробітної плати, існують як на ринку, так і поза ним.

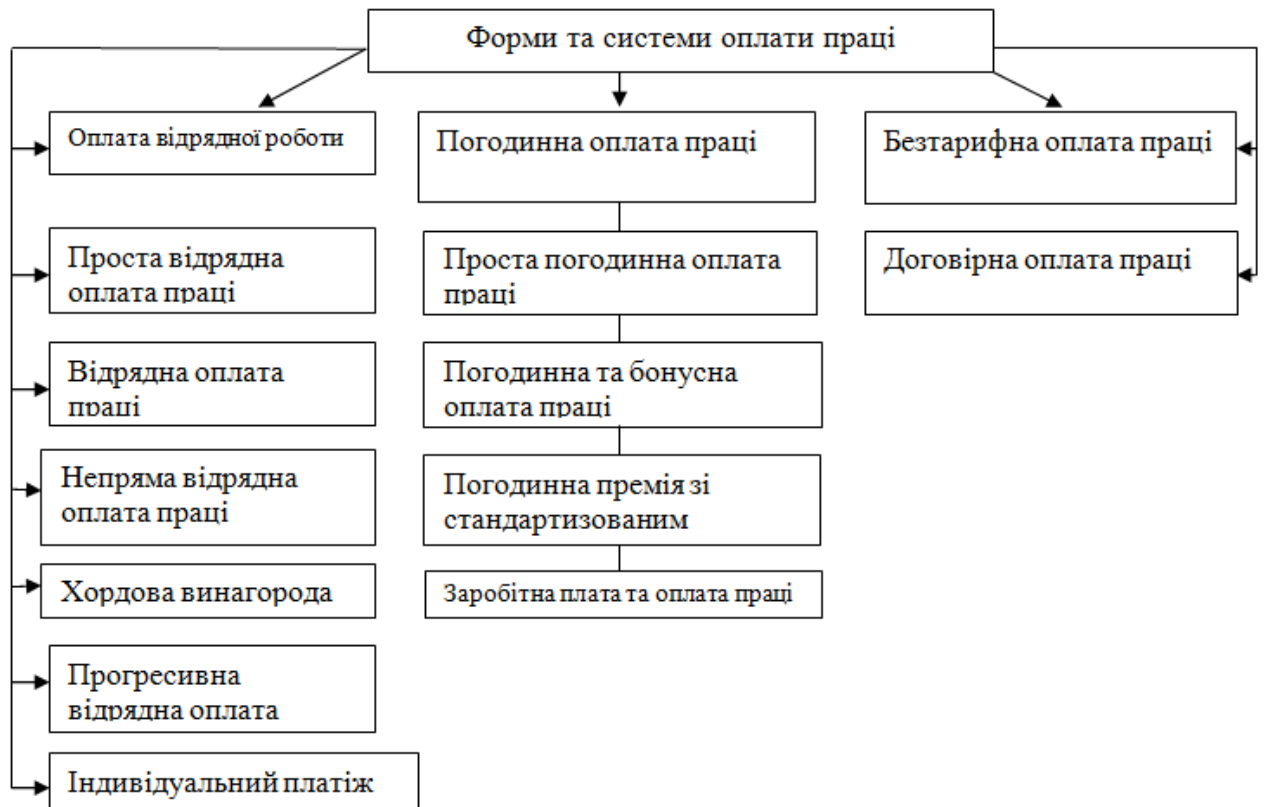


Рис. 1.5. Форми та системи оплати праці (складено автором на основі джерела [9, с. 88])

У країнах з ринковою економікою кілька ринкових і неринкових факторів впливають на заробітну плату працівників і призводять до певного рівня винагороди (рис. 1.6).

Фактори ринку включають:

Зміни в пропозиції та попиті на товари та послуги, а також у виробництві цієї робочої сили безпосередньо впливатимуть на попит на цю робочу силу. Падіння попиту на товари та послуги на ринку через зростання цін (або падіння доходу, або зміну уподобань, або витіснення новим продуктом) зрештою призведе до зменшення виробництва, а отже, до меншого використання праці, що потім призведе до погіршення умов зайнятості. Збільшення спрацює прямо протилежним чином.

Підприємцю сподобається цей ресурс залежно від того, наскільки він може принести цінність від доходу від граничної частини ресурсу, використаного для створення продукту чи послуги, порівняно з вартістю

створення цього продукту чи послуги. Таким чином, зростання попиту на робочу силу в основному залежить від того, як довго підприємці зможуть використовувати різні фактори прибутковості на своєму підприємстві. Як довго буде вигідно наймати додаткових працівників з характеристиками інших факторів виробництва, наприклад технічного обладнання?

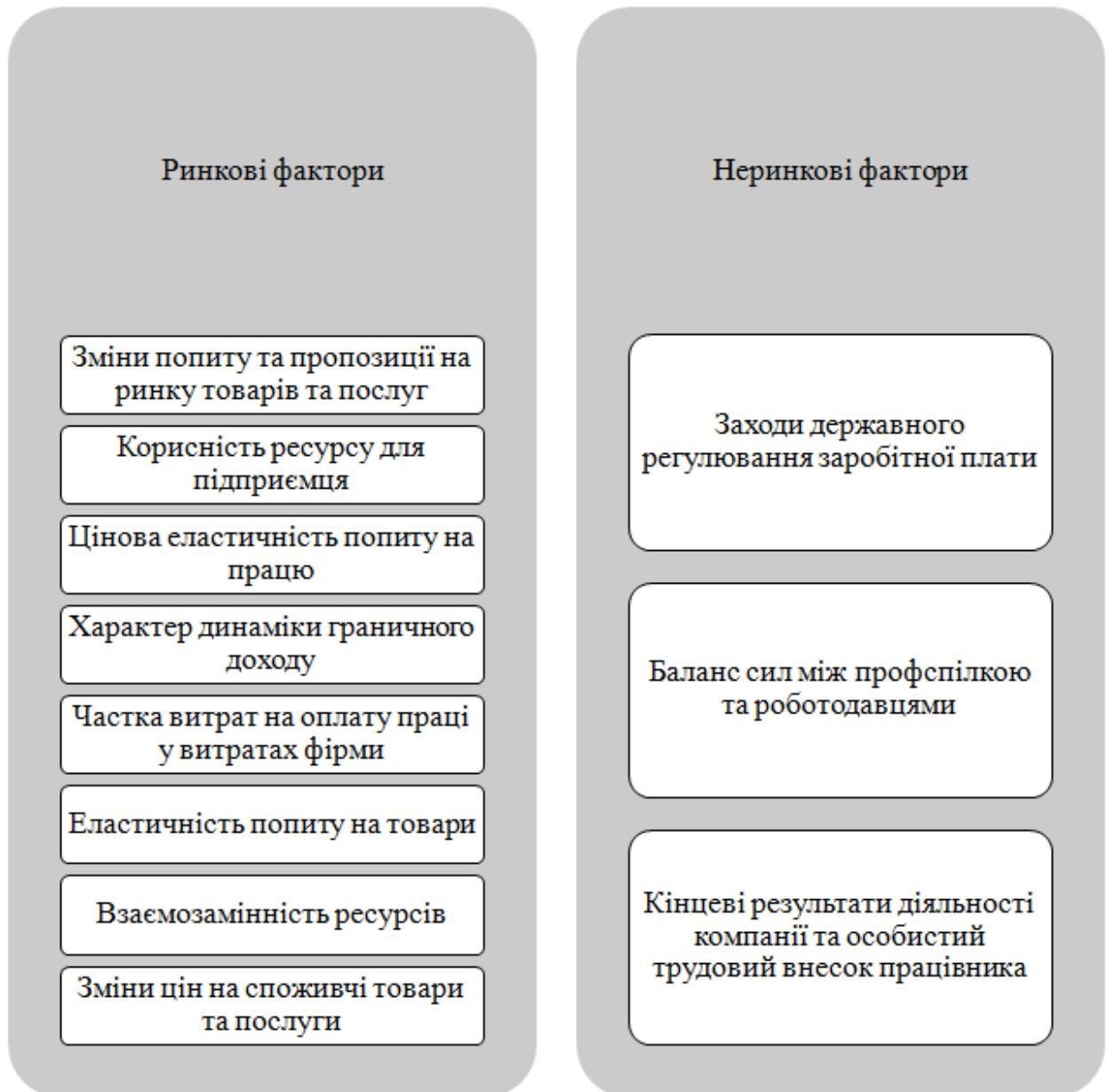


Рис. 1.6. Фактори, що формують заробітну плату (складено автором на основі джерела [37, с. 120])

Пропозиція робочої сили еластична за ціною; отже, його попит еластичний за ціною. Якщо ціна ресурсу зростає — наприклад, заробітна плата

зростає через тиск профспілок — витрати підприємця збільшаться; отже, попит на робочу силу зменшиться, що призведе до підвищення умов зайнятості. Крім того, попит на робочу силу (як він реагує на коливання трудового ланцюга) непостійний і залежить від [6, с. 49].

Тип динаміки маржинального доходу. Отже, якщо граничний дохід падає повільно (трудомісткі галузі, де частка фізичної праці висока), то зростання цін на ресурси призведе до повільного падіння кількості попиту на ринку праці, тобто еластичності попиту на робочу силу за ціною. І навпаки, якщо додаткові фактори швидко вичерпають свою віддачу (граничний дохід різко падає), то підвищення заробітної плати спричинить різке падіння зайнятості; тобто це випадок, коли попит на цей трудовий ресурс є високоеластичним.

Спосіб розподілу витрат на робочу силу між фірмою та її постачальниками дуже важливий для визначення загальних витрат фірми. Чим більша ця частка витрат на робочу силу в загальних витратах на виготовлення продукту, тим важливішим стає враховувати ціну праці в тому, скільки робочої сили вимагається, оскільки зміни тут, швидше за все, значно вплинуть на загальні витрати.

Виріб еластичний; тому ця праця важлива у виробництві. Наприклад, попит на хліб і сіль в основному продиктований їх пропозицією. Таким чином, попит на робочу силу при їх виробництві буде меншою мірою залежати від їх ціни.

Замінність ресурсів. Таким чином, цей фактор означає, що можливості роботодавця зменшити витрати на оплату праці при збереженні технічної бази є дуже обмеженими. Реальність така, що існує так званий «ефект храповика» у вартості робочої сили, оскільки заробітна плата майже ніколи не змінюється навіть за дуже високої мобільності в бік підвищення і майже ніколи не в бік зниження, коли змінюються умови на ринку праці. У цьому контексті можна запитати, наскільки є більш продуктивна техніка, яка могла б замінити працю. Така взаємозамінність ресурсів і більш продуктивна техніка, доступна на ринку, може мати подвійний вплив на умови зайнятості та ринок праці;

необхідно визначити, який ефект сприяє роботодавцю. Є дві можливості, перша — це те, що ми називаємо ефектом заміщення, який розглядається як або скорочення персоналу за цією новою технологією, або просто додавання більшої кількості персоналу через нову технологію. Це знижує попит на трудові ресурси; безробітні повинні збільшити пропозицію робочої сили. Разом це погано впливає на те, наскільки добре люди зайняті та наскільки може зрости зарплата. По-друге, обсяг виробництва зростає завдяки використанню дуже продуктивних машин, що знижує середні витрати виробництва та підвищує доходи фірм. У цьому випадку великого падіння потреби в працівниках не буде [58, с. 70].

Зміна цін на товари та послуги для споживачів. Зростання цін на товари та послуги для споживачів, що, у свою чергу, підвищує вартість життя, відобразатиметься насамперед у збільшенні відновної вартості, а потім у загальному рівні заробітної плати.

Неринкові сили:

Державне регулювання мінімальної заробітної плати – пов'язаний із мінімальною заробітною платою та доплатами рівень доплат, який допускається законодавством.

Баланс сил між профспілкою та роботодавцями – політика профспілок, наскільки сильна профспілка може суттєво вплинути на зарплату

Це безпосередньо впливає на прибуток компанії та особистий трудовий внесок, тобто заробітну плату.

Іншими словами, враховуючи вищесказане, можна говорити про фактори, що впливають на рівень заробітної плати, першим з яких є вартість праці, тобто вартість проживання та працездатності працівника. Навпаки, це також залежить від того, наскільки розвиненим було суспільство, традиції та технології, як прогресувала країна. Нарешті, людські потреби змінюються з часом, а їхні витрати, наприклад, на освіту, відповідно зростають.

Важливим фактором є умови праці працівника та його диплом, чим вище ступінь, тим вище зарплата. Від рівня заробітної плати залежать і умови праці

працівника, оскільки працівники, зайняті на шкідливих, важких або небезпечних для життя роботах, повинні отримувати відповідну винагороду. Іншими компонентами, які впливають на рівень заробітної плати, є: 1) соціалізація заробітної плати — заробітна плата частково передається державі через різні податки та відрахування; 2) Вищі ставки податку — менше грошей залишається в розпорядженні працівника.

Посилення умов ринку праці, тобто баланс між попитом і пропозицією робочої сили, також має важливе значення для визначення заробітної плати. Зрештою, погана ситуація на ринку посилить безробіття, що знову знизить і без того низьку заробітну плату. Іншим визначальним фактором результатів, створених фірмою, є її прибуток; вищі прибутки перетворюються на вищу заробітну плату робітникам. Також важлива кадрова політика роботодавця: підвищення кваліфікації працівників, просування їх на більш відповідальні посади та вплив на рівень заробітної плати. Така політика може підвищити продуктивність робітників, виміряну виробітком на одного працівника, і, отже, призвести до підвищення заробітної плати.

1.3. Управління персоналом як складова забезпечення реалізації стратегії компанії

У науковій літературі є численні визначення терміну «стратегія». Його можна описати як довгострокову схему дій підприємства, спрямовану на управління наявними ресурсами та їх орієнтацію у зовнішньому середовищі для досягнення суспільно корисних довгострокових цілей. Проте в нашому дослідженні доцільніше було б обговорити поняття стратегії розвитку. Розвиток — це перехід від одного стану до іншого, що виявляється в змінах. Цей новий, змінений стан визначається новим набором параметрів і пов'язаними з ними значеннями. Таким чином, це відрізняє розвиток від

зростання, оскільки в процесі росту спостерігається лише кількісне збільшення значень параметрів, але не утворюються нові значення. Розвиток — це ефективне використання ресурсів; це можна розглядати лише як позитивну зміну, яка не потребує відновлення. Необхідність розвитку очевидна, але внутрішні та зовнішні конфлікти виступають стимулом для здійснення дій, які реформують систему підприємства. Найважливішим аспектом розвитку є необхідність забезпечити належний ступінь відповідності системі регулювання, щоб можна було реалізувати ефективність закону «необхідної різноманітності». Складність процесу розвитку пояснюється тим, що інтуїтивно не зрозуміло, як поточні стани залежать від попередніх.

Розмірковуючи над словами «план» і «зростання», стає зрозуміло, що ці ідеї дуже пов'язані. Отже, можна сказати, що план зростання – це спосіб дій бізнесу на тривалий час, який включає контроль ресурсів для досягнення майбутніх цілей і задоволення потреб людей.

Наведене визначення походить із думки В. Марцина [98, с. 179]: «Стратегія розвитку підприємства – це циклічний процес, який формує часові рамки цілей і шляхів розвитку з урахуванням розвитку ринку та конкурентного середовища, а також ресурсів потенціалу розвитку».

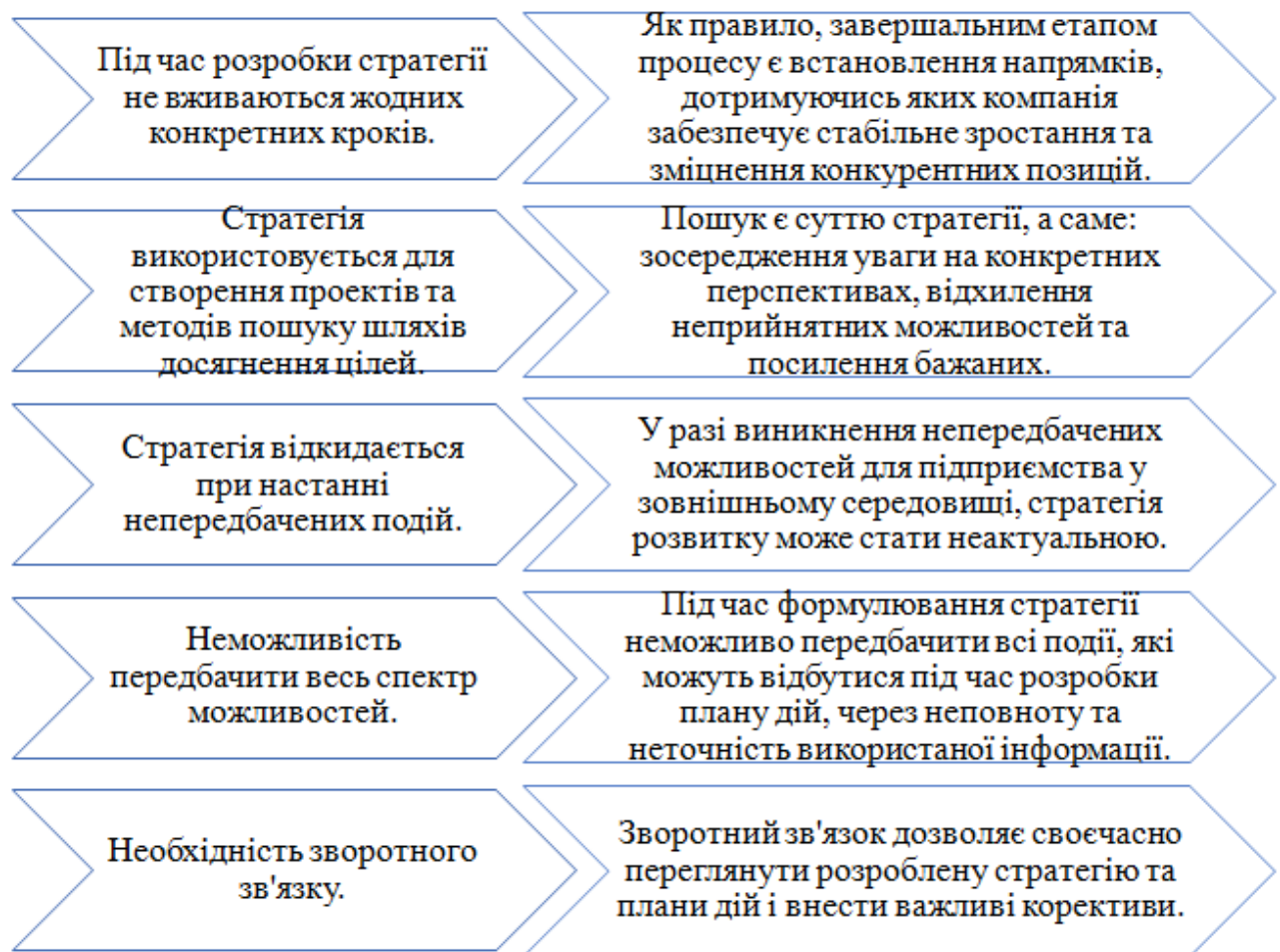


Рисунок 1.4 – Характеристики стратегій розвитку підприємства (складено автором згідно з [7])

Стратегія зростання компанії має певну кількість атрибутів, які проілюстровано на рисунку 1.4. Сьогодні визначено певну кількість стратегій розвитку, які перелічені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні стратегії розвитку підприємств

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Концентроване зростання			
Зміцнення позицій	Освоєно	Освоєно	Ресегментація та репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєно	Освоєно	Маркетинг нових ринків
Розробка продукту	Новий	Освоєно	Інноваційні розробки
Інтегроване зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєно	Освоєно	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєно		Інтеграція з реселерами
Диверсифіковане		Освоєно	

зростання			
Централізована диверсифікація	Новий		Розширення старого виробництва для виробництва нового продукту
Горизонтальна диверсифікація	Новий	Освоєно	Розробка нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікація	Новий	Освоєно	Нові технології в новому виробництві для нового продукту та нового ринку
Скорочення		Нове	
Ліквідація бізнесу	Припинення виробництва продукту		Продаж бізнесу
"Збір врожаю"	Освоєно	Припинення продажів	Дефіцит товарних запасів, продаж продукції, перевищення запасів
Скорочення частини компанії	Освоєно	Освоєно	Продаж окремих частин підприємства, закриття відділів
Зниження витрат	Освоєно	Освоєно	Впровадження стратегії лідерства за витратами

Джерело [25]

Стратегії в таблиці 1.4 можна звести до основних стратегій моделі Томпсона-Стріклєнда. Тому можна стверджувати, що, використовуючи базові стратегії моделі, фірма може вибрати той чи інший шлях зростання.

У управлінні стратегією розширення бізнесу виконуються всі сучасні ефективні адміністративні обов'язки: прогнозування, організація, вирівнювання та синхронізація, дотримання та нагляд. Атрибути цієї процедури охоплюють послідовний характер процедури стратегічного адміністрування, особливий і складний характер часових рамок. Спосіб створення плану наведено в таблиці 1.3.

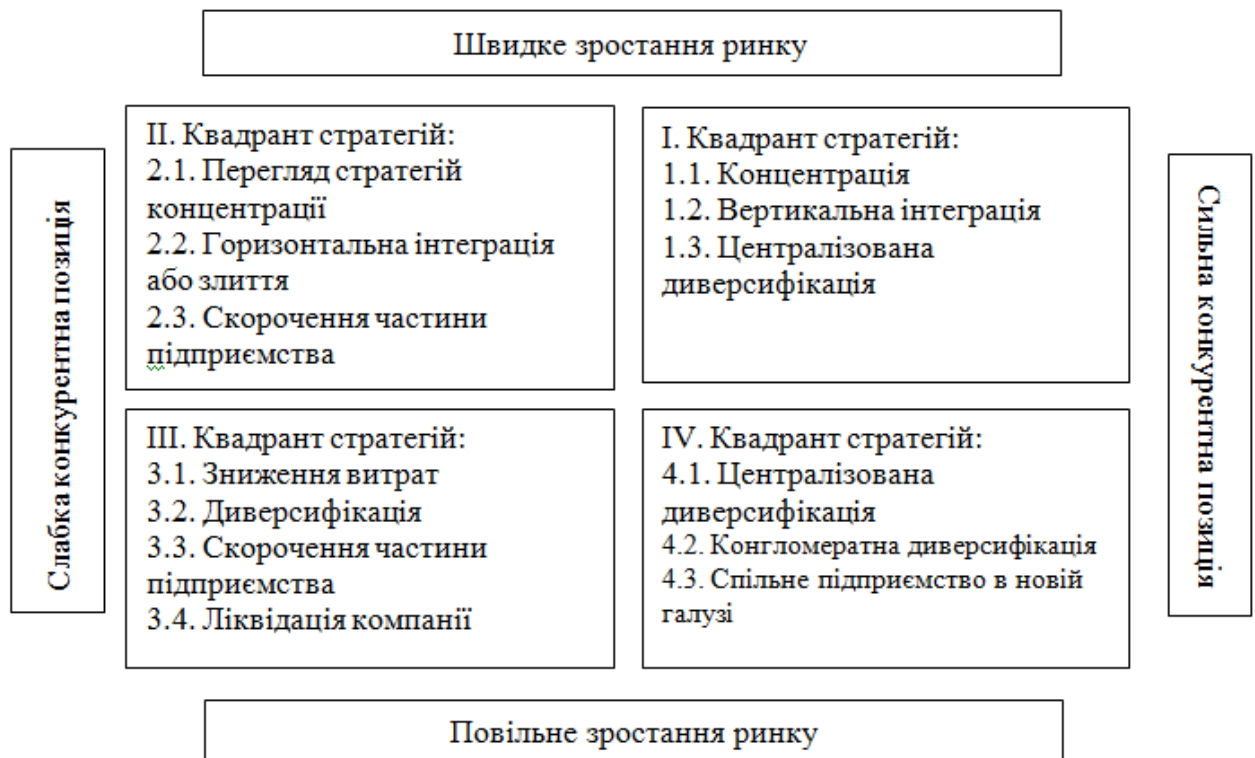


Рисунок 1.5 – Основні стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда

Таблиця 1.5 – Алгоритм формування стратегії компанії

№	Назва етапу	Опис етапу	Роль персоналу
1	Постановка цілей	Узгодження та встановлення короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей підприємства необхідно з урахуванням усіх сторін, що є основою для вибору конкурентної стратегії.	Вкрай важливо спільно створювати цілі та розуміти їхню значущість співробітниками компанії, крім того, цілі повинні бути амбітними та надихати співробітників, вони повинні підкреслювати важливість останнього.
2	Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу зовнішнього середовища організації з метою виявлення поточних та майбутніх загроз і можливостей, які можуть вплинути на реалізацію її цілей.	На цьому етапі можуть бути корисними співробітники фронт-офісу, які безпосередньо контактують із зовнішнім середовищем.
3	Вивчення внутрішнього середовища	Визнати внутрішні зміни корпорації, які вважаються перевагою, а також оцінити їхню значущість та здатність бути основною конкурентною перевагою. Аналіз включає дослідження двох сфер діяльності організації: макросередовища (порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими організаціями в різних галузях) та	Внутрішнє середовище компанії складається, перш за все, з її співробітників, ці особи поєднують компоненти виробництва та створюють новий продукт, вони також

		мікросередовища (лише окремі аспекти стратегічного управління, дослідження внутрішнього середовища: вивчення ресурсів, що використовуються організацією у своїй виробничій та збутовій діяльності, оцінка ефективності цієї діяльності та визначення потенціалу конкурентного розвитку в кожній сфері стратегічного управління та всього підприємства).	можуть спілкуватися зі споживачами та знаходити переваги для компанії та її розширення.
4	Визначення мети та постановка завдань	Визначення отримано в результаті комплексного вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, корпоративних перешкод, небезпек, можливостей та потенціалу зростання. Реалізація обраної стратегії вимагає створення набору стратегічних варіантів, що враховують специфічні характеристики цільової аудиторії.	Важливо донести до співробітників компанії необхідність та обґрунтованість кожного завдання для досягнення поставлених цілей.
5	Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії	Вибір спільного набору альтернатив: врахування можливостей та загроз навколишнього середовища; як отримати конкурентну перевагу; спосіб досягнення корпоративних цілей; взаємозв'язок з іншими стратегіями (на різних рівнях); та дотримання стратегії, фінансових цілей та обмежень. Найпоширенішими підходами до оцінки потенційної грошової цінності кожної альтернативи для компанії є розробка сценаріїв, аналіз портфеля замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу та експертна оцінка.	Під час розгляду альтернатив тема аналізу часто має велике значення – людина, яка його проводить, співробітники, а також людський капітал, всі вони залучені до виробництва продукту чи послуги, можуть мати значний вплив на вибір.
6	Планування впровадження	Створіть детальний план щодо реалізації обраної стратегії, визначте терміни та очікувані результати поетапного процесу.	Планування робочого часу персоналу
7	Впровадження стратегічних рішень	На цьому етапі дії в першу чергу спрямовані на такі напрямки: 1) Використання адміністративних інструментів. 2) За допомогою економічних інструментів, шляхом створення бюджетів, використання метрик та систем цілей для управління. Край важливо, щоб усі стратегічні рішення були делеговані конкретним виконавцям через затверджені плани, накази, інструкції та інші офіційні документи щодо організації.	Найбільш значущим компонентом стратегічного управління є роль персоналу підприємства у досягненні бажаних результатів та виконанні поставлених завдань.

Таким чином, можна вважати, що кожен етап алгоритму має критичне значення для персоналу. Очевидно, що сьогодні організації прагнуть мінімізувати особисту складову знань і технологій, щоб використовувати нематеріальні активи організації та підкреслювати особисту складову. Загалом це розглядається збалансовано, оскільки компанія виділяє кошти на створення інтелектуальної власності. Особисті твори людини не стають інтелектуальною

власністю; швидше, вони досліджують це. Зрештою, персонал повинен володіти певним набором навичок, які вони повинні навчитися та застосовувати.

Вибір стратегії є складним завданням і вимагає ретельного вивчення параметрів ринкового середовища та внутрішніх можливостей у різних сферах діяльності компанії (рис. 1.7).

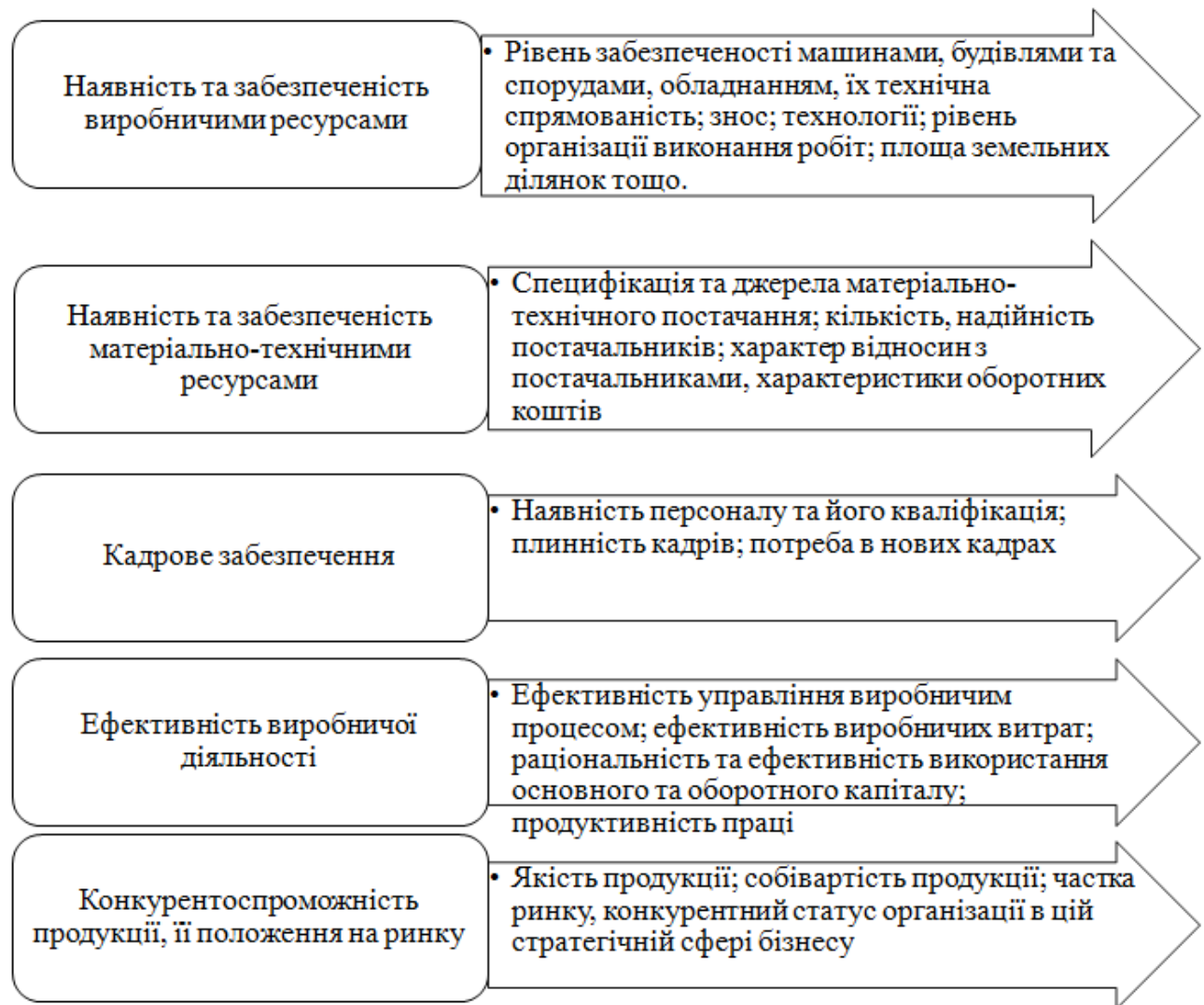


Рисунок 1.7 – Внутрішні можливості фірми, що впливають на вибір альтернативних стратегій [71]

Дуже важливо розробити стандартизований підхід до оцінки процесу реалізації стратегії та проведення ситуаційного аналізу в організації після реалізації стратегічного плану.

Як видно, персонал є внутрішнім ресурсом найбільшого пріоритету. Тут мається на увазі, що кожна компанія повинна вивчати та досліджувати цей аспект. Особливо при створенні нової конкурентної переваги цей аспект є найважливішим для досягнення стабільної конкурентної позиції на ринку. Процес формування нової конкурентної переваги спирається на ефективне поєднання умов діяльності та наявних ресурсів (їхнього інтелектуального капіталу, досвіду та знань, унікальних здібностей, конкурентних можливостей та ринкових досягнень), якими, насамперед, є співробітники компанії.

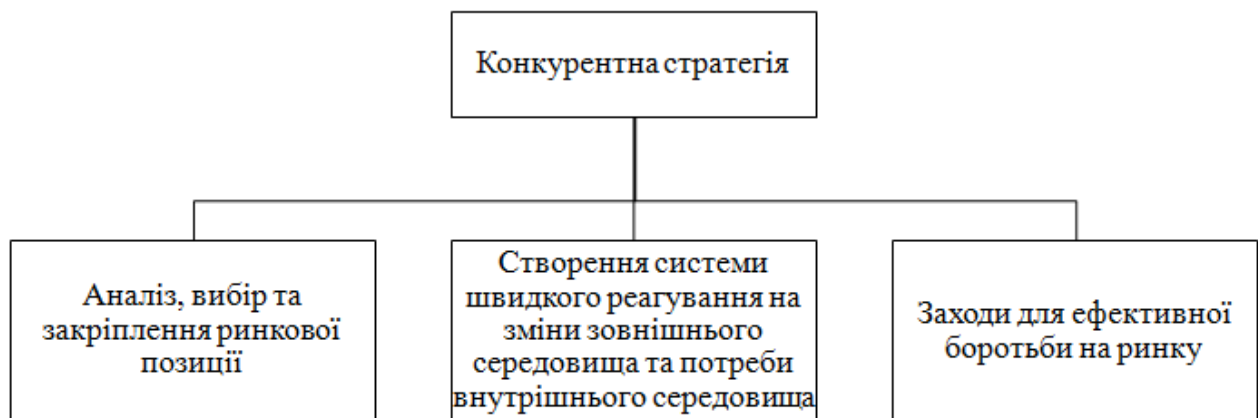


Рисунок 1.8 – Основні заходи в рамках конкурентної стратегії підприємства [43]

Основна концепція конкурентної стратегії — це основні концепції підходів, що використовуються в конкурентоспроможності. Перша частина процесу — аналіз ринку, вибір конкретної позиції та найкращий спосіб її інтеграції. Ці дії допомагають упізнати організації на ринку та створюють основу для подальшої діяльності.

Ця частина охоплює ініціативи, які створюють системи, які залучають як внутрішнє, так і зовнішнє оточення. Хороша система реагування повинна пропонувати організації гнучкість і адаптивність, тобто швидку реакцію на основні характеристики зовнішнього середовища організації, такі як попит на продукт і зміни в законах.

Третя частина описує різні методи ефективної ринкової конкуренції, включаючи методи залучення споживачів, зростання частки ринку, ціни та

інновації. У таблиці 1.6 наведено основні вимоги до внутрішнього середовища щодо основних конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 1.6 – Основні вимоги до факторів внутрішнього середовища відповідно до конкурентних стратегій фірми [45]

№	Фактори внутрішнього середовища	Параметри факторів внутрішнього середовища, згідно з якими вони можуть бути використані в базовій конкурентній стратегії	
		Лідерство за витратами	Диференціація або фокусування
1	Техніко-технологічні		
1.1	Обладнання	обладнання, що вимагає мінімальних витрат на переналаштування для виробництва нової продукції, є відносно дешевим, як правило, масовим обладнанням	часто унікальні, прогресивні для виробництва ексклюзивної продукції; обладнання розроблено на замовлення виключно для виробництва цієї продукції
1.2	Ресурси	доступ до дешевого та легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали з рідкісними та унікальними властивостями.
1.3	Технології та ноу-хау	технологія виробництва, як правило, не містить ноу-хау, конкуренти використовують аналогічні технології	підприємство має науковий центр, який постійно розробляє нові технології виробництва на основі наукових відкриттів
1.4	Рівень автоматизації виробництва	технологія виробництва, як правило, не містить ноу-хау, конкуренти використовують аналогічні технології	унікальність продукції може бути забезпечена або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, яка вимагає мінімального втручання людини
2	Економічні		
2.1	Основи переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити високу ціну за ексклюзивні властивості продукції
2.2	Собівартість продукції	мінімальний	низька вартість не є обов'язковою вимогою
2.3	Витрати на маркетинг	мінімально прийнятний	як правило, вони високі, що пов'язано з необхідністю глибокого дослідження ринку та розробки спеціальних заходів щодо просування продукту
2.4	Джерела фінансування	наявність позичкового капіталу за низькими процентними ставками, пільгові умови кредитування	обов'язкових вимог немає, але бажана наявність та дешевизна позичкового капіталу
2.5	Людський капітал	використання дешевої робочої сили з достатньою кваліфікацією	залучення висококваліфікованих спеціалістів, як правило, з високою винагородою за їхню працю
3	Адміністративні		

3.1	Нормування	всі операції та елементи виробничого процесу суворо стандартизовані	не мають суттєвого значення
3.2	Основні завдання та цілі	кожен працівник стикається з певним завданням, і спосіб його вирішення чітко позначений	ставиться лише мета, і обов'язком працівників є пошук способу її досягнення (творча праця)
3.3	Графік	жорсткий, контрольований час початку та закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
3.4	Контроль	Здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу для кожної операції	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведення до мінімуму
3.5	Система управління	завищений, кількість керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	Мінімальний
3.6	Структура управління	організація поділена на велику кількість підрозділів, кожен з яких є вузькоспеціалізованим і виконує невелику частину робіт, при цьому немає прямого зв'язку з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість відділів невелика, всі відділи тісно співпрацюють
4	Соціально-психологічні		
4.1	Психологічні переваги споживачів	орієнтація на низьковитратну, уніфіковану продукцію, яка широко використовується	перевага надається ексклюзивним продуктам, що задовольняють конкретні або нові потреби
4.2	Психологічні установки в команді	сувора дисципліна, розгалужена система стимулів та штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
5	Природно-кліматичні, географічні		
5.1	Близькість ресурсів	важлива близькість до бази сировини	найважливіша можливість тісних контактів з науковими установами, що певною мірою забезпечується їх територіальною близькістю
5.2	Логістична інфраструктура	наявність розвиненої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	можливість своєчасної та швидкої доставки товарів покупцям, транспортні витрати є другорядними
5.3	Комунікаційна мережа	найкращий засіб зв'язку, що забезпечує мінімальні накладні витрати	сучасні та надійні засоби зв'язку мають першочергове значення
5.4	Кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	дідвищені вимоги до певних кліматичних факторів: карбонізації, вологості тощо

З цього можна зробити висновок, що елементи внутрішнього середовища включають технологію, ноу-хау, людський капітал, адміністративні та соціально-психологічні компоненти, а також комунікаційні мережі - усі вони мають кооперативний або партитивний характер по відношенню до персоналу компанії. Управління персоналом є як ресурсом, так і об'єктом, який можна

застосувати для полегшення реалізації конкурентних стратегій компанії; це теж суб'єкт управління. Саме особи, менеджери, на яких тримається компанія, несуть відповідальність за створення переваг, які беруть участь у конкурентних війнах компаній; отже, це інновація.

Висновки щодо першого розділу

У цьому розділі визначено теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства та економічну природу винагороди. Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки на розмір заробітної плати впливають певні ринкові та неринкові фактори; таким чином створюється певний рівень винагороди. Обговорено деякі основні чинники, що впливають на мотивацію співробітників.

Елементи ринку, які впливають на рівень заробітної плати та модель немонетарної мотивації, це: коливання попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, вартість ресурсів для виробників та еластичність попиту на робочу силу. Для неринкових: державні методи контролю заробітної плати, владні структури профспілок і роботодавців, кінцеві результати для компаній.

Виявлення талантів є невід'ємною частиною концептуалізації та реалізації стратегій конкурентоспроможності у фірмах. Результати дослідження підтверджують роль цього ресурсу на етапі стратегічного управління підприємством. Тому розвиток талантів буде ключовим ресурсом розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

2.1. Загальний опис Mediterranean Shipping Company S.A.

MSC Mediterranean Shipping Company S.A., заснована в 1970 році як невеликий судновласник, має головний офіс у Женеві, Швейцарія. Тепер вона стала однією з провідних міжнародних транспортних компаній.

За останні кілька років MSC значно збільшив розмір свого судноплавного флоту. Це другий найбільший перевізник за місткістю контейнерів і активними контейнерами з 2003 року.

Це феноменальне зростання було досягнуто скоріше за рахунок органічного зростання, ніж за рахунок поглинань чи злиттів. Середземноморська судноплавна компанія має дуже гарний флот із 700 суден, які щорічно перевозять близько 23 мільйонів TEU (двадцятифутовий еквівалент одиниці) на понад 250 маршрутах. Новітня екологічна технологія доступна з автопарком компанії для транспортування 20 футів TEU.

Інші послуги, які пропонує MSC, – це наземний транспорт, зростаючий портфель інвестицій у портові термінали та зростання MSC з часом. Щоб забезпечити безпечну та швидку доставку вантажів клієнтів до місця, MSC також пообіцяла створити мережу комбінованих морських і наземних транспортних послуг. Через цю мережу MSC планує пропонувати першокласні міжнародні послуги, поважаючи місцеві традиції.

Тепер MSC має широку мережу з 600 офісів, що дозволяє вантажовідправникам і агентам легко спілкуватися в разі потреби. Існують також деякі рішення для електронного бізнесу, які дозволяють реєструвати вантаж онлайн. Створення розумних контейнерів і встановлення правил для цифрового транспорту були підштовхнуті MSC, який також має сучасний автопарк, оснащений новітніми екологічними технологіями.

Дотримуючись своєї обіцянки, MSC продовжує працювати над збереженням довгострокових зв'язків із багатьма фірмами будь-якого розміру.

MSC має понад 200 різних шляхів, які використовуються більш ніж 500 різними портами. У 1970 році Середземноморська судноплавна компанія була створена в Неаполі з об'єднання двох інших фірм. Джанлуїджі Апонте купив «Патрицію», який став його першим кораблем. Закінчивши цей крок, він отримав Rafael і почав перевозити товари між Середземним морем і Сомалі.

Пізніше через купівлю до групи були додані більш конкретні коробкові човни. Фірма також почала надавати транспортну допомогу в Австралію та Америку.

У 1995 році компанія поширила свою діяльність на круїзні лайнери. Дієго Апонте, син засновника Mediterranean Shipping Company, став генеральним директором у жовтні 2014 року та змінив свого батька на посаді голови правління. Джанлуїджі Апонте продовжує керувати всією діяльністю групи та керувати майбутнім компанії.

Середземноморська морська компанія пропонує:

- Перехресна торгівля: компанія Mediterranean Shipping Company має команду експертів, яка володіє всіма аспектами транскордонної торгівлі, щоб допомогти судновласнику транспортувати вантаж з однієї країни в іншу без необхідності в'їжджати в країну походження.

- Митне очищення: це заощадить як час, так і гроші, оскільки Середземноморська судноплавна компанія володіє повним знанням вимог до міжнародного митного оформлення.

- Вантажні причепи: жорсткі, самоскидні, прості, контейнерні, низькорамні причепи та причепи-генератори – це лише деякі з багатьох видів вантажних причепів.

- Сухі товари: будь-які товари, що зберігаються в ящиках, включаючи небезпечні, продукти харчування, незвичайні та цінні предмети, вважаються сухими.

- Пропозиції та виправлення: суміш поїздів, вантажівок і човнів для перевезення товарів у внутрішні країни називається інтермодальним транспортуванням.

Об'єкти портів і терміналів: запланована схема портів, терміналів і складських приміщень для максимального задоволення клієнтів і ефективності ланцюжка поставок. Проектні вантажі: міжнародні вантажі, які є немасштабними, великогабаритними та розбитими на менші пакети. Рефрижераторні вантажі: компанія Mediterranean Shipping Company має найкраще обслуговування клієнтів і знання галузі в галузі транспортування рефрижераторних вантажів.

- Технологічні рішення: цифрові послуги включають електронну комерцію, яка вже має цифрову інформаційну панель і систему відстеження для отримання інформації в реальному часі, а також розумні контейнери, які мають дані про вантажі в реальному часі та відображають статус вантажу під час його транспортування.

- Торговельні послуги Mediterranean Shipping Company пропонують дуже цілісне розуміння ринку в поєднанні з місцевими вказівками щодо впливу фрахту на транзитну змінну.

- Рішення для зберігання та складування: послуги Mediterranean Shipping Company покращують швидкість, ефективність і гнучкість ланцюжка поставок для клієнтів через глобальну мережу об'єктів.

За даними аналітичної компанії Alphaliner, Mediterranean Shipping Company (MSC) випередила Maersk і стала найкращим у світі контейнерним перевізником. Це знаменує кінець 25-річної діяльності Maersk як беззаперечного лідера у сфері вантажних перевезень.

База даних Alphaliner, яка регулярно оновлюється, показала, що MSC має або керує 4 284 728 суднами, здатними перевозити еквівалент 4 284 728 морських контейнерів, що лише трохи перевищує загальну потужність Maersk у 4 282 840 контейнерів.

Вирішальним показником є кількість контейнерів, які MSC може перевозити як самостійно, так і за допомогою зафрахтованих суден, що дозволило йому випередити Maersk. Оскільки MSC може перевозити більше вантажів, ніж Maersk, це найважливіший показник масштабу лінії.

Невідомо, що це стосується Середземноморської морської компанії. Наприклад, Maersk все ще має більше потужностей, ніж MSC. Саме це дозволяє MSC вирішити проблему, орендуючи судна інших ліній. Ось чому вони хочуть подолати цей розрив, збільшивши кількість нових кораблів. Maersk має 255 000 TEU площі, відведеної для нових вантажних суден; MSC має майже 1 мільйон.

Maersk справді має більше кораблів, ніж MSC, і немає гарантії, що це дасть їм перевагу. Оскільки вони можуть ефективніше працювати з невеликими суднами, мета MSC полягає в тому, щоб отримати якомога більше великих контейнеровозів. Більші кораблі коштують дорожче, але вони можуть перевозити більше вантажу; отже, маршрути набагато вигідніші, ніж маршрути менших суден, коли більші судна повністю завантажені. Порівняння даних Quartz з Alphaliner показує, що в середньому судна MSC мають 6600 TEU, тоді як судна Maersk мають 5800.

Сьогодні ми бачимо домінування морських перевезень над іншими видами транспорту (рис. 2.1).

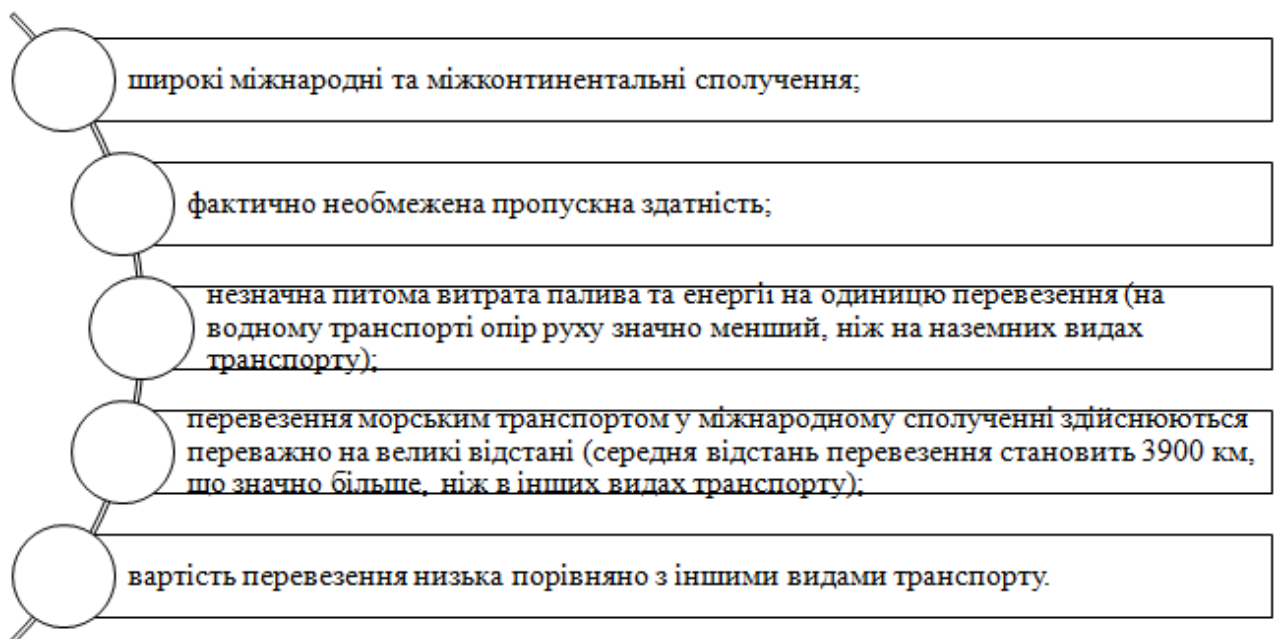


Рисунок 2.1 – Переваги морського транспорту над іншими видами [14]

Факторами, які додають до коротких відстаней морського шляху, є: (1) зберігання через географічні особливості та погоду; (2) великі інвестиції в портовий сектор і транспортний флот. Розвиток морського транспорту в основному обмежений океанськими та прибережними шляхами, а не портами, каналами та озерами.

Структура управління морськими портами в більшості країн світу в основному базується на цих двох концепціях, як англійській, так і французькій (рис. 2.2).

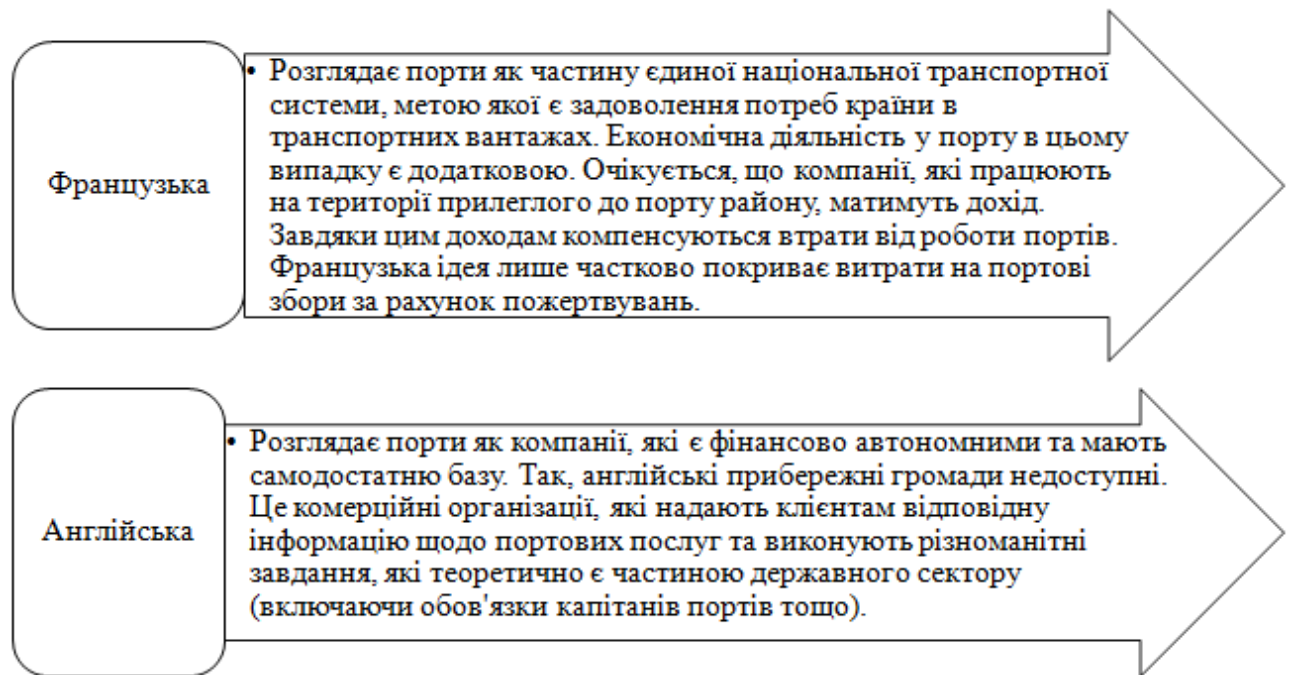


Рисунок 2.2 – Концепції управління міжнародними морськими портами

Європейський план морських портів позначається:

- Інфраструктура, необхідна для доступу до портів і захисту морського середовища, повинна оплачуватися урядом і його ресурсами.
- Портову інфраструктуру можуть утримувати великі групи та фінансувати портові працівники.

Підвищення ефективності морського порту в першу чергу базується на потребах ринків, які він обслуговує, і наявних ресурсах для збільшення пропозиції з цих ринків. Ми реконструювали основну інфраструктуру гавані (рис. 2.3):

Функції морських торговельних портів	політична функція (забезпечення незалежності морського торговельного обороту країни)
	функція перевантажувального пункту з наданням послуг з транспортування, перевалки та зберігання вантажів
	захисна функція (забезпечення акваторії порту та споруд для захисту суден від негоди та в надзвичайних ситуаціях)
	підприємницька функція (забезпечення життєздатності порту в умовах скорочення або скасування державних субсидій на діяльність портів та розвиток їх матеріально-технічної бази)
	промислова функція (концентрація навколо портів промислової зони з підприємствами галузей, що використовують морський транспорт для доставки сировини та експорту готової продукції)
	трансформаційна функція (трансформація різнорідних вантажопотоків в однорідні та навпаки)
	функція центру економічного та соціального розвитку навколишньої території
	фінансово-валютна функція (внесок у валютний баланс країни)
	торговельно-логістична функція (накопичення та розподіл товарів)
	сервісна функція (надання різних послуг)

Рисунок 2.3 – Упорядковані функції морського порту

Основні тенденції розвитку морського вантажного транспорту та роботи морських портів на глобальному рівні можна розділити на три групи:

- 1) економічний – збільшення ваги транспорту у світовій економіці та інтеграція, яка сприяла зародженню транспортної галузі.
- 2) технічний – підвищення здатності суден перевозити вантажі, використання цифрових технологій у логістиці, митниці, торгівлі та портових роботах, а також підвищення безпеки морських подорожей;
- 3) просторові - зміни прямих транспортних шляхів, які спричиняють переміщення морських портів.

Оскільки надання послуг морського транспорту стає все більш глобальним, бідні країни будують нові підприємства.

Як зазначено в Огляді морського транспорту ЮНКТАД, більшість транспортної діяльності відбувається в азіатських портах (64%). За ними йдуть європейські порти, на які припадає 16% морської торгівлі. Далі йде Північна Америка з 8%, Латинська Америка і Карибський басейн з 7%, Африка з 4%, Океанія з 2% [94].

Морський транспорт залишається життєво важливим елементом у світовій торгівлі, виробництві та розподілі товарів, оскільки понад чотири п'ятих світових вантажів перевозяться суднами. Однак зростання міжнародної морської торгівлі у 2021 році в основному пояснювалося нестабільністю економічного клімату та посиленням ризиків. Цей спад помітний як у світовій економіці, так і в торгівлі.

Морський транспорт дешевший, ніж інші види транспорту. Це була основна характеристика, яка зумовила його популярність. Ці витрати пов'язані з великими обсягами товарів – наприклад, 13 500 контейнерів, які перевозить одне з найбільших суден Emma Maersk. Жоден інший вид транспорту не може перевозити таку масу; спеціалізовані судна, призначені для морських перевезень.

Ще одним фактором, який впливає на це, є географічний охоплення транспорту. Це найефективніший спосіб переміщення товарів між континентами. Щоб полегшити подорожі, створені єдині правила: Афінська та Брюссельська конвенції. Вони контролюють перевезення морських вантажів по всьому світу. У всіх портах і на всіх суднах діють єдині правила реєстрації та навантаження-розвантаження товарів.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища Середземноморської судноплавної компанії

Інші послуги включають логістику, митне декларування та підтримку іноземного бізнесу. Структуру організації показано на малюнку 2.11. З цього можна зробити висновок, що організаційна структура управління була визначена шляхом розподілу цілей управління та відповідальності між різними відділами та персоналом організації.

Фірма приймає лінійну функціональну організаційну структуру управління, яка сприяє поділу праці; ця система лінійно об'єднує різні відділи. Функціональний аспект управління традиційно диктує рішення та контролює, тоді як лінійний аспект управління допомагає в прийнятті рішень і плануванні.

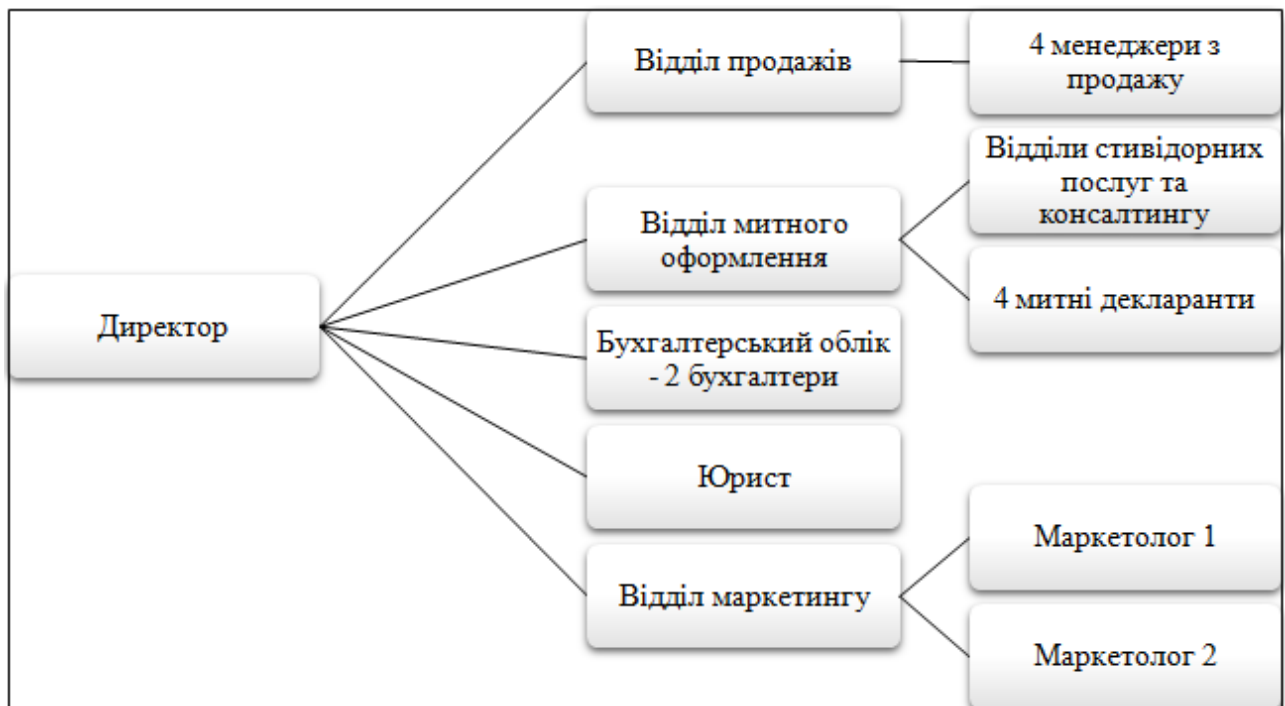


Рисунок 2.11 – Структура підприємства Mediterranean Shipping Company, українська філія

Маркетингова стратегія рекламної кампанії повинна висвітлювати переваги бренду: якість, постійний розвиток, більші конкурентні переваги за

рахунок нових функцій та інновацій, а також помірну ціну порівняно з іншими брендами.

Стратегії, які визнаються в міжнародному бізнесі для маркетингових комунікацій компанії і на яких базуються структурні компоненти, включають етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм.

Такі фірми розглядають свій зовнішній набіг як допоміжний фактор розвитку внутрішнього ринку, розглядаючи експортний ринок лише як вмістилище надлишкового виробництва. Як правило, компанія централізує свої маркетингові рішення та повторює методи та політику, які спочатку добре служили на внутрішньому ринку.

При поліцентризмі фірма оцінює значущість певних елементів у своїх міжнародних зусиллях і вплив цих зусиль на дохід і прибуток. З цієї причини було б ідеально, щоб кожна нація володіла великим ступенем автономії чи незалежності у розгляді цих факторів, що досягається шляхом розробки політики щодо корінних народів [33, с.39]. Отже, маркетинг здійснюється на місцевому рівні; отже, менше уваги приділяється загальним довгостроковим атрибутам ринків, а більше – їхнім специфічним відмінностям.

Регіональний ринок і глобальний ринок - ці дві концепції показують, що фірми досягли певного рівня розуміння своїх глобальних операцій. Регіоналізм вважає, що земна куля складається з ринків із деякими спільними характеристиками. Глобалізм вважає світ єдиним ринком [33, с.40].

Сучасні підходи допомагають реалізувати політику, яка враховує основні правила функціонування ринку, а також розуміє особливості його зростання. Деякі вибори робляться для всього світового ринку - унікальний тип товару, загальний стиль просування; інші варіанти вибору стосуються лише певних напрямків (орієнтація на просування, побудова системи розподілу, цінова стратегія). Саме в цих двох аспектах можна побачити, наскільки ефективно стандартизувати процедури та застосувати наявний план до окремих сегментів світового ринку. Таблиця 2.8 відображає основні атрибути компонентів підприємства на основі чотирьох згаданих вище стратегій.

Стратегічний тип організації, як показано в таблиці 2.4, - це структура, яку компанії приймають на основі свого вибору стратегії.

Таблиця 2.4 – Характеристика складових елементів підприємства відповідно до маркетингових стратегій підприємства на зовнішньому ринку

№ з/с	Складовий елемент підприємства	Маркетингові стратегії підприємства на зовнішньому ринку			
		Етноцентризм	Поліцентризм	Регіональний центризм	Геоцентризм
1	Місія	Прибутковість	Загальне визнання (легітимність)	Прибутковість та загальне визнання	Прибутковість та загальне визнання
2	Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна свідомість	Регіональна інтеграція національного самосвідомості	Глобальна інтеграція та національна свідомість
3	Характер управління	Зверху вниз	Зверху вниз	Переговори, прийняття рішень на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
4	Організаційна структура	Ієрархія продуктивних підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Виробничо-географічна матриця	Матриця
5	Культура	Країни походження	Країни головного офісу	Регіональний	Глобальний
6	Технології	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
7	Маркетинг	Продукція країни походження	Місцева продукція	Регіональні продукти	Універсальні продукти
8	Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
9	Персонал	Ключові посади надаються експатріантам	Ключові посади надаються місцевим працівникам	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Зараз Середземноморська судноплавна компанія приймає ідею регіонально-центричного характеру.

Наше дослідження дійшло висновку, що маркетинговий план фірми є життєво важливим. Це насамперед стосується загальних контурів рекламних стратегій для транспортних та інших послуг. Вкрай важливо визначити зростаючі потреби середніх і малих підприємств. У цьому плані звичайні рекламні стратегії неефективні. Компанії повинні прийняти стратегії, які

підвищати лояльність споживачів, а також лояльність до бренду, особливо в конкурентному середовищі.

Багато великих міжнародних ринків відзначають розвинену систему збуту на підприємстві, яка представляє свою продукцію як якісну та конкурентоспроможну на міжнародних ринках, а не лише в країні походження – Україні.

Це продаж послуг Середземноморської судноплавної компанії перед ознайомленням покупця з продуктом, який може мати різні форми. Терміни доставки та додаткові послуги залежали від типу вантажу та умов договору.

Середземноморська судноплавна компанія відповідає за продаж своїх послуг, які полягають у створенні ефективних каналів збуту, організації розумних систем зв'язку та ефективного управління персоналом. Для цього компанія постійно відстежує та оцінює поточний стан справ у цій сфері, намагається розпізнати можливості для зростання, виявити проблеми та недоліки у своїй системі продажів. Організація відділу продажів Середземноморської судноплавної компанії проілюстрована поетапно, як показано на малюнку 2.12.

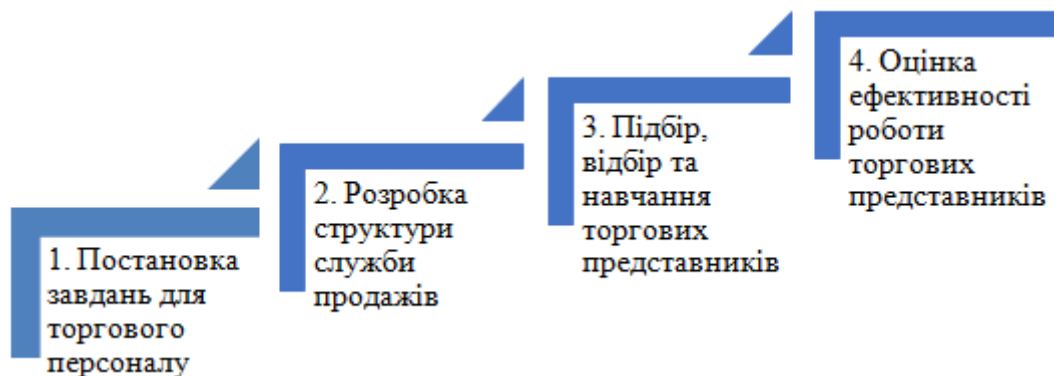


Рисунок 2.12 – Організація збуту Mediterranean Shipping Company (сконструйована автором)

Ми збираємося пояснити роботу фірми «Середземне море». Спосіб говорити та дивитися на бізнес-кроки полягає у виборі певної групи кроків, які є найбільш ключовими для фірми зараз, і фіксація яких призведе до зростання

успіху фірми. Ми розділимо бізнес-кроки на три групи: 1. Основні кроки – це способи, які допомагають зовнішньому клієнту. 2. Опорні (приставні) сходинки

Основні бізнес-процеси поділяються на чотири етапи:

1. «Заявка на прийом»;
2. «Перевезення вантажу»;
3. «Підготовка вантажу»
4. «Виконання доручення».

Ці процедури складають основну діяльність корпорації та дозволяють їй виконувати поставлені завдання з метою отримання прибутку та збільшення обсягів діяльності підприємства.

Допоміжні процеси згруповані в чотири сфери діяльності:

1. Інформаційна підтримка та комунікації;
2. «Забезпечення бухгалтерського супроводу»;
3. «Підтримання грошової допомоги»;
4. «Налаштування».

Процеси управління також складаються з чотирьох етапів:

1. «Управління персоналом»;
2. «Обробка вантажу в рейсі»;
3. «Довгострокове управління»;
4. «Спостерігаю та оцінюю».

Застосування цих операцій допомагає керувати фірмою як системою та відстежувати поточні дії. Усі операції середземноморської судноплавної компанії в цілому показані на (рис. 2.13).

Ми класифікуємо основні види операцій на: 1. Подання заявки клієнтом. На рисунку 2.14 представлена схема процедури «Отримання запиту від клієнта». Його мета — заносити дані в бази даних, обробляти замовлення та приймати рішення про надання послуг чи ні. Вхід до процедури «Прийом запиту від клієнта» — «запис в базі даних». Вихід: «Угода про умови надання послуг». Крім того, ми поділяємо обробку замовлення на три окремі етапи:

перевірка клієнта, пошук і перевірка перевізника та вибір транспортного засобу.



Рисунок 2.13 – Бізнес-процеси транспортної компанії Mediterranean Shipping Company



Рисунок 2.14 – Бізнес-процес «Отримання заявки від клієнта»

1. Це передбачає внесення даних до баз даних для обробки замовлень на прийняття або відхилення послуг. Входом для процедури «Отримання запити від клієнта» є «введення бази даних», а виходом — «Погодження умов обслуговування». Крім того, процес обробки замовлення розбивається на три окремі етапи: пошук перевізника з перевірки клієнта та вибір транспортного засобу з перевіркою.

2. Організація вантажних перевезень. Діаграма «Процесу транспортування вантажу» показана на рисунку 2.15.

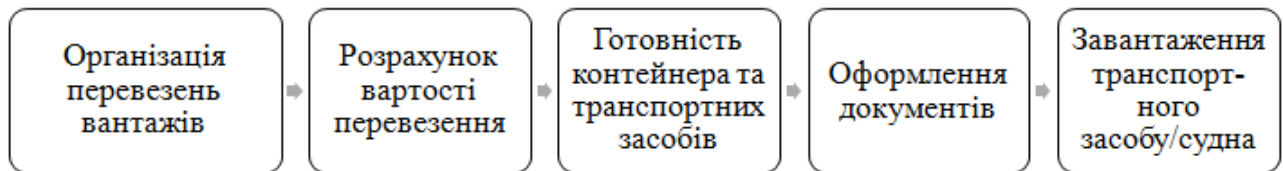


Рисунок 2.15– Бізнес-процес «Організація вантажо-перевезення»

3. Цей бізнес-процес спрямований на розрахунок позаштатних транспортних витрат, ініціювання та розробку супровідних документів (опис виконаного проекту, рахунок-фактура, звіт). Вхідними даними для процедури «Організація вантажних перевезень» є «Розрахунок вартості вантажних перевезень». Результатом буде «Завантаження автомобіля».

4. Транспортування товару до замовника. На рис. 2.16 показані кроки для «Доставки товару клієнту».

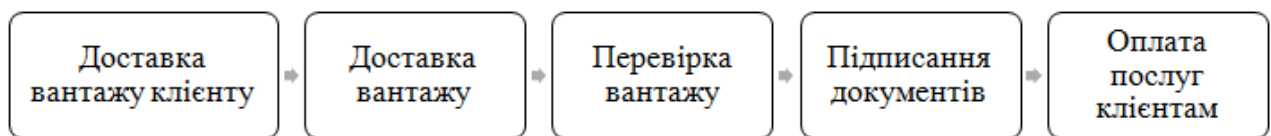


Рисунок 2.16 – Бізнес-процес «Доставка товару клієнту»

Ця бізнес-процедура полягає в доставці товарів і оплаті послуг клієнтом. Процедура «Доставка товару клієнту» складається з чотирьох окремих кроків: «видача товару», «огляд товару», «підписання документів», «оплата послуг».

Занепокоєння компанії:

1. Клієнт не завжди надсилає підписані документи вчасно, що може призвести до податкових штрафів.

2. Файл Excel показує клієнтську базу кожного менеджера з продажу.

3. Якщо клієнт і менеджер не узгоджені, то можуть виникнути проблеми під час завантаження вантажу або транзиту через кордон через відсутність документів;

Для цього потрібно було б вирішити всі ці проблеми шляхом оптимізації бізнес-процесів в компанії та підвищення кваліфікації співробітників.

2.3. Тенденції розвитку логістичних послуг

Використання компаніями цифрових технологій призводить до економії сировини та енергоресурсів за рахунок раціоналізації виробництва та споживання; це також створює потенціал для відновлення навколишнього середовища.

Відповідно до звіту World Industry Report, прогнозується, що міжнародний ринок цифрової логістики становитиме 18,10 мільярдів доларів США в 2021 році. Що стосується загального доходу Сполучених Штатів, то очікується, що він становитиме 77,52 мільярда доларів США. CAGR США становитиме 17,54% протягом прогнозованого періоду 2021-2030 років.

Методи управління ланцюгом поставок і хороший спосіб збільшити потужність, знайти нові способи використання технологій і аналізу, знайти нові види доходу, покращивши логістичні кроки, які не можна буде змінити для цих етапів найближчим часом, і максимально знизити витрати, пов'язані з обробкою, надсиланням і переглядом інформації.

Supply Chain 4.0 — це реалізована версія Supply Chain Labs, яка включає досягнення в технологіях, що належать до Industry 4.0 у різних аспектах. Інструменти цифрових постачальників дозволяють фірмі керувати та аналізувати потоки даних як внутрішні, так і зовнішні (між іншими організаціями) компанії.

Завдяки цифровим технологіям можна виявити нові потенційні можливості та основні концепції розвитку логістики. Змішуючи та додаючи нові технології в бізнес-групи, вони можуть мати ширший погляд на внутрішню та зовнішню інформацію. Це призведе до того, що фірма позбудеться зайвих деталей, зберігши при цьому якість роботи для всієї компанії.

Результати дослідження McKinsey зі стратегічного управління розглядалися разом із цифровим ланцюжком поставок (Supply Chain 4.0), який вплинув на діяльність компаній (рис. 3.1).

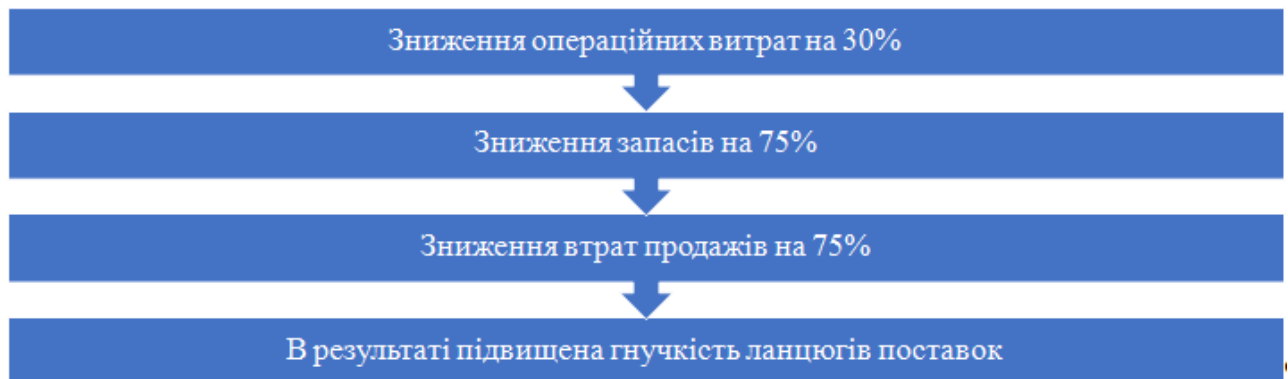


Рисунок 3.1 – Результати дослідження McKinsey щодо впливу Supply Chain 4.0

Джерело: Складено з [33]

Очікувана тенденція протягом наступних трьох років полягає в тому, що потенційний вплив цифрового ланцюжка поставок на діяльність компанії буде значним, завдяки чому компанія досягне підвищеного ступеня гнучкості своїх ланцюгів поставок, щоб не відставати від сучасного інформаційного світу, зменшуючи витрати, пов'язані з операціями, втраченими доходами та запасами на логістичних складах.

Слід зазначити, що ефективна та раціональна співпраця між учасниками ланцюга постачання (виробники, постачальники, клієнти) є дуже важливою для підвищення видимості та ефективності всіх етапів логістики, а також транспортування продукції до споживачів. Чотири основні сили керують сучасною моделлю ланцюга постачання (див. рис. 3.2).

На рисунку 3.2 перераховано основні сили, які готові порушити сучасну модель ланцюга поставок: нові цифрові технології, бізнес-екосистеми, глобальний характер роботи та коливання попиту/пропозиції. Саме ці головні сили викликають «ефект доміно» та суттєво впливають на логістичний ланцюг поставок компанії.

Інноваційні цифрові технології

- Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, дрони, доповнена та віртуальна реальність

Бізнес-екосистеми

- Мережа організацій, що керуються проактивними стратегіями в реальному часі

Глобальний характер роботи

- Нові правові, регуляторні, фінансові, екологічні та людські виклики, що вимагають нової інфраструктури та мереж в інтернет-середовищі

Коливання попиту та пропозиції

Рисунок 3.2 – Основні руйнівні фактори, що впливають на поточну модель ланцюга поставок

Джерело: Складено з [4]

Доцільно перевірити та оцінити старий спосіб роботи в ланцюзі поставок і ланцюг поставок 4.0.

1. Традиційний ланцюг поставок

- має прямий метод «Стругання та перевірка»;
- має багато непов'язаних, але пов'язаних етапів планування, які не повністю охоплюють логістичний ланцюг поставок;
- збільшення відмінностей між провайдерами;
- відсутність балансу між бажаним і доступним товаром;
- зростання запасів [4].

Практика підприємства завдяки використанню традиційного ланцюга поставок характеризується:

- невдалий зворотний зв'язок, комунікація та співпраця між учасниками логістичного процесу;
- неефективне реагування, несвоєчасне надання послуг, погіршення якості та ефективності та збільшення витрат і ресурсів;
- невдача в досягненні оперативної переваги.

Він характеризується моделлю «Плануй, роби, перевіряй, дій» (PDCA), що веде до значного покращення якості та ефективності.

- Він складається із сеансів планування, які поєднуються з цифровими технологіями та охоплюють 360 градусів логістичного ланцюжка поставок.

- Має індивідуальні та загальні контури зворотного зв'язку, що забезпечує постійний і водночас одночасний зв'язок між учасниками логістичного ланцюга поставок.

- відрізняється простими та ефективними процесами, рівновагою наявності та потреби товарів, плюс найкращий контроль запасів;

- зумовлює зниження витрат [4].

Необхідно розуміти основні частини ланцюжка постачання 4.0, щоб логістичні фірми могли працювати добре та відкрито, що створить більшу цінність для можливих клієнтів та збільшить інвестиції (рис. 3.3).

Ключові елементи ланцюга поставок 4.0	Інтегроване планування
	Прозорість логістики
	Закупівлі 4.0
	Інтелектуальне складування
	Ефективне управління запасами
	Автономна та B2C логістика
	Аналітика ланцюга поставок
	Цифрові інструменти ланцюга поставок

Рисунок 3.3 – Ключові елементи Ланцюга Постачань 4.0

На основі рисунка 3.3 розглянуто основні компоненти цифрового ланцюга поставок. Це вісім ключових елементів для ланцюжка поставок 4.0, інтегрованого планування, логістики, прозорості, закупівель 4.0, розумного складування, ефективного управління запасами, автономної роботи та логістики B2C (бізнес-споживач). Основні переваги та недоліки цифровізації ланцюжка поставок компаній повинні ґрунтуватися на цьому обговоренні:

Сильна аналітика (цифровий ланцюжок постачання має кращу реальну аналітику завдяки постійним переговорам і чіткому обміну даними між виробниками, місцями зберігання, постачальниками, робочими зонами та

точками розподілу. Кінцевим результатом є покращена операційна ефективність, краще залучення клієнтів і більший дохід.)

- вищі грошові винагороди (з паперу McKinsey & Co. нормальна група з продажами в 10 мільярдів доларів може скоротити витрати приблизно на 85 мільйонів доларів і збільшити свої прибутки на 70 мільйонів доларів [7]);

- краща ефективність (за рахунок переходу від паперового ланцюга поставок до цифрового, загальна робота компанії стає набагато кращою, стає легше побачити етапи логістики)[6].

Недоліками Supply Chain 4.0 є:

- відсутність уніфікованих протоколів зв'язку між учасниками ланцюга поставок;

- вимога до залучення та навчання працівників компанії;

- дуже складні, надзвичайно заплутані та заплутані процедури, що застосовуються державними установами при впровадженні цифрових ланцюгів постачання з бізнес-компаніями.

Великі витрати, пов'язані із застосуванням цифрових технологій.

Корисно вивчити провідні приклади компаній світу з використання цифрових технологій на практиці.

1. DHL, провідне логістичне підприємство з Німеччини, демонструє, як великі дані та Інтернет речей можуть бути застосовані у сфері логістики. У 2018 році фірма запропонувала інноваційне рішення для вантажних перевезень – SmartTrucking від DHL. Це дозволить їм перевозити судна, здатні перевозити швидкопсувні вантажі, де потрібні спеціальні температури (від -25°C до +25°C). Ці розумні фургони оснащені кількома датчиками, які контролюються контролером, що дозволяє в будь-який час контролювати як вантаж, так і температуру. Повідомлення про статус розповсюджуються через портал клієнтів і мобільні додатки. Дані про транспортний засіб і його стан використовуються для оптимізації маршруту, а також для профілактичного обслуговування.

DHL каже, що ці нові концепції привели до наступних результатів [8]:-

Скорочення звичайного часу доставки вантажу на 30% порівняно з середнім показником по галузі;

Своєчасність доставки товару на 95%.

Nippon Express об'єднався з Accenture і Intel, щоб створити систему відстеження для добре організованого транспортування вантажів по всьому ланцюжку постачання. Мета полягала в тому, щоб безпечно переміщувати ліки таким чином, щоб не допустити надходження підроблених ліків у ланцюжок постачання.

Maersk, перший великий гравець у логістичній грі, об'єднався з технологічними компаніями, щоб створити програми, які бронюють коробки напрокат, здійснюють доставку через «Інтернет речей» і мають повноваження відстеження.

Як показує загальна практика провідних компаній, впровадження цифрових технологій значно впливає на їхні логістичні процеси, покращуючи та оптимізуючи функціонування ланцюгів поставок, що підкреслює потенціал компанії перед клієнтами та водночас створює імідж компанії.

Важливо відзначити, що інвестиції в підвищення стійкості ланцюгів постачання приносять багато переваг:

1. Відсоток замовлень з ідеальним тарифом зростає з 20% до 40%.
2. Щастя клієнтів зростає на 30%.
3. Оборотність запасів зростає на 10-40%, що знижує витрати і підвищує грошовий потік.
4. Час виконання роботи значно скорочується, а витрати залишаються на межі.

Цифровізація ланцюга поставок допомагає компаніям вирішувати сучасні виклики, нові потреби потенційних клієнтів, а також їхні очікування щодо підвищення ефективності бізнесу.

2.4 Аналіз системи мотивації персоналу компанії

Варто зазначити, що відділ продажів Середземноморської судноплавної компанії потребує перегляду.

Для реінжинірингу цього відділу ми зосередимося на основних відмінностях у теорії менеджменту, які визнаються на практиці.

1. Бюрократичний - цей тип організації має великий розподіл праці; розвиток ієрархії управління; система підпорядкування; і багато правил і норм, що стосуються поведінки персоналу;

2. Функціональна департаменталізація - організація розділена на окремі компоненти, і кожен компонент має окремі завдання та відповідальність;

3. Дивізіональний – організація поділяється на основі типів продукції чи послуг, або категорій споживачів і географічної території, або обох цих факторів;

4. Адаптивний дизайн;

4.1. Структура проекту - тимчасова структура, створена для вирішення однієї конкретної проблеми;

4.2. Матрична структура нагадує структуру проекту, за винятком того, що в ній члени команди проекту звітують одночасно керівнику проекту, а також керівникам функціональних відділів.

Ці новіші системи мають гнучкість і здатні пристосовуватися до середовища, що швидко змінюється. Останній характерний зовнішніми економічними операціями, відповідно до яких найкращою структурою для відділу міжнародного маркетингу є матрична, в основному заснована на регіональних аспектах [109, с.78]. Отже, відповідно до цієї інструкції в організації має бути створено підрозділ зовнішньоекономічної діяльності. Матрична структура визначається перехресним розподілом обов'язків і ролей, а також початковим кроком побудови цієї структури.

Відповідно до освітньо-професійних ознак менеджер зовнішньоекономічної діяльності покладається на виконання функцій планування, організації та контролю [56, с.12].

Це означає, що одиниця повинна мати такі види коштів, як:

- менеджер з зовнішньоекономічної діяльності, який надаватиме безпосередні послуги;
- маркетолог;
- помічник керівника зовнішньоекономічної діяльності - перевіряє правильність і відповідність письмових документів, що належать відділу;
- митний партнер; ця особа допомагає компанії декларувати її продукцію на митниці.

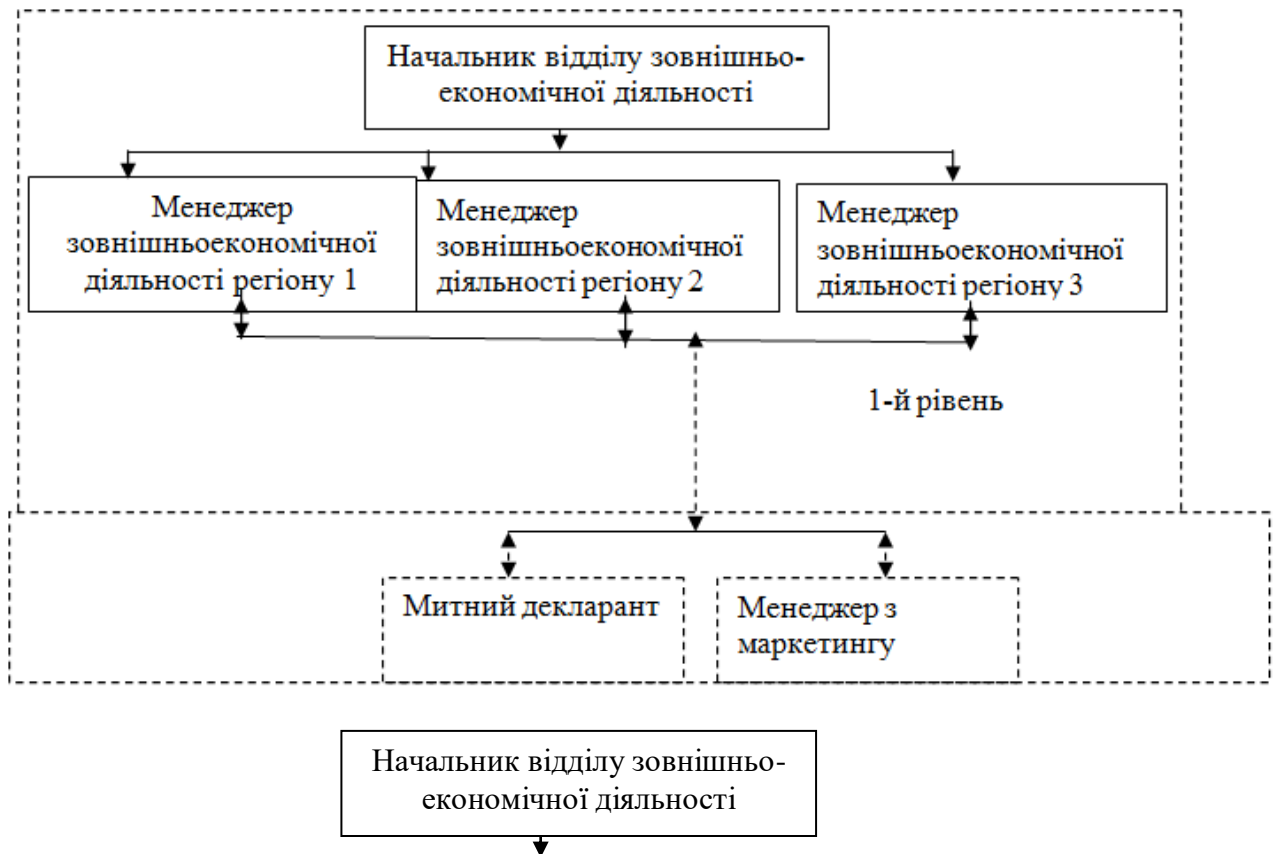


Рис. 3.4 – Проектна модель структури відділу продажів Mediterranean Shipping Company, українська філія

Таблиця 3.1 – Основні функції посадових осіб відділу продажів, структура яких запропонована автором

№	Посада	Посадові обов'язки
1	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	Веде переддоговірні переговори з постачальниками; Проектує та укладає контракти з постачальниками; Контролює виконання контрактів; Регулює процедуру митного оформлення. Розробляє логістичну систему та методи доставки товарів від постачальників. Бере участь у контролі фінансових операцій, що виникають в результаті продажу імпортованих товарів. Планує та створює план дій. Організовує роботу відділу та підприємства відповідно до вимог споживачів;
2	Менеджер із маркетингу	Досліджує ринок товарів та послуг, що імпортуються. Надає обґрунтований висновок щодо вартості та властивостей іноземних товарів. Пошук потенційних покупців товарів, які варто імпортувати. Поеднує різні товари, які необхідно придбати. Проводить маркетингове дослідження перспективних ринків товарів, що імпортуються.
3	Митний декларант	Оформлює документи та виконує всі необхідні митні формальності щодо імпорту товарів. - перевіряє рахунок постачальника та звіряє його. - проводить аудит якості товарів. - здійснює контроль за станом вантажів та транспортних договорів. - видає акт про оформлення вантажів; - розраховує необхідні митні збори та забезпечує законність їх оформлення через бухгалтерію.

Слід визнати, що обсяг і масив даних про посадових осіб залежить від обсягів експорту та відвантажень продукції. Цей автор розробив модель структурування відділу продажів, показану на малюнку 3.4.

Основні посадові обов'язки запропонованого складу відділу зовнішньоекономічної діяльності наведені в таблиці 3.1.

Витрати на оплату праці та можливі преміальні кошти наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фонд оплати праці відділу продажів Української філії Середземноморської пароплавної компанії, структура якого запропонована автором

№ з/с	Посада	Ставка, EURO	Податки, EURO	До сплати, EURO	Кількість штатних одиниць	Всього з податками, EURO	Преміальний фонд для кожної штатної одиниці, EURO	Загальна сума витрат, EURO
1	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	800,00	1 56,00	6 44,00	3	29 28,00	1500	44 28,00
2	Менеджер з маркетингу	600,00	1 17,000	4 83,00	1	7 32,00	400	11 32,00
3	Митний декларант	700,00	1 36,50	5 63,50	1	8 54,00	600	14 54,00
	Всього				5	45 14,00		70 14,00

Тому в таблиці 3.2 ми створили фонд оплати праці відділу збуту Української філії Середземноморського морського пароплавства, який складається з фіксованої частини та преміальної частини. Визначення елементів для розрахунку бонусів є предметом подальшого вивчення.

2.5 Удосконалення системи розвитку персоналу Середземноморської судноплавної компанії

Середземноморська судноплавна компанія, яка має представництво в Україні, стикається з проблемами управління персоналом. Як зазначалося вище, із цифровізацією транспортних послуг та збільшенням кількості малих підприємств виникне потреба у кваліфікованому та розвиненому персоналі. Тому управління персоналом підприємства в процесі впровадження інновацій не обов'язково відрізняється від інших видів господарської діяльності. Більше уваги слід приділяти питанням управління персоналом під час виконання економічних і комерційних функцій іноземного бізнесу, оскільки ці функції

специфічно пов'язані із системами управління підприємством, але мають свої особливості в контексті іноземного бізнесу. Таким чином, завдання контролю за міжнародними економічними операціями фірми, що стосуються її маркетингової, грошової, трудової та творчої систем, мають особливий аспект [4], який показує, як фірма продає свої товари, залучає посередників на закордонні ринки, встановлює умови для доступу на міжнародний ринок, вивчає та оцінює іноземних співробітників, планує ділову діяльність на міжнародному ринку тощо.

Функції покладаються на окремих працівників управлінської команди: маркетологів, плановиків, економічних експертів; а також співробітники відділу продажів. Саме на цих працівниках ґрунтується ефективність зовнішньоекономічної діяльності; тому управління персоналом необхідно змінювати відповідно до умов роботи на зовнішньому ринку. Це необхідно на рівні як економічної, так і комерційної функції зовнішньої профспілки.

Основним стимулом до роботи є оплата.

Аналіз систем оплати праці та видів міжнародного бізнесу на підприємстві показав, що погодинна система оплати праці в основному використовується для працівників, пов'язаних з монотонною роботою. Заробітна плата розраховується на основі кількості відпрацьованих годин, а не конкретних грошових результатів. Цей тип системи поширений серед працівників, менеджерів та осіб з невизначеною зайнятістю. Результати точно невідомі. Певною мірою це вигідно як працівникові, так і власнику: першим, оскільки не залежить від ступеня їх наполегливої чи ефективної праці, а другим, оскільки дозволяє скоротити витрати при збільшенні виробництва.

Його несприятливі наслідки для обох сторін є величезними і пов'язані з непов'язаністю між заробітною платою та обсягом виробництва. Така непов'язаність не є вигідною ні для працівника, ні для власника. Працівник не має можливості підвищити свій дохід через незв'язаність між заробітною платою та ефективністю, ця незв'язаність не вигідна власнику. Власник не має доходу, що платити за працю в такому вигляді.

Частково її можна вирішити шляхом запровадження для працівників, залучених до ринку праці, специфічних, адаптованих до умов праці підприємства, варіантів нетарифних систем оплати праці, заснованих на універсальній ринковій системі оцінки й оплати праці з існуванням певної змінної частки заробітної плати, залежної від продуктивності праці. Саме ця система розраховує відрядну заробітну плату на основі кінцевого результату роботи працівника по відношенню до продуктивності команди; отже, його застосування в винагороді співробітників повинно викликати інтерес команди до кінцевого результату роботи та відповідальність за цей результат.



Рисунок 3.5 – Ключові показники для оцінки та виплати винагород для Середземноморської судноплавної компанії

Якщо організація має в своєму складі фахівців зовнішньоекономічної діяльності, то вони, як правило, об'єднуються в окремий структурний підрозділ. Фонд оплати праці відділу - це витрати, які підприємство несе для виконання

певного завдання відділом (наприклад, виконання зовнішньоекономічних контрактів), оплата здійснюється за результатом (поставка продукції тощо). Основним показником для оцінки та виплати винагороди доцільно визнати Середземноморську морську компанію



Рисунок 3.6 – Приклад визначення коефіцієнта підвищення рівня кваліфікації працівників Середземноморського судноплавного товариства [38, с. 139]

Заробітна плата відділу продажів може нараховуватися грошовою винагородою шляхом розподілу оплати кожного замовлення з іноземними контрагентами, які створює цей відділ. Цей відсоток від вартості замовлення визначається керівництвом компанії для кожного окремого контракту. Крім

того, можна буде адмініструвати контракти, які не мають значної грошової вартості, але з них витікає посилена конкурентна перевага для компанії на зовнішніх ринках. Наприклад, відзначимо визначення зростаючого значення рівня кваліфікації працівників відділу збуту Середземноморського пароплавства (рис. 3.6).

При визначенні коефіцієнта підвищення кваліфікації працівника у сфері зовнішньоекономічної діяльності Середземноморського пароплавства можна включити співвідношення показників, які формуються на основі таких факторів:

1. Загальний обсяг реалізації товарів, послуг, продукції - 25%.
2. Ступінь виконання завдань (планів виконання) та надання послуг - 25%.
3. Середній темп зростання або збільшення обсягу реалізованої продукції, праці та наданих послуг становить 40%.
4. Фінансування нематеріальної винагороди становить 10%. В результаті фонд оплати праці матиме наступний склад.

Таблиця 3.3 – Розподіл фонду преміювання за працю відділу зовнішньоекономічної діяльності Mediterranean Shipping Company (складено автором)

#	Посада	Кількість штатних одиниць	Загальний фонд оплати праці	Фонд премій на кожну штатну одиницю	Премія за загальний обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг (25%)	Премія за виконання завдань (планів) з постачання продукції, виконання робіт, надання послуг (25%)	Премія за високі темпи зростання або зростання обсягу реалізованої продукції, виконаних робіт та наданих послуг (40%)	Бюджет нематеріального стимулювання (10%)	Загальна сума витрат
1	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	3	29 28,00	1500	375	375	600	150	4 428,00
2	Менеджер з маркетингу	1	7 32,00	400	100	100	160	40	1 132,00
3	Митний декларант	1	8 54,00	600	150	150	240	60	1 454,00
	Всього	5,00	45 14,00	2 500,00	6 25,00	6 25,00	1 000,00	250,00	7 014,00

Необхідно підкреслити, що в ході адаптації персоналу, при використанні ліберальної системи винагороди, повинна бути досягнута максимальна впевненість у розподілі коштів, що відносяться до заробітної плати всередині організації. Серед основних положень коригування слід виділити:

Створіть і покажіть кожному працівнику стандарти та метод для визначення ступеня компетентності та участі в роботі.

Роз'яснення різних видів оплати праці працівників.

Таблиця 3.4 – Аналіз нематеріальних факторів мотивації предметних теорій (розроблено автором за джерелом [20, с. 149])

№	Основні потреби	Заходи
Теорія мотивації Макклелланда		
1	Потреба у владі	Збільшення кількості підлеглих
2		Участь в управлінні та прийнятті рішень
3		Розширення повноважень
4		Бажання впливати на людей
5		Відчувати себе корисним
6	Потреба в успіху або досягненні цілей	Кар'єрний ріст
7		Участь у перспективних роботах
8		Ініціативність
9		Міжнародне визнання
10		Присвоєння звання найкращого працівника року
11		Престиж професії
12	Досягнення мети	
13	Потреба в участі	Вміння спілкуватися в команді
14		Участь в управлінні та прийнятті рішень
15		Солідарність, підтримка, дружба
16		Готовність приймати допомогу від інших
17		Бажання бути членом команди, брати участь у спільних діях
Теорія мотивації Герцберга		
18	Гігієнічні фактори	Створення сприятливих умов праці для працівників
19		Задоволення потреб працівника
20		У суспільному визнанні
21		Гарна заробітна плата
22		Сприятливий психологічний клімат
23		Добрі стосунки з керівником та колегами, управління якістю
24	Мотиваційні фактори	Кар'єрне зростання
25		Забезпечення ініціативності
26		Планування кар'єри
27		Освіта та професійний розвиток

Розробити посадові інструкції для співробітників, які включають критерії оцінки результатів роботи.

Розглянемо докладніше нематеріальні складові мотивації персоналу, які визначені відповідно до теорії мотивації різних індивідів і зведені в таблиці 3.4-3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз нематеріальних факторів мотивації процесних теорій (розроблено автором за джерелом [9, с. 25])

№	Основні потреби	Заходи
Мотиваційна теорія очікувань Врума		
	Витрати - результати: зусилля, вкладені в роботу, принесуть бажаний результат працівнику	Значимість завдання
		Знати об'єктивну оцінку результатів
		Усвідомлення виконання завдання
	Результати винагородження: результат, досягнутий працівником, буде винагороджений	Впевненість керівництва
Теорія справедливості Адамса		
	Правосуддя	Очікування справедливості на робочому місці
Комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера		
	Справедлива винагорода та результат роботи	Чітка постановка завдання
		Достатній рівень повноважень
		Надання необхідної інформації

Політика управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток кар'єри, кар'єрне зростання • Сприятливий психологічний клімат
Всі інші мотиваційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Генеральний менеджмент • Участь в управлінні та прийнятті рішень
Створення сприятливих умов праці для працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати на навчання та професійний розвиток • Освіта та професійний розвиток
Планування кар'єри	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати на певні заходи для реалізації певного фактора мотивації • Присвоєння звання найкращого працівника року • Створення сприятливих умов праці для працівників

Рисунок 3.7 – Нематеріальні мотиваційні фактори та необхідні ресурси для їх реалізації на підприємстві

Якщо ми спробуємо підсумувати нематеріальні частини мотивації персоналу, то можна сказати, що вони поділяються на чотири частини: матеріальну, пов'язану з роботою, психологічну та соціально-культурну. Малюнок 3.12.

Отже, можна сказати, що більша частина нематеріальних складових запропонованої системи мотивації може бути реалізована за безпосередньої участі відділу кадрів, безпосередніх керівників та джерел фінансування.

Розвивайте професійні навички та якості персоналу фірми, щоб забезпечити [21]: – здатність працівника визнавати потребу в безперервному навчанні для задоволення зростаючих вимог; – здатність команди розпізнавати потребу в лідерстві команди чи групи із залученням підтримки всіх працівників, а не лише керівників;

– здатність організації визнавати важливу роль кожного працівника та потребу в підвищенні його трудового потенціалу.

Необхідно модернізувати кадрову політику для зростання співробітників, які повинні виконувати такі роботи: створення плану нарощування та використання трудового потенціалу;

– підбір і формування необхідних типів працівників (відбір, профорієнтація, працевлаштування, адаптація);

– підготовка персоналу до відповідних професійних завдань;

– постійна оцінка персоналу (перевірка відповідності співробітників конкретним вимогам до роботи, перепризначення посади, оцінка професійних якостей працівника)

Ключовими аспектами підвищення кваліфікації можуть бути міжособистісні та технологічні навички. І заплануйте наступне навчання, яке запропоновано в таблиці 3.6

Для найбільш необхідних витрат, можливих результатів і наявної закономірності плинності кадрів необхідно запровадити внутрішній кадровий резерв. Це сприятиме розпізнаванню серед працівників Середземноморської морської компанії осіб, які володіють здатністю до

призначення на керівну чи вирішальну роль, забезпечуватиме постійне та оперативне заповнення відкритих посад, а також створить належні умови для існування та підтримки адміністрації організації.

Таблиця 3.6 – Перелік запропонованих курсів та їх опис

Назва курсу	Мета курсу	Опис курсу
Базовий тренінг з менеджменту	Формування в учасників навчання цілісного уявлення про роботу менеджера в банку, ознайомлення з рівнями управління, розробка технологій постановки цілей, планування, делегування та управління персоналом.	У тренінгу розглядаються основні вимоги до посади та особистості керівника. Визначено основні концепції менеджменту та їх відмінності, а також основні компетенції керівника Ощадбанку. Розглянуто складові рівнів управління та завдання кожного рівня. Обговорюються вимоги до керівників у сучасному швидкозмінному бізнес-світі, а також класичні управлінські функції.
Внутрішній клієнт	Підвищення якості горизонтальної, вертикальної та міжфункціональної взаємодії між співробітниками.	У тренінгу розглядаються основні принципи взаємодії між співробітниками, правила спілкування під час електронної пошти, телефонних дзвінків та зустрічей, вплив формальних та неформальних стосунків у команді. Проводиться самодіагностика ключових компетенцій, необхідних для побудови якісної робочої взаємодії.
Управління конфліктами	Пояснення учасникам сутності, причин та структури конфліктних ситуацій, тобто навчання учасників запобіганню та вибудовуванню конструктивної поведінки в конфліктній ситуації.	У тренінгу розглядається сутність, структура та причини конфліктних ситуацій. Формуються наслідки запобігання конфліктним ситуаціям на робочому місці. Учасники зможуть розробити методи превентивних заходів для запобігання або мінімізації конфліктних ситуацій, а також створять власний план дій щодо запобігання конфліктам.
Тренінги з цифрових та технологічних інновацій	Оволодіння базовими навичками та знаннями з технологій, дизайн-мислення (Starbursting, Idea Switch, Mind mapping), підходів до управління проектами.	Тренінг охоплює нарощування потенціалу для цифрових навичок та інновацій на підприємстві.

Основні обов'язки щодо створення внутрішнього резерву персоналу в Середземноморській судноплавній компанії можна окреслити як:

- надання працівникам шансів на підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання та прогресу всередині компанії;
- комплектування посад внутрішніми претендентами;
- покращення періодів набору та адаптації персоналу;
- скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу.

Висновок до другого розділу

В результаті діяльності компанії переглянуто та формалізовано організаційну структуру, основні послуги та допоміжний персонал. Це факт, що Mediterranean Shipping Company є лідером на ринку морських перевезень. Проведено аналіз бізнес-процесів цієї компанії. Визначено слабкі сторони управління, які необхідно усунути для покращення продуктивності.

Обговорювалися основні конкуренти фірми та домінуючі тенденції розвитку ринку морських перевезень.

Під час еволюції ринку можна виділити чотири ключові аспекти:

1. Ринок міжнародних морських перевезень характеризується такими тенденціями: зміна структури контейнерної мережі; посилення дисбалансу вантажопотоків і ескалація фрахтових ставок на основних ділянках; будується більше великих кораблів; монополізація контейнерної торгівлі; картелі, утворені судноплавними фірмами; загострилася конкуренція в портах.

2. З огляду на зростання глобальної морської торгівлі, дуже важливим є те, скільки це коштує і хто виграє від більших кораблів і надання великих позик між судноплавними компаніями та гаванями.

3. Економія завдяки більшим розмірам у морському транспорті походить від вирішення проблем узгодження завдань водних і наземних подорожей, зосереджуючись на плані зупинок для товарів, які пропонують стабільну базу для товарів.

Морські порти стають все більш невід'ємною частиною ланцюгів постачання та розподілу.

Запропонована модель дизайну відділу продажів компанії Mediterranean Maritime разом із основними функціями посадових осіб запропонованої структури.

Очікувані витрати на оплату праці та можливі бонуси для торгового персоналу MSC, які включають фіксовані компоненти та бонуси.

У статті запропоновано шляхи вдосконалення системи стимулювання праці відділу продажів Середземноморського судноплавного товариства, тобто з'ясовано основні показники оцінки діяльності компанії та виплати винагород.

Розглянуто приклад визначення приростних коефіцієнтів для рівнів кваліфікації працівників відділу продажів.

Розглянуто коефіцієнти показників, що визначаються на основі коефіцієнта зростання рівня кваліфікації працівників відділу продажів MSC з відповідними компетенціями. Кошти преміювання рекомендується розподіляти наступним чином: Загальний обсяг робіт та послуг - 25%, Рівень виконання завдань (планів) з виконання робіт та послуг - 25%, Темп зростання або збільшення темпів виконання робіт та послуг Обсяг робіт та послуг - 40%, Бюджет нематеріальної винагороди - 10%.

Досліджено нематеріальні фактори мотивації персоналу та визначено ці фактори відповідно до теорії мотивації різних груп. На цій основі рекомендується зосередитися на переліку факторів, які повинні фінансуватися компанією, та відповідно використовувати певні ресурси компанії. компанії, включаючи відділ кадрів та інші підрозділи компанії, а більшість нематеріальних факторів запропонованої системи стимулювання можуть бути реалізовані за допомогою безпосередньої участі відділу кадрів, безпосередніх керівників та певних коштів.

Виходячи з тенденцій розвитку ринку та змін у логістичних технологіях, пропонується оновити програму підвищення кваліфікації працівників шляхом впровадження програми підвищення кваліфікації працівників компанії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

З огляду діяльності компанії, організаційної структури, основних послуг і допоміжної роботи було представлено та обговорено. Виявлені недоліки в бізнес-процесах компанії потребують уваги керівництва для підвищення ефективності.

Визначено основні тенденції розвитку ринку морських перевезень та інноваційні тенденції розвитку логістики. В результаті була запропонована проектна модель відділу збуту Mediterranean Maritime Company. Також представлено основні функції посадових осіб запропонованої структури.

Очікувані витрати на оплату праці та можливі бонуси для торгового персоналу Mediterranean Maritime Company, які включають поточні компоненти та бонуси.

У цій статті будуть запропоновані шляхи вдосконалення системи стимулювання праці для відділу продажів компанії Mediterranean Maritime. Тобто в ньому будуть визначені основні показники оцінки діяльності компанії та виплати премій.

Розглянуто приклад визначення підвищувальних коефіцієнтів для рівнів кваліфікації працівників відділу збуту.

Розглянуто коефіцієнти показників, які були визначені з коефіцієнта зростання кваліфікаційного рівня працівників відділу збуту Mediterranean Maritime Company за відповідними компетенціями. Бонусні кошти рекомендується розподіляти наступним чином: Загальний обсяг робіт і послуг – 25%, Рівень виконання завдань (планів) з виконання робіт і послуг – 25%, Темп зростання або збільшення темпів виконання робіт і послуг, Обсяг робіт і послуг – 40%, Бюджет нематеріальної винагороди – 10%.

Були розглянуті невимірні елементи заохочення персоналу, і ці елементи були прийняті на основі уявлення про те, що мотивує різних людей. Через це пропонується звернути увагу на перелік елементів, які потребують грошей від

компанії, і, у свою чергу, використовувати специфічні активи компанії, такі як відділ кадрів разом з іншими підрозділами компанії; Більшість невимірних факторів у запропонованій системі винагороди можна врахувати за допомогою безпосередньої допомоги як відділу кадрів, безпосередніх керівників, так і деяких спеціальних фондів.

Виходячи з ринкових тенденцій та змін у логістичних технологіях, пропонується оновити програму навчання працівників шляхом впровадження програми навчання працівників компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич Б. Д. Історія економічних учень : підручник : у 2 ч. / Б. Д. Базилевич, Н. І. Гражевська, Т. В. Гайдай та ін.; за ред. В. Д. Базилевича. – 3-тє вид., випр. і доповн. – К. : Знання, 2006. – Ч. 1. – 582 с.
2. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 149 с.
3. Белявцев М.І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / М.І. Белявцев, І.В. Петенко, І.В. Прозорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 332 с.
4. Божкова В. В. Систематизація методів маркетингового ціноутворення / В. В. Божкова, І. М. Рябченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 74-80.
5. Грищенко А. А. Еволюція вартості / А. А. Грищенко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 172. – С. 256–275.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / А.О. Длігач. – Київ, 2005. – 301 с.
8. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / С.І. Дугіна – К. : КНЕУ, 2005. – 393 с.
9. Дуляба Н. І. Дослідження сутності вартості підприємства / Н. І. Дуляба, С. О. Корнілов // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.2. - С. 233-239.
10. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html>

11. Зміни цін виробників промислової продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ4_u.htm
12. Іванова Н. Я. Теоретичні аспекти понять ціна та ціноутворення / Н. Я. Іванова, Г. П. Кибич // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 1. - С. 31-36.
13. Красікова С. І. Застосування маркетингу в сфері послуг / С. І. Красікова/ Формування ринкових відносин в Україні, № 8 (135). 2012 р. с. 137-141.
14. Кузьменко А.В. Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки / А.В. Кузьменко, В.В. Харченко // Економіка і суспільство. – 2017. – №13. – С. 547-552.
15. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – 1134 с.
16. Марцин, В. С. Трансформація функцій ціни в умовах ринкових перетворень / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 9-21.
17. Матусевич К. М. Методологічні суперечності теорій вартості і цінності / К. М. Матусевич // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 8. - С. 8-14.
18. Мацелюх Н. Основні теорії походження цін на фінансовому ринку / Н. Мацелюх // Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. - 2011. - № 9-10. - С. 3-10.
19. Мельник Л.Г. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Л.Г. Мельник, Л.В. Старченко, О.І. Карінцева. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2007. – 240 с.
20. Навіщо Сільпо, ЕКО Маркет і VARUS розвивають банківські сервіси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/silpo-eko-varus-bankovskie/>

21. Насікан Н. І. Теорія вартості: ретроспективний аналіз і сучасні погляди / Н. І. Насікан, І. С. Біла // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 4. - С. 45-53.
22. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2012-2014 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
23. Осецький В.Л. Структурні та інституціональні фактори [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://book.net/index.php?p=chapter&bid=2469&chapter=1>
24. Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг послуг» для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – Менеджмент / О.О. Парасюк; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. – 86 с.
25. Пінішко В. С. Ціни і ціноутворення: навчальний посібник / В. С. Пінішко – Львів : Інтеллект-Захід, 2006. – 488 с.
26. Приймук О. Р. Еволюційні аспекти формування теорії ціноутворення / О. Р. Приймук // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2012. - Вип. 21-22(2). - С. 208-215.
27. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2007. – 228 с.
28. Савчук Т. В. Теоретичні підходи до з'ясування економічного змісту категорій "вартість" і "ціна" / Т. В. Савчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2011. - Вип. 7(2). - С. 125-131.
29. Сагалакова Н. О. Основні положення сучасної парадигми теорії цінності у визначенні категорії ціни / Н. О. Сагалакова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. – Херсон : ХДУ, 2014. – Випуск 9. – Частина 6. – С. 110–113.
30. Смольнякова Н. М. Теорія ціни як методологічна основа формування сучасної цінової політики / Н. М. Смольнякова // Економічна

стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 274-283.

31. Теорія соціально-технологічної парадигми як методологія визначення пріоритетів економічного розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uaeconomic.com/ulen-648.html>

32. Тимофеев В. М. Теоретико-методичні підходи щодо ціноутворення / В. М. Тимофеев, Н. Ю. Мардус // Інноваційна економіка. - 2013. - № 1. - С. 180-182.

33. Топ-10 продуктивних мереж України за кількістю магазинів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-3/>

34. Турченко М.О. Маркетинг : підручник / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – К. : Знання, 2011. – 318 с.

35. Чернікова Я. Теоретичні основи функції ціни та системи цін в умовах ринкової економіки / Я. Чернікова // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 124–128.

36. Чичуліна К.В. Основні етапи еволюції економічної категорії «ціна» / К.В. Чичуліна, С.О. Переходько // Экономика и финансы: науч. журн. - Пловдив, Болгария, 2016. – Режим доступу: <http://conf.at.ua/>

37. Чукурна О. П. Еволюція концепції ціни в постіндустріальній економіці / О. П. Чукурна // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2013. – № 10. – С. 435-441.

38. Шаповал В. М. Економіка підприємства: уведення у спеціальність : навчальний посібник / Шаповал В. М., Аврамчук Р. Н., Ткаченко О. В. ; [за наук. і заг. ред. В. А. Ткаченка]. – К. : Центр учбової лри, 2003. – 288 с.

39. Шевченко С. В. Еволюція теорій ціноутворення в економічній думці XVII–XIX ст. / С. В. Шевченко // Вісник Харківського національного

аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 3. - С. 244-248.

40. Ancarani Fabio and Venkatesh Shankar Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension/ Ancarani Fabio and Venkatesh Shankar // Journal of Academy of Marketing Science. – 2004. - № 32 (2). – p. 176-187.

41. Anderson Eric and Simester Duncan Effects of \$9 Price endings on retail sales: evidence from field experiments/ Anderson Eric and Simester Duncan// Quantitative Marketing and Economics. – 2003. - № 1. - p. 93-110.

42. Avlonitis G., Indounas K. A. Pricing practices of service organizations/ Avlonitis G., Indounas K. A. // Journal of Service Marketing. – 2006. - № 20(5). – p. 346–356.

43. Avlonitis G., Indounas K. A., and Gounaris S. P. Pricing objectives over the service life cycle: Some empirical evidence/ Avlonitis G., Indounas K. A., and Gounaris S. P.// European Journal of Marketing. – 2005. - № 39(5/6). – p. 696–714.

44. Baker Walter L., Marn Michael V., Zawada Craig C. Do you have a long-term pricing strategy? [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-have-a-long-term-pricing-strategy>

45. Bolton R. N., Shankar V., Montoya D. Y. Recent trends and emerging practices in retailer pricing/ Bolton R. N., Shankar V., Montoya D. Y. // In Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends. – 2006. - p. 255-269.

46. Bolton Ruth N., Venkatesh Shankar An Empirically Driven Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies/ Bolton Ruth N., Venkatesh Shankar// Journal of Retailing. – 2003. - № 79 (4). – p. 213-224.

47. Chan Kevin, Jubas Jay, Kordes Berenika, Sueling Melissa Understanding your options: Proven pricing strategies and how they work. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/business->

functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-your-options-proven-pricing-strategies-and-how-they-work

48. Chellappa Ramnath K., Raymond Sin S. Siddarth Price Formats as a Source of Price Dispersion: A Study of Online and Offline Prices in the Domestic U.S./ Chellappa Ramnath K., Raymond Sin S. // *Airline Markets Information Systems Research*. – 2011. - № 22 (1) – p. 83–98.

49. Chen Yuxin, Iyer Ganesh Consumer addressability and customized pricing / Chen Yuxin, Iyer Ganesh// *Marketing Science*. – 2002. - № 21(2). – p. 197–208.

50. Davcik N. S., Sharma P. Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies: A brand level investigation/ Davcik N. S., Sharma P. // *European Journal of Marketing*. – 2015. - № 49(5/6). – p. 760–781.

51. Ellickson Paul B., Misra Sanjog Supermarket Pricing Strategies/ Ellickson Paul B., Misra Sanjog // *Marketing Science*. – 2008. - № 27(5). - p. 811–828.

52. Entrepreneurship at a Glance 2017 [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/3017051e.pdf?expires=1510839408&id=id&accname=guest&checksum=2565B9EEA1FAD8A6C3615>

53. Gronroos Ch. *Service Management and Marketing: Text and Readings*. – N. Y. : The Dryden Press, 1999

54. Heil O. P., Helsen K. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt/ Heil O. P., Helsen K. // *International Journal of Research in Marketing*. – 2001. - № 18(1). – p. 83–98.

55. Jarzabkowski P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use/ Jarzabkowski P.// *Organization Studies*.- 2001. - № 4. - p. 529–560.

56. Kilroy Thomas, Mackenzie Ian, Manacek Audrey Pricing in retail: Setting strategy [Electronic resource]. – Accessed mode:

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy>

57. Kramarenko A. O. The Pricing Strategies and the Dominant Technology Modes // *Business Inform.* – 2017. – №11. – С. 13–17.

58. Kramarenko A. Structural nature of uncompetitive pricing factors/ Kramarenko A. // *Social Economics.* – 2017. - № 53(1). – p. 25-27.

59. OECD [Electronic resource]. – Accessed mode : http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=SNA_TABLE1

60. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016 [Electronic resource]. – Accessed mode : http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016/summary/russian_5410335d-ru#.WgGIPpS7XDc#page1

61. Official web site Leantegra [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://leantegra.com/>

62. Retail Industry Report. At what price? Guidelines for a customerfocused pricing strategy. Arthur Andersen, Report 1, No. 14.). Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, 81(9), 97–103.

63. Shugan S. Finance, Operation and Marketing Comflicts in Service Firms // *Journal of Marketing.* – 2004. Vol. 68. January. # 1. P24-27

64. The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data Oslo Manual [Electronic resource]. – Accessed mode: <http://www.oecd.org/Sti/Inno/2367580.Pdf>

65. Yan R., Bandyopadhyay S. The profit benefits of bundle pricing of complementary products/ Yan R., Bandyopadhyay S. // *Journal of Retailing and Consumer Services.* – 2011. - № 18 (4). – p. 355-361.

66. Zeithaml V., Bitner M. J. *Service Marketing: Focus across the Firm.* – N. Y.: Free Press, 2004