

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Голубкова І.А., доктор економічних наук, Національний університет Одеська морська академія, prof.irinagolubkova@gmail.com, orcid.org/0000-0002-9931-8291

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE MARITIME SECTOR: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Golubkova I.A. Doctor of Economics, National University Odessa Maritime Academy, Odesa, Ukraine, prof.irinagolubkova@gmail.com, orcid.org/0000-0002-9931-8291

Постановка проблеми у загальному вигляді. Морська галузь України стоїть перед викликами, зумовленими не тільки жакхливими результатами повномасштабної агресії РФ та економічною ситуацією в державі, а й адаптацією до нових стандартів міжнародної торгівлі, екологічних вимог і розвитку новітніх технологій. Одним із наслідків недосконалої кадрової політики є обмежений потенціал підприємств морегосподарського комплексу для повноцінного використання кваліфікаційних можливостей своїх працівників. Це зумовлює не тільки зниження продуктивності праці, а й негативно впливає на рівень інноваційності та впровадження передових технологій.

Проблеми країни, зокрема пов'язані з російсько-українською війною, що триває, низький рівень оплати праці та недостатній рівень професійної підготовки кадрів, значно знижують морально-мотиваційний потенціал працівників, що перешкоджає реструктуризації і розвитку підприємств морської інфраструктури.

У контексті післявоєнного стану, поступової інтеграції України до світової економіки і посилення конкурентоспроможності нашої держави, підвищення кадрового потенціалу морської галузі є важливим стратегічним завданням. Це не тільки покращить ефективність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й сприятиме забезпеченню розвитку висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до вимог сучасної морської індустрії та впроваджувати інноваційні технології. Тому актуальність теми дослідження, що стосується вдосконалення кадрового потенціалу морської галузі, є особливо високою на сучасному етапі, коли розвиток інфраструктури, модернізація портів та забезпечення морських перевезень є важливими складовими економічного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких розпочато вирішення даної проблеми і на які спирається автор. З усіх систем менеджменту, управління кадровим потенціалом є центральним і найважливішим завданням, тому що все інше залежить від того, наскільки добре воно виконується [1].

Нині існує багато думок щодо змісту понять «кадровий потенціал підприємства, система управління персоналом». Теоретичні підходи до визначення вказаних понять пропонують Осовська Г. В., Балабанова Л. В., Гурченков О. П., Донець Л. Е., Погорелова Т. О., Позднякова Л. О., Никифорова В. Г., Криворучко О. М., Стеценко Н.А. та інші фахівці [2 – 10]. Однак, їх роботи не відображають особливості сучасного стану умов існуючих загроз і невизначеності, швидких технологічних змін.

Постановка завдання: – теоретично та практично обґрунтувати напрямки розвитку кадрового потенціалу морської галузі.

Виклад основного матеріалу

Морська галузь відноситься до сектору, який охоплює транспортну, логістичну, нормативну, інженерну і інформаційну технології, фінансову та страхову діяльність, пов'язану з суднами, судноплавством, суднобудуванням. Це складна галузь, яка відіграє вирішальну роль у глобальних ланцюгах поставок.

Морська галузь включає в себе судноплавство та порти, термінали, суднобудування та всі пов'язані з нею сервісні послуги, які сприяють світовій торгівлі. Стратегічне значення морської діяльності поширюється на національну безпеку, міжнародні відносини та захист морських екосистем.

За даними Комісії ООН з питань розвитку та торгівлі (*UNCTAD*), понад 80% міжнародної торгівлі товарами здійснюється шляхом морських перевезень. *UNCTAD* прогнозує: у період 2025–

2029 років загальний обсяг морської торгівлі зростатиме в середньому на 2,4% на рік, а контейнерна торгівля – на 2,7% [11].

У своєму аналізі глобальних морських тенденцій UNCTAD наголошує на стійкості судноплавства, незважаючи на серйозні проблеми, пов'язані з глобальними кризами, такими як війна в Україні та на Близькому Сході. В умовах турбулентного глобального ландшафту, позначеного геополітичними подіями, морська галузь продемонструвала надзвичайну стійкість.

Станом на січень 2023 року світовий флот налічував 105493 судна валовою місткістю 100 брутто-реєстрових і більше тон. За 2023 рік сукупна провізна здатність збільшилася на 3,2% і досягла 2,4 млрд. тон дедвейту. З 1980 по 2024 р. світовий торговельний флот (за загальним дедвейтом) зріс у 3,5 рази. 10 найбільших судноплавних компаній світу у 2025 році налічують 3622 судна, які забезпечують 84,6% світового ринку контейнерної морської торгівлі [12].

У світі існує понад 2000 морських портів. Порти з обсягом вантажообігу понад 10 млн. т входять до найбільших: Роттердам, Сінгапур, Шанхай, Нагоя, Йокогама, Кобе, Новий Орлеан, Нью-Йорк, Філадельфія, Антверпен, Гавр, Марсель, Лондон та інші.

Стан вітчизняного флоту є катастрофічним. Понад нормативний строк експлуатується 70% загальної кількості суден. Український цивільний дуже малий і продовжує зменшуватись. Судна в Україні невеликі і з малою осадкою переважно класу «річка-море». Завдяки цьому вони можуть заходити до дунайських портів, що стало зараз у нагоді. Щодо міжнародних перевезень, то залишилось десь 20 суден під прапором України, а їх середній вік перевищує 35 років.

За даними UNCTAD, на 1 січня 1993 року сукупний дедвейт торговельного флоту України нараховував 6,18 млн т, а частка українського флоту у світовому торговельному флоті становила 0,9%. На 1 січня 2024 року дедвейт флоту, зареєстрованого під прапором України, скоротився більш ніж у 16 разів – до 381 тис. т., а частка у світовому торговельному флоті зменшилася до 0,018%.

Як наслідок, українські моряки змушені працювати не на українських, а на закордонних судах, де більш високі соціальні стандарти.

Міжнародний правовий режим торговельного судноплавства формують чотири основні міжнародні конвенції. Україна є стороною лише трьох. Залишається нератифікованою ключова конвенція – про працю в морському судноплавстві від 2006 року. Це фундаментальний документ – «білль про права моряків», як його називають. Держава, що входить у число лідерів за кількістю моряків у світі, досі не ратифікувала базовий документ про права моряків. Це абсолютно безглуздо і незрозуміло.

Сучасні ринки та промислові структури дедалі частіше набувають транснаціонального характеру, що, поряд із безперервними технологічними змінами, вимагає нових підходів до управління працею. У минулі епохи робота переважно включала взаємодію з природою чи технікою, тоді як у постіндустріальному світі її основою стають комунікація та співпраця між людьми.

У цьому контексті сучасна економіка акцентує увагу на розвитку творчого потенціалу та висококваліфікованої робочої сили, які виступають основними драйверами економічного зростання [13]. Особливо це стосується стратегічно важливої морської галузі, де кадровий потенціал є визначальним фактором для забезпечення стабільності, безпеки та конкурентоспроможності. В умовах зростаючих загроз та невизначеності, збільшенню обсягів міжнародних морських перевезень якість управління людськими ресурсами стає критично важливою.

Морська індустрія, що забезпечує транспортування понад 80% світової торгівлі товарами, сильно залежить від професійної підготовки кадрів, яка безпосередньо впливає на безпеку, ефективність судноплавства та дотримання міжнародних стандартів.

Забезпечення якісної експлуатації суден неможливе без надійного забезпечення та управління кваліфікованими моряками. У 2021 році згідно звіту, підготовленому Міжнародної морської радою (ІМО), на світовому ринку працювало приблизно 1,9 млн. моряків. Із загальної кількості – понад мільйон людей є рядовими членами екіпажу, а близько 900 тисяч – офіцерами [14]. Це свідчить про те, що в сучасному морському флоті існує чітка ієрархія, а також необхідність у професійній підготовці та навчанні для зайняття різних посад на судах. При цьому станом на 27.07.2024 р. дефіцит командного складу на світовому торговельному флоті досяг найвищого показника за останні 17 років. Так, нестача оцінюється в 9%, тоді як рік тому було 5%. Це відповідає прогнозам згідно з якими до 2026 року цей дефіцит збільшиться до 20%, а відчутний дефіцит кваліфікованих кадрів залишається серйозною проблемою [15].

Ці обставини вимагають значних інвестицій у навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації працівників, що є необхідним кроком для забезпечення відповідності галузі сучасним стандартам і викликам. Важливо зазначити, що міжнародні стандарти, такі як STCW (Міжнародна

конвенція з підготовки та дипломування моряків), встановлюють жорсткі вимоги до кваліфікації кадрів у морській галузі, і недотримання цих стандартів може призвести до серйозних економічних втрат і підвищених ризиків на морі.

Крім моряків, важливими складовими кадрового потенціалу є працівники портової інфраструктури, менеджери, фахівці з логістики, інженери та експерти з управління ризиками, які забезпечують безперервне функціонування судноплавства, обслуговування суден та координацію процесів на міжнародному рівні. Кадровий потенціал у морській галузі є фундаментальною основою для її стабільного розвитку, забезпечення безпеки судноплавства, конкурентоспроможності на міжнародному ринку та досягнення екологічних цілей. (табл. 1).

Таблиця 1 – Сутність кадрового потенціалу у морській галузі
Table 1 – Essence of human resource potential in the maritime industry

Складові кадрового потенціалу	Опис
Кваліфікації та навички	Рівень освіти, професійні навички, додаткові курси та сертифікати
Досвід роботи	Рівень досвіду відповідно до конкретної сфери або посади
Мотивація	Інтерес до роботи, мотиваційні фактори, стимулюючі програми
Лідерські якості	Здатність до керівництва, спроможність мотивувати та навчати колег
Комунікативні навички	Здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з колегами
Адаптивність	Здатність адаптуватися до змін в організаційному середовищі та вирішувати проблеми
Творчий потенціал	Здатність до творчого мислення та пошуку нових ідей та рішень
Професійний розвиток	Бажання та здатність до постійного вдосконалення навичок та знань
Ефективність роботи в команді	Здатність працювати в команді та досягати спільних цілей
Відповідальність	Готовність взяти на себе відповідальність за виконану роботу

Джерело: складено автором на основі [16]

В умовах глобальних змін у морській галузі не лише кількісний ріст персоналу, але й підвищення якості підготовки є визначальним. Це вимагає адаптації системи управління кадровим потенціалом, що має враховувати сучасні потреби та тенденції розвитку галузі.

Основною метою створення кадрового потенціалу морської галузі є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати проблеми та досягати поставлених перед підприємством цілей на даний момент і в перспективі.

Термін «кадровий потенціал» став загальним під час переходу від великого розширення виробництва до дрібного. Це була своєрідна відповідь науки на необхідність практики забезпечити якісне підвищення формування та використання відповідних здібностей працівника як колективного ресурсу виробництва та управління.

Кадровий потенціал у морській галузі складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Тому ідентифіковано основні складові кадрового потенціалу: професійні знання та навички, мотивація та психологічні характеристики, освітній рівень, адаптивність та інноваційність, кваліфікація та сертифікація, досвід роботи, комунікативні навички [17].

Однією з основних складових є професійна підготовка та освітній рівень працівників. Морська галузь вимагає спеціалізованих знань і навичок, що включають теоретичну базу, практичний досвід і обов'язкове володіння міжнародними стандартами, такими як SOLAS, MARPOL та STCW. Ці знання забезпечують здатність персоналу виконувати свої функції відповідно до міжнародних вимог [18].

В економічній теорії ефективність вимірюється на основі цілей, поставлених перед початком роботи, отриманих результатів і ресурсів, витрачених на ці зусилля. Для кадрового потенціалу морської галузі ефективність використання підприємства можна представити у відсотках від результату, який кількісно визначає ступінь досягнення мети (соціальної, економічної), а також кількість і якість зайнятих, здібностей персоналу та його досягнення.

Рівень освіти та кваліфікації, необхідний моряку, визначається його посадою на борту судна. Наприклад, капітан повинен мати вищу освіту та значний досвід, тоді як для матроса вимоги є менш високими. Окремі посади можуть потребувати спеціалізованих знань і навичок, зокрема у сферах навігації, технічного обслуговування, електроніки або медицини.

Реальні приклади впровадження навчальних програм у морській галузі підкреслюють важливість професійних знань та навичок. Наприклад, компанія Maersk реалізувала програму обслуговування обладнання та ефективна комунікація на борту. Згідно з даними компанії, завдяки цій програмі кількість інцидентів зменшилася на 25% за останні п'ять років [19].

Інший приклад – курс підвищення кваліфікації, реалізований компанією Carnival Cruise Line, який охоплює управління кризовими ситуаціями. Результати показали, що 95% учасників відзначили покращення своїх навичок у вирішенні конфліктів і управлінні стресом після завершення курсу [20].

Зростання складності морських операцій і розвиток новітніх технологій вимагають від працівників регулярного оновлення знань і навичок. Постійне навчання, підвищення кваліфікації та отримання нових сертифікатів є критичними для адаптації до сучасних умов. Професійні підготовлені фахівці підвищують рівень безпеки на борту суден, ефективно реагуючи на надзвичайні ситуації та запобігаючи аваріям. Інвестиції в розвиток кадрового потенціалу забезпечують не тільки безпеку, а й ефективність морських перевезень.

Щодо кваліфікації та сертифікації це є невід'ємним елементом кадрового потенціалу в морській індустрії, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень підготовки працівників. Це, у свою чергу, має важливе значення для забезпечення безпеки, ефективності та конкурентоспроможності морських перевезень. Згідно з даними Міжнародної морської організації (ІМО), належна кваліфікація моряків суттєво знижує ризик виникнення аварій, оскільки професійні підготовлені фахівці здатні своєчасно реагувати на надзвичайні ситуації.

Сертифікація, у свою чергу, є процесом офіційного підтвердження професійної кваліфікації працівників шляхом надання офіційних документів, що засвідчують їхні знання і навички. Цей процес включає в себе теоретичні та практичні іспити, які проводяться компетентними органами або акредитованими установами. Наприклад, сертифікати STCW, видані після успішного проходження курсів, є обов'язковими для всіх моряків, які прагнуть працювати на міжнародних торгових суднах.

Розуміння основних аспектів кваліфікації та сертифікації, визначених міжнародними нормами, дозволяє чітко встановити вимоги до підготовки фахівців, забезпечуючи високий рівень безпеки та ефективності морських перевезень. Основні аспекти кваліфікації та сертифікації в морській галузі зображені в табл. 2.

Таблиця 2 – Основні аспекти кваліфікації та сертифікації в морській галузі
Table – Key aspects of qualification and certification in the maritime industry

Аспект	Опис	Приклади
Кваліфікація	Процес навчання, що охоплює теоретичні та практичні знання у певній спеціалізації.	Навчальні програми у вищих навчальних закладах морської освіти, курси підвищення кваліфікації для моряків.
Сертифікація	Офіційне підтвердження знань і навичок, яке надається після успішного проходження іспитів.	Сертифікати STCW, сертифікати на управління рятувальними шлюпками, сертифікація на роботі з небезпечними вантажами тощо.

Джерело: складено автором за даними [21]

Досвідчені працівники зазвичай займають керівні позиції, де їхній практичний досвід дозволяє успішно координувати дії команди та впроваджувати нові технології і процедури. Дослідження, проведене ІМО в 2023 році, вказує на те, що команди з високим рівнем досвіду в управлінні небезпечними вантажами мають на 40% менше інцидентів під час перевезення у порівнянні з командами, які складаються з менш досвідчених членів. Це свідчить про те, що досвід роботи безпосередньо корелює з безпекою та ефективністю морських операцій.

Мотивація в морській індустрії може бути визначена як сукупність факторів, які спонукають моряків виконувати свої професійні обов'язки. Вона охоплює як зовнішні, так і внутрішні стимули (табл. 3).

Психологічні характеристики моряків, такі як стресстійкість, емоційна стабільність і здатність до адаптації, також відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки та ефективності морських операцій. У морській індустрії моряки піддаються високому рівню стресу через тривалі періоди відсутності зв'язку з родиною, а також через фізичні і емоційні навантаження. Дослідження показують, що близько 60% моряків відчувають стрес під час роботи.

Таблиця 3 – Зовнішні та внутрішні мотиватори для моряків
Table 3 – External and internal motivators for seafarers

Мотиватор	Категорія	Опис	Приклади
1	2	3	4
1			
Зовнішні мотиватори	Фінансова винагорода	Заробітна плата та бонуси відіграють ключову роль у задоволеності працівників. Рівень оплати залежить від спеціалізації та досвіду.	Заробітна плата від \$3,000 до \$12,000 на місяць (ІМО)
	Соціальні переваги	Пільги, що включають медичне страхування, можливості навчання та кар'єрного росту, забезпечують мотивацію та додаткову підтримку.	Медичне страхування, підтримка у навчанні
Внутрішні мотиватори	Професійний розвиток	Працівники прагнуть підвищувати кваліфікацію, розширювати навички та знання.	Участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації
	Відчуття виконання обов'язків	Усвідомлення важливості своєї ролі, особливо з огляду на безпеку, підвищує мотивацію і відповідальність у роботі.	Сильна внутрішня мотивація, орієнтована на безпеку та результат

Джерело: складено автором за даними [22]

Значну роль відіграє міжкультурна компетенція, адже морська галузь є глобальною і часто передбачає взаємодію з представниками різних національностей. Володіння іноземними мовами, особливо англійською, розуміння культурних відмінностей і здатність до продуктивного міжкультурного діалогу є важливими факторами, що сприяють успішній співпраці.

Таким чином, кадровий потенціал морської галузі базується на інтеграції освіти, компетенцій, досвіду, мотивації та адаптивності. Його розвиток є стратегічно важливим для забезпечення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності галузі.

Будь-який персонал підприємства морської галузі можливо розглядати насамперед за структурними особливостями, а саме: організаційна, функціональна, штатна, соціальна, компетентна-правова структури. За думками Міжнародної морської організації (ІМО), цифровізацію та автоматизацію можна зарахувати до числа технологій, які допоможуть країнам на шляху до чистішого, екологічнішого та ефективнішого судноплавства, але це не означає ігнорування людського фактору. Навпаки, ми повинні переконатися, що добробут моряків належним чином враховується, так само як ми повинні забезпечити, щоб нинішні та майбутні моряки були належним чином навчені працювати з мінливими технологіями, продовжуючи сприяти різноманітності та гендерному паритету в морському судноплавстві.

Щоб сприяти найму та утриманню моряків, важливо забезпечити повну дотримання їхніх прав, закріплених у Конвенції про працю в морському судноплавстві, і допомогти їм підготуватися до поточних і майбутніх технологічних розробок. Тому лідери ІМО вітають роботу, яка проводиться в рамках проекту Transport 2040 за підтримки ITF [22].

Україна історично є одним з головних учасників міжнародного ринку морської робочої сили. З початком війни за різними оцінками в Україні – до 100 000 моряків. Українські моряки працюють переважно на судах іноземних власників. У 90% випадків вони працюють під «великими» прапорами, такими як Ліберія, Панама, Маршаллові Острови, Гонконг, Сінгапур та інші. У довоєнний час українські моряки приносили країні \$ 3-4 млрд. щороку. Зараз цьому не сприяє війна та складна економічна ситуація в країні; з другого боку ми маємо значний потенціал в підготовці, перепідготовці та працевлаштуванні моряків, який складається з низки освітніх заходів різних ступенів акредитації, обладнаних сучасним спеціалізованим устаткуванням тренінгових центрів, відлагодженої системи сертифікації та значною кількістю кріюінгових компаній, які спеціалізуються на питанні працевлаштування моряків. Кріюінгові компанії класифікуються за різними ознаками: частка ринку кріюінгу, рід діяльності, взаємодії з іншими організаціями, спеціалізаціями кандидатів або типів суден, засіб працевлаштування тощо.

Працевлаштуванням моряків до війни займалося близько 500 крюїнгових агентств і компаній, зареєстрованих в Україні, з них 270 знаходилися в Одесі. Лідерами крюїнгового ринку останні роки є Marlow Navigation Ukraine, MSC Ship-management Ltd та V. Ships Ukraine. Крюїнгові компанії є важливим елементом інфраструктури морського сегмента ринку праці, яка побудована на взаємодії ринків посередницьких послуг – в першу чергу послуг з працевлаштування, а також медичних послуг, освітніх послуг, транспортних послуг, державних послуг, побутових послуг і так далі. Всі види ринків взаємопов'язані, визначають ринкову вартість морської робочої сили і забезпечують повноцінне функціонування морського сегмента ринку праці.

Послуги з супроводу морських кадрів не обмежуються тільки набором і відбором моряків. Найголовнішими проблемами багатьох крюїнгових організацій за умов військового стану є: «старіння», тобто нестача висококваліфікованих кадрів, які мають поглиблену практичну спеціалізацію у суміші із робочим віком; невідповідність, тобто занадто повільна розробка антикризових програм з управління кадрами крюїнгових компаній, а це, своєю чергою, вплинуло на здійснення спонтанних кадрових заходів – різких скорочень та найму молодих кадрів, що викликають опір у основного, досвідченого, екіпажу; спад рівня мотивації, зменшення впливу стимулів у моряків та співробітників крюїнгу, ріст ризиків.

Мотивація співробітників (працівників порту, офісу) та кадрів (моряків) знижується через страхи, породжені війною. Стандартний список загроз розширюється особистими побоюваннями працівників, пов'язаними з їхнім фінансовим станом, безпекою, здоров'ям близьких та сімейною ситуацією. Люди справляються з цим по-різному, але навколишні зміни відчують усі. У випадку, коли комерційний взаємозв'язок інтересів замовника та посередника враховує і особисті матеріальні та нематеріальні інтереси моряка, у підсумку отримуємо вмотивованого найманого працівника. Грамотний рекрутинг, навчання і розвиток морських фахівців є основою створення згуртованої команди, та ефективної діяльності морської компанії. Формування бази висококваліфікованих кадрів є складним, трудомістким процесом, який вимагає часу, розробленої системи дій і володіння знаннями морської галузі. Взаємодію елементів структури ринку праці моряків можна побачити на рис. 1. Кількість українських моряків за час повномасштабного вторгнення майже не змінилась. На початок 2022 року більше 60% наших моряків було у рейсах за межами країни, і вони не повернулися. Моряки – це потужне джерело валютних надходжень до України – так було до 24 лютого 2022 року. Ми, як держава, повинні зберегти той пул моряків, який є, щоб витримати конкуренцію у світі. Є проблеми з виїздом за кордон моряків. Дозволи на виїзд видає територіальний центр комплектування та соціальної підтримки ЗСУ. Такі дозволи майже не видаються морякам. Посилення обмежень щодо виїзду чоловіків за кордон та певні натяки на припинення консульського обслуговування матимуть негативний ефект для економіки – адже ті українські моряки, які зараз працюють на іноземних судах, шукатимуть будь-які можливості для виведення коштів з українських банків, припинять грошові перекази в Україну.

Досить гостра проблема – продовження строку документів у моряків, хто знаходиться за межами держави. Документи видаються, але дуже довго. Адміністративні послуги для моряків в Україні є великою проблемою з березня 2020 року – ще з часів COVID-19. Послуги або не надавалися зовсім, або мали чітку корупційну складову. Особливо з початком повномасштабного вторгнення. Багато іноземних морських адміністрацій взагалі пропонують своїм судовласникам замінити українських моряків через ситуацію з документами, бо це створює ризики затримання суден у разі їх перевірки. До того ж дуже мало судовласників з початком війни припинили брати на роботу росіян. Переважно судовласнику байдуже, хто йде до нього працювати – росіянин чи українець. Тож, зараз росіяни захоплюватимуть цей ринок праці, а українським морякам буде потім дуже складно відновити на ньому свої позиції.

В середньостроковій перспективі взагалі утворюється критична ситуація. Українські моряки разом зі своїми родинами вже формують для себе «зони комфорту» в іноземних державах, налагоджують побут. Якщо ситуація не зміниться в найближчий час, Україна точно втратить найбільш кваліфікованих та талановитих професіоналів.

З 1 вересня 2023 року Міжнародна федерація транспортних робітників (ITF) та Міжнародний переговорний форум (IBF) визнали Чорне та Азовське моря «зоною воєнних дій» і «зоною підвищеного ризику». Це впливає на компенсації. Моряки, що працюють на судах, покритих колективними угодами стандарту IBF та ТСС, і перебувають або проходять транзитом у цих зонах, мають право на отримання бонусу у розмірі 100% базової заробітної платні. Цей бонус має нараховуватись впродовж 5 днів після заходу судна у таку зону і далі за кожен день фактичного перебування там.

Безумовно, підвищення зарплат, особливо для моряків, що направляються в небезпечні райони світу (через будь-які умови, включно – військові, карантинні обмеження) є обов'язковою умовою підвищення рівня мотивації. Необхідні введення в систему мотивації кадрів кріюінгового підприємства



Рисунок 1 – Послуги з супроводу морських кадрів

Figure 1 – Seafarer Support Services

Джерело: складено автором за даними [23]

Ці методи негрошової мотивації всього персоналу – і моряків, і працівників кріюінгового підприємства, набули особливого поширення за умов військового стану: – **Підвищена турбота про здоров'я моряків** (доступна інформація про захворюваність, засоби індивідуального захисту, регулярні опитування та медичні огляди в портах, контроль переробок та турбота про відновлення); – **Екологічний офбординг для співробітників офісу** (гідна вихідна допомога, допомога в отриманні держпідтримки або допомоги від приватних фондів, допомога у працевлаштуванні (написання рекомендацій), можливість повторного прийому на роботу); – **Культура визнання заслуг та досягнень** (система нематеріального заохочення, бонусна система, інструменти соціального визнання досягнень, культура позитивного зворотного зв'язку, визнання вкладу та ризиків); – **Вирішення проблем та допомога у задоволенні потреб на суші** (надання необхідних ресурсів удома, підтримка сім'ї, допомога у створенні прийнятних робочих умов для кріюінг-менеджерів вдома, оптимізація комунікації онлайн); – **Гарантія репатріації та безпеки** (наявність договорів з компаніями щодо повернення додому при будь-яких умовах, чітко прописані в контракті умови маршруту і план дій у надзвичайних ситуаціях).

Ще одним важливим кроком є активна співпраця України з міжнародними організаціями у сфері морської освіти, зокрема з ІМО, яка може допомогти у розробці спільних програм підготовки кадрів та обміні досвідом. Участь у міжнародних навчальних програмах також дозволить державі інтегрувати свої морегосподарські операції в глобальні логістичні мережі та залучити додаткові інвестиції в модернізацію морської інфраструктури.

Завдяки таким ініціативам, Україна зможе не лише підвищити рівень підготовки кадрів, а й забезпечити стійкий розвиток морської галузі, що стане важливим післявоєнним елементом у підтримці конкурентоспроможності на світовому ринку.

Основні напрями [24] підвищення ефективності управління кадровим потенціалом морегосподарського комплексу України в умовах військового стану, а також при відновленні підприємств морської галузі у післявоєнний період відновлення країни:

1. Удосконалення усіх складових морської галузі (традиції суднобудування і судноремонту, системи сервісних послуг, необхідні зміни у вітчизняне морське право), структури управління галуззю, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць працівників, їх планування та обладнання, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розроблення філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування організації морської галузі.

4. Розроблення інформаційної системи підприємств морської галузі, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розроблення системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання співробітників.

6. Розроблення системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство. Активна співпраця Україні з міжнародними організаціями у сфері морської освіти, зокрема з ІМО, яка може допомогти у розробці спільних програм підготовки кадрів та обміні досвідом.

7. Матеріальне стимулювання персоналу та здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників, що дасть змогу оцінювати сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обґрунтовувати в статистиці та динаміці шляхи адаптації системи матеріального стимулювання.

8. Надання соціального захисту та гарантій співробітникам. Соціально-економічні заходи із соціального захисту, крім матеріального забезпечення та обслуговування, передбачають компенсаційні виплати, відшкодування, поновлення прав та інші соціальні гарантії, які можуть визначатися нормами не тільки права соціального забезпечення, а й інших галузей права.

9. Робота зі створення корпоративної соціальної культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

ВИСНОВКИ

Концептуальні засади визначення цілей кадрового потенціалу морської галузі мають на меті створення умов для оптимального формування і розвитку професійних груп, які відповідають сучасним вимогам і стандартам галузі. Основою таких цілей є врахування специфіки морської діяльності, яка включає технічні, інженерні, управлінські та правові аспекти.

Ефективне формування кадрової структури морської галузі повинно включати комплексний підхід, який передбачає інтеграцію сучасних освітніх програм, стажувань, практичних навчань і постійного професійного розвитку.

Методичні підходи також включають регулярну оцінку потреб у професійному розвитку та підготовці кадрів, використання зворотного зв'язку від працівників і роботодавців, а також аналіз даних щодо рівня виконання планів і показників ефективності.

Загалом, для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу морської галузі необхідна інтеграція сучасних методів оцінки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищувати рівень підготовки кадрів і створювати умови для їхнього професійного зростання. Це сприяє створенню конкурентоспроможної та інноваційної середовища, де людський капітал є основним фактором розвитку та стабільності галузі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
2. Осовська Г.В. Управління людськими ресурсами. Київ, Кондор, 2008, 224 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

4. Гурченков О. П. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. Вісник університету "Україна". Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг. 2019. № 3. С. 103-110.
5. Донець Л. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральньо-український науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
6. Погорелова Т.О. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. № 5. С.26-32.
7. Позднякова Л.О. Управління персоналом: навчальний посібник. УкрДУЗТ, 2019, 226 с.
8. Никифорова В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.
9. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства. Навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. Стеценко Н. А. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20-24.
11. Review of Maritime Transport 2024 Report by the UNCTAD secretariat. – United Nations, New York. URL: https://stats.unctad.org/portcalls_detail_a (дата звернення 05.12.2024).
12. 10 найбільших судноплавних компаній світу у 2025 році. URL: <https://hongoocean.com>. (дата звернення 05.02.2025).
13. Волошинов С. А. Методологічні основи формування професійної компетентності майбутніх морських фахівців. Вісник КрНУ імені М. Остроградського. – 2019. – № 5(118). – С. 25-32.
14. Міжнародна морська організація (ІМО): офіційний сайт. URL: <https://www.imo.org> (дата звернення: 09.01.2025).
15. Консалтингове агентство Drewry: офіційний сайт. URL: www.drewry.co.uk (дата звернення: 09.02.2025).
16. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Економічна наука: Научно-практичний журнал. 2018. №12. С. 77-79. Табл.1
17. Global Maritime Issues Monitor 2022. URL: <https://www.maritimeissues.org/#overview> (дата звернення: 17.01.2025).
18. Maersk URL: <https://www.maersk.com> (дата звернення: 19.02.2025).
19. Carnival Cruise Line URL: <https://www.carnival.com>. (дата звернення: 07.12.2024).
20. Шмалей С. Організаційно-педагогічні напрями модернізації морської освіти (кінець XX – початок XXI століття). Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 7. С. 262-272.
21. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.
22. Transport 2040: Impact of Technology on Seafarers – The Future of Work. World Maritime University, International Transport Workers’ Federation (ITF), London, UK, DOI: <http://dx.doi.org/10.21677/230613> (дата звернення: 28.01.2025).
23. Крисюк Л. Оцінка конкурентоспроможності ринку круїзних послуг в умовах нестабільності. Економічний аналіз. 2022 рік. Том 32. № 4, С. 29.
24. Бреус С. В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. Економіка та управління підприємствами. Вип. 25. 2018. С.183-187. URL: <https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12464/1/> (дата звернення: 23.01.2025).

REFERENCES

1. Personnel management: a textbook. 2nd edition, revised and supplemented by O. M. Shubalyi. Lutsk: LNTU, 2023. 414 с.
2. Osovska G.V. Human Resource Management. Kyiv: Condor, 2008, 224 p.
3. Balabanova L.V., Sardak O.V. Personnel management: Textbook. Kyiv: Centre for Educational Literature, 2019. 468 с.

4. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of the personnel management system in housing and communal services enterprises. Bulletin of the University 'Ukraine'. Series: Economics, management, marketing. 2019. № 3. С. 103-110.
5. Application of foreign experience of strategic management of personnel management by domestic enterprises. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences. 2020. Issue 4. С. 119-129.
6. The essence of the economic category 'personnel management' in the context of economic transformation. Effective Economy. 2020. № 5. С.26-32.
7. Pozdnyakova L.O. Personnel management: a textbook. UkrDUZT, 2019, 226 p.
8. Nikiforenko V.G. Enterprise personnel management as a direction of profit increase. Market infrastructure. 2020. Issue 40. С. 324-327.
9. Enterprise personnel management. Study guide. Kharkiv: KHNADU, 2016. 200 c.
10. Stetsenko N. A. Features of personnel management of enterprises on the basis of digitalisation. Economics. Finance. Law. 2021. № 3. С. 20-24.
11. Review of Maritime Transport 2024 Report by the UNCTAD secretariat. URL: https://stats.unctad.org/portcalls_detail_a (accessed 05.12.2024).
12. largest shipping companies in the world in 2025. URL: <https://hongocean.com> (accessed 05.02.2025).
13. Voloshinov S.A. Methodological bases of formation of professional competence of future maritime specialists. Bulletin of the KrNU named after M. Ostrohradskyi. – 2019. – No. 5(118). – P. 25-32.
14. International Maritime Organization (IMO): official website. URL: <https://www.imo.org> (accessed 09.01.2025).
15. Drewry Consulting Agency: official website. URL: www.drewry.co.uk (accessed 09.02.2025).
16. Lebedieva I., Tomashevskaya V. Approaches to personnel assessment as a component of the analysis of human resources and technology of its development. Economic science: Scientific and Practical Journal. 2018. №12. P. 77-79.
17. Global Maritime Issues Monitor 2022. URL: <https://www.maritimeissues.org/#overview> (accessed 17.01.2025).
18. Maersk URL: <https://www.maersk.com> (accessed 19.02.2025).
19. Carnival Cruise Line URL: <https://www.carnival.com> (accessed 07.12.2024).
20. Shmaleyi S. V. Organisational and pedagogical directions of modernisation of maritime education (late XX – early XXI century). Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies. 2018. № 7. С. 262-272.
21. Doronina O.A. Personnel policy as an instrument of anti-crisis management of the enterprise. Investments: practice and experience. 2015. № 20. С.
22. Transport 2040: Impact of Technology on Seafarers – The Future of Work. World Maritime University, International Transport Workers' Federation (ITF), London, UK, DOI: <http://dx.doi.org/10.21677/230613> (accessed 28.01.2025).
23. Krisjuk L.O. Assessment of the competitiveness of the crewing services market in conditions of instability. Economic analysis. 2022. Vol. 32. № 4, С. 29.
24. Breus S. V. The main directions of increasing the efficiency of the organisation's personnel management process. Economics and management of enterprises. Issue 25. 2018. С.183-187. URL: <https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12464/1/> (accessed 23.01.2025).

РЕФЕРАТ

Голубкова І.А. Кадровий потенціал морської галузі: виклики та перспективи розвитку / І.А. Голубкова // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий, науково-виробничий журнал. – К.: НТУ, 2025. – Вип.1 (60).

Мета дослідження полягає в аналізі та вдосконаленні системи розвитку кадрового потенціалу як основного елементу підвищення конкурентного потенціалу підприємств морської галузі в умовах нестабільного середовища. У статті розглянуто основні вимоги, які сприяють підвищенню кадрового потенціалу морської галузі як важливого стратегічного завдання. Це не тільки покращить ефективність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й сприятиме забезпеченню розвитку висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до вимог сучасної морської індустрії та впроваджувати інноваційні технології. Правильно обраний підхід до розвитку

кадрового потенціалу дозволить підприємствам залучати компетентних, талановитих працівників та розкривати їх творчий потенціал; створювати умови для постійного розвитку персоналу та можливості саморозвитку особистості. Саме від професійності кадрового персоналу, його рівня компетентності залежить успішність, прибутковість, конкурентний потенціал морської галузі. Результати дослідження. Кадровий потенціал у морській галузі складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Тому ідентифіковано основні складові кадрового потенціалу: професійні знання та навички, мотивація та психологічні характеристики, освітній рівень, адаптивність та інноваційність, кваліфікація та сертифікація, досвід роботи, комунікативні навички. Морська галузь вимагає спеціалізованих знань і навичок, що включають теоретичну базу, практичний досвід і обов'язкове володіння міжнародними стандартами, такими як SOLAS, MARPOL та STCW. Ці знання забезпечують здатність персоналу виконувати свої функції відповідно до міжнародних вимог. Розуміння основних аспектів кваліфікації та сертифікації, визначених міжнародними нормами, дозволяє чітко встановити вимоги до підготовки фахівців, забезпечуючи високий рівень безпеки та ефективності морських перевезень. Формування бази висококваліфікованих кадрів є складним, трудомістким процесом, який вимагає часу, розробленої системи дій і володіння знаннями морської галузі. Ефективне формування кадрової структури морської галузі повинно включати комплексний підхід, який передбачає інтеграцію сучасних освітніх програм, стажувань, практичних навчань і постійного професійного розвитку. Методичні підходи також включають регулярну оцінку потреб у професійному розвитку та підготовці кадрів, використання зворотного зв'язку від працівників і роботодавців, а також аналіз даних щодо рівня виконання планів і показників ефективності. Щоб сприяти найму та утриманню моряків, важливо забезпечити повну дотримання їхніх прав, закріплених у Конвенції про працю в морському судноплаванні, і допомогти їм підготуватися до поточних і майбутніх технологічних розробок. Тому лідери ІМО вітають роботу, яка проводиться в рамках проекту Transport 2040 за підтримки ІТФ.Висновки. Вирішення завдань розвитку кадрового потенціалу морської галузі для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів морегосподарського комплексу необхідна інтеграція сучасних методів оцінки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищувати рівень підготовки кадрів і створювати умови для їхнього професійного зростання. Це сприяє створенню конкурентоспроможної та інноваційної середовища, де людський капітал є основним фактором розвитку та стабільності галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, МОРСЬКА ГАЛУЗЬ, ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ.

ABSTRACT

Golubkova I.A. Human resource potential of the maritime industry: challenges and development prospects. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific, scientific and industrial journal. – K.: NTU, 2025. – Issue 1 (60).

The purpose of the study is to analyse and improve the system of human resource development as a key element in increasing the competitive potential of maritime enterprises in an unstable environment. The article considers the main requirements that contribute to increasing the human resource potential of the maritime industry as an important strategic task. This will not only improve the efficiency of the functioning of enterprises in the domestic and foreign markets, but will also contribute to ensuring the development of highly qualified specialists who are able to adapt to the requirements of the modern maritime industry and implement innovative technologies. A correctly chosen approach to the development of human resource potential will allow enterprises to attract competent, talented employees and reveal their creative potential; create conditions for continuous staff development and the possibility of personal self-development. It is on the professionalism of personnel and their level of competence that the success, profitability, and competitive potential of the maritime industry depend. Research results. Human resources in the maritime industry consist of many interrelated elements that ensure its effective functioning and development. Therefore, the main components of human resources have been identified: professional knowledge and skills, motivation and psychological characteristics, educational level, adaptability and innovation, qualification and certification, work experience, and communication skills. The maritime industry requires specialized knowledge and skills, including a theoretical base, practical experience, and mandatory knowledge of international standards, such as SOLAS, MARPOL, and STCW. This knowledge ensures the ability of

personnel to perform their functions in accordance with international requirements. Understanding the main aspects of qualification and certification defined by international standards allows us to clearly establish the requirements for training specialists, ensuring a high level of safety and efficiency of maritime transportation. The formation of a base of highly qualified personnel is a complex, labour-intensive process that requires time, a developed system of actions and knowledge of the maritime industry. Effective formation of the personnel structure of the maritime industry should include a comprehensive approach that involves the integration of modern educational programs, internships, practical training and continuous professional development. Methodological approaches also include regular assessment of professional development and training needs, the use of feedback from workers and employers, as well as analysis of data on the level of implementation of plans and performance indicators. To facilitate the recruitment and retention of seafarers, it is important to ensure full respect for their rights enshrined in the Maritime Labour Convention and to help them prepare for current and future technological developments. Therefore, IMO leaders welcome the work being carried out within the framework of the Transport 2040 project with the support of the ITF. Conclusions. Solving the tasks of developing the human resource potential of the maritime industry to ensure the effective use of the labour resources of the maritime complex requires the integration of modern assessment methods, which allows for a prompt response to changes, improving the level of training and creating conditions for their professional growth. This contributes to the creation of a competitive and innovative environment, where human capital is the main factor in the development and stability of the industry.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES, COMPETITIVE POTENTIAL, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, MARITIME INDUSTRY, PRACTICAL EXPERIENCE, INTERNATIONAL STANDARDS.

АВТОРИ:

Голубкова І.А, доктор економічних наук, професор, Національний університет Одеська морська академія, завідувач кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Одеса, Україна. e-mail. prof.irinagolubkova@gmail.com, tel.+380503364678 orcid.org/0000-0002-9931-8291

AUTHORS:

Golubkova Doctor of Economics, professor, National University Odessa Maritime Academy, Odessa, Ukraine, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship in Maritime Transport prof.irinagolubkova@gmail.com, tel.+380503364678, orcid.org/0000-0002-9931-8291

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Бакуліч О.О. професор, кандидат технічних наук, професор кафедри менеджменту Національний транспортний університет, Київ, Україна.

Головченко О.М. доктор економічних наук, професор, Національний університет Одеська морська академія, професор кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Одеса, Україна

REVIEWER:

Bakulich O.O., Professor, Candidate of Technical Sciences, Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Holovchenko O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor, National University Odessa Maritime Academy, Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship in Maritime Transport, Odessa, Ukraine.