

## УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Стовба Т. А.

### ВСТУП

Руйнування вітчизняних підприємств та їх часткова релокація, виїзд з України великої кількості висококваліфікованих працівників, а також їх внутрішня міграція внаслідок повномасштабної російської агресії негативно вплинули на економіку держави.

Для відновлення вітчизняної економіки необхідно впроваджувати інноваційні підходи до реновації підприємств. Звісно, відразу відновити всі галузі занадто складна задача, яка потребує багато різноманітних ресурсів. Важливо визначити пріоритетні напрями та підприємства, які стануть джерелами фінансування розвитку інших високотехнологічних галузей з великою доданою вартістю.

Транспортну галузь зазвичай відносять до базових галузей економіки держави. Наразі понад 80% світової торгівлі здійснюється морським транспортом<sup>1</sup>, який є найекономічнішим для перевезення вантажів на довгі відстані.

Морський транспорт є важливою складовою морегосподарського комплексу (МГК) – територіального поєднання підприємств галузі морського транспорту та інших споріднених або обслуговуючих галузей різних форм власності для задоволення потреб кінцевих та масових споживачів у продукції та послугах шляхом використання природних ресурсів, людського, інноваційного, технічного, технологічного, фінансового тощо потенціалу організації<sup>2</sup>.

МГК має розгалужену структуру. До його складу входять:

- морські виробничі галузі (морські судна, рибна промисловість, морська добувна промисловість, водне господарство та ін.);
- берегові виробничі галузі (суднобудування, машинобудування, приладобудування);

---

<sup>1</sup> Международные морские перевозки. URL: <https://friedman.com.ua/info/transport-traffic/transportation-forwarding/mezhdunarodnye-morskije-perevozki-403/>

<sup>2</sup> Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти) : монографія / О. М. Кібік та ін.; за ред. О. М. Кібік, О. П. Подцерковного. Херсон : ФОП Грін Д. С., 2014. С. 25.

- забезпечення безпеки морегосподарської діяльності (навігаційно-гідрографічні організації, морські аварійно-рятувальні служби та ін.);
- невинробнича сфера (рекреаційно-туристичне господарство приморських районів, природоохоронний комплекс, науково-технічний комплекс, заклади з підготовки персоналу для морських галузей).

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств МГК важливо мати переваги, які неможливо або важко скопіювати. Так, сприятливим чинником розвитку вітчизняних підприємств морегосподарського комплексу є визнання бренду України європейським і світовим співтовариством як європейської держави, який сформувався, що дозволяє підтримувати стійкі ділові стосунки на широкій і довгостроковій основі.

Україна має запозичити досвід країн світу, які наповнюють держбюджети завдяки функціонуванню морської галузі. Так, 7% ВВП Сінгапуру генерується морським транспортом та портовою діяльністю. Морська галузь має значний вплив на економіку Німеччини (порти Гамбург, Бремен, Росток, Вісмар, Варнемюнде відіграють важливу роль у торгівлі та забезпеченні морських перевезень), Італії (порти Генуя, Венеція та ін.), Греції (порти Аспропіргос, Пачі, Пірей, Салоніки), Великої Британії, Швеції, Бразилії та ін.

Південна Корея має розвинуту морську галузь, особливо в сфері суднобудування та морських перевезень. Корейські компанії, такі як Hyundai Heavy Industries та Samsung Heavy Industries, є провідними гравцями у світовому суднобудуванні. Морський сектор робить значний внесок у державний бюджет Кореї. Корейські морські порти, такі як порт Пусан і порт Інчхон, є одними з найактивніших портів у світі і забезпечують великий обсяг морських перевезень.

Нідерланди володіють портом Роттердам, що є найбільшим у Європі за обсягом морських перевезень. За даними Нідерландського статистичного офісу (CBS) у 2020 р. внесок морської галузі становив близько 6,0% від загального ВВП країни. Морська галузь включає не тільки перевезення вантажів морським шляхом, але й розширені послуги з логістики, суднобудування, ремонту та обслуговування суден, морського туризму та ін. Всі ці аспекти сприяють створенню робочих місць, залученню інвестицій та підтримці економічного добробуту населення у Нідерландах. До основних аспектів впливу морської галузі на ВВП Нідерландів варто віднести:

- розташування Нідерландів на березі Північного моря сприяє зручному доступу до міжнародних морських шляхів, що забезпечує зростання обсягів торгівлі та морських перевезень;

– Нідерланди мають кілька великих морських портів (порт Амстердам і порт Роттердам), які відіграють важливу роль у торгівлі та логістичних операціях;

– країна надає високоякісні морські послуги (буксирування, лоцманські проводки, ремонт та обслуговування суден), які створюють робочі місця та сприяють розвитку морської галузі в країні.

Морський транспорт України має потужний потенціал, який визначається:

– вигідним геостратегічним розташуванням країни;

– значною протяжністю морського узбережжя, яке є стратегічним ресурсом держави, котрий через воєнний стан майже не використовується;

– потужним водним та морським природно-ресурсним потенціалом, що дозволяє забезпечити розвиток національного МГК;

– наявністю кваліфікованих фахівців морської та річкової галузі та закладів вищої та професійно-технічної освіти, які їх готують.

Варто додати, що морський транспорт України мав матеріально-технічну базу судноплавні компанії, морські порти, судноремонтні та суднобудівні заводи та ін. підприємства галузі, більшість з яких втрачено через війну, але досвід, передумови та певний потенціал, які необхідно використати, залишилися.

Тому підвищення якості послуг вітчизняної морської галузі сприятиме зростанню її конкурентоспроможності, стимулюватиме український експорт і сприятиме розвитку внутрішнього виробництва та міжнародної торгівлі. Морська галузь здатна забезпечувати надходження валютних коштів до бюджету України, які варто спрямовувати на відновлення та розвиток високотехнологічних галузей. Світ має готуватись до непередбачуваного майбутнього з мінливими витратами на доставку вантажів.

## **1. Аналіз проблем підприємств морегосподарського комплексу**

Але в умовах турбулентності підприємство має бути резильєнтним (з англ. **resilience** – **життєстійкість, здатність відновлюватись**). Резильєнтність – це здатність підприємств зберігати стійкість незалежно від виникаючих непередбачуваних обставин, забезпечувати збалансований розвиток для успішного протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Резильєнтність є сенсом і метою щодо забезпечення безпеки підприємства в умовах турбулентності, бо пропущені проблеми призводять до справжніх економічних, екологічних, гуманітарних та ін. криз,

безнадійного відставання від більш ефективних і потужних конкурентів, погіршення рівня життя та втрати можливості самореалізації<sup>3</sup>.

Оцінювання резильєнтності підприємства починається із визначення зовнішніх загроз та розуміння і визнання слабкостей, ідентифікації проблем, які динамічно змінюються, за результатами всебічного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тобто, як при захворюванні встановлення діагнозу сприятиме ефективному лікуванню пацієнта, так само завдяки динамічній ідентифікації проблем можливо сформулювати стратегію випередження викликів та загроз для підприємства з метою реалізації резильєнтності бізнес-організацій морської галузі.

Розвиток морської галузі в Україні дійсно міг би стати драйвером для відновлення економіки держави у повоєнний період, але існують певні проблеми.

Тут в нагоді може стати технологія бенчлернінгу, яка спрямована на визначення проблем, котрі гальмують успішну роботу підприємства на відповідному етапі його розвитку, щоб надалі їх розв'язувати та рухатися у напрямку досягнення поставлених цілей.

Для того, щоб ефективно вирішувати проблеми необхідно, перш за все, їх ідентифікувати та згрупувати певним чином, аби якнайповніше їх дослідити, врахувавши їх пріоритет, взаємозв'язок та наслідки.

Під проблемою розуміють теоретичне або практичне питання, що потребує дослідження, аналізу для його розв'язання, уникнення негативного впливу, зміни неприйнятної стану об'єкту тощо<sup>4</sup>. Сформульовані проблеми дозволяють встановити цілі, які необхідно вирішити з метою виходу з певної ситуації або переходу на наступний бажаний щабель розвитку бізнес-організації.

Оскільки існує велика кількість проблем, то постає питання як їх класифікувати. Доцільним є підхід до наслідування, який полягає у ранжуванні за рівнями, властивий системнощі – концепція «мікро-макро-мезо-мета-економіки»<sup>5</sup>. Аналогічні рівні можуть бути корисні для аналізу проблем і дозволять комплексно досліджувати ситуацію, що

---

<sup>3</sup> Божок Є. Резильєнтність: Стратегія виживання в умовах гібридних загроз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagrozh.html>

<sup>4</sup> Стівба Т. А. Проблеми морської галузі у контексті системнощі. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 26-27 квітня 2023 р. Одеса, 2023. С. 221.

<sup>5</sup>Sheng A., Xiao Geng Микро-, макро-, мезо- и метаэкономики. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-thinking-in-economics-by-andrew-sheng-and-geng-xiao/russian>

розвивається всередині складних систем, які динамічно змінюються. Пропонуємо таку багаторівневу систему проблем морської галузі, на кожному рівні виділити пріоритетні фактори впливу та ступінь їх дії, що дозволить врахувати існуючу різноманітність та взаємовплив:

- нанорівень – проблеми людини, яка працює у морській галузі;
- мікрорівень охоплює коло питань щодо труднощів функціонування підприємства морської галузі;
- мезорівень охоплює негативні ситуації на рівні безпеки галузі та регіону;

- макрорівень спрямований на аналіз проблем щодо забезпечення національної безпеки;

- метарівень призначений дбати про глобальну безпеку у світі.

До проблем нанорівня, які дозволять ідентифікувати життєво важливі соціально-економічні інтереси працівника морської галузі варто віднести:

- безпека життєдіяльності людини;
- можливість реалізації соціальних цінностей;
- забезпечення гідного рівня життя;
- комфортність соціального середовища;
- психологічна та психічна безпека;
- самозахист та самозбереження;
- саморозвиток тощо.

Щодо мікрорівня. На разі спостерігається нестача кваліфікованих моряків (судноводіїв, суднових механіків) на світовому ринку праці близько 16% від загальної потреби у моряках. Через неможливість українських моряків виїхати за кордон спостерігається нестача працівників, заміна українців малайзійцями, африканцями, які часто не вміють і не бажають працювати через недостатню мотивацію, бо розуміють, що в умовах дефіциту кваліфікованих працівників на світовому ринку праці вони не будуть списані на берег. Це може призвести до збільшення витрат на найм та навчання персоналу. За даними Міжнародної організації праці у 2020 р. у світі було близько 1,7 млн моряків, які працювали на вантажних судах.

Моряки України сплачують податки на зарплату у країнах реєстрації прапора, але відсутній договір щодо перерахування частини податків до ПФУ для виплати пенсій за віком, що потребує державного втручання для вирішення цієї проблеми. Тому при досягненні пенсійного віку вітчизняні моряки не мають пенсійного забезпечення. Разом з тим, зростання заробітної плати відстає від рівня інфляції.

Існує невизначеність стосовно того, які компетентності будуть необхідні морякам у майбутньому, оскільки галузь зазнає значних трансформацій через впровадження інновацій та нові вимоги щодо екологічної безпеки суден. Працівникам підприємств МГК можуть стати в нагоді навички:

- знання цифрових технологій: комп'ютерні системи, електронні картографічні системи, супутникова навігація, автоматизовані системи управління судном, кібербезпека та ін. На разі сучасне робоче місце може бути віртуальним, мобільним, яке не потребує постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» поширюється у бізнес-середовищі та позитивно сприймається працівниками, яким подобаються гнучкі графіки роботи, можливість працювати з будь-якого місця;

- екологічної безпеки: вміти ефективно управляти відходами та використовувати екологічно чисті технології, дотримуватись міжнародних норм щодо безпеки суден та охорони довкілля, таких як SOLAS та MARPOL;

- роботи з новітнім обладнанням та технологіями, які дозволяють зменшити витрати на паливо та підвищити ефективність роботи суден: гібридні двигуни, використання альтернативних джерел енергії тощо;

- багатонаціональних комунікацій аби бути здатними спілкуватись, співпрацювати та вирішувати конфлікти у мультинаціональному екіпажі морського судна;

- розвитку та саморозвитку: бути готовими до навчання та саморозвитку, щоб зберігати свої навички та зміцнювати свою конкурентоспроможність на світовому ринку праці;

- застосування міжнародних правил та процедур, що діють у морській галузі;

- управління ризиками та реагування на непередбачені ситуації, такі як природні лиха та технічні невдачі. Тому заклади вищої освіти мають формувати такі компетентності у випускників.

На разі на мезорівні проблеми розвитку морської галузі пов'язані, насамперед, із значним моральним та фізичним зносом суден і портового устаткування (особливо засобів вантажної обробки суден). Середній вік морського транспорту більший за 15 років, а деякі порти країн ЄС забороняють вхід суден із таким терміном експлуатації.

Водночас у галузі спостерігається глобальна перепродукція суден. Останнім часом було замовлено значну кількість нових суден, що призвело до збільшення загальної місткості флоту. Проте, збільшення кількості суден не завжди відповідає попиту на перевезення, що призводить до зниження цін на доставку та зменшення прибутків.

Морська індустрія зазнає тиску з боку регуляторних та екологічних організацій. Так, внаслідок функціонування морських суден відбувається шумове забруднення Світового океану, а також забруднення повітря та води; вичерпування невідновних ресурсів вуглецевого походження; виникнення парникового ефекту, незаконний вилов риби тощо. Варто зазначити, що до забруднювачів моря відносять нафту, хімікати, небезпечні вантажі, сміття, стічні води; атмосфери – викиди з димових труб суден, що містять шкідливі гази, пил з вантажу, речовини, що руйнують озон та ін. Проте, вуглецеві викиди на морських суднах складають 3% від загального обсягу викидів, що вдвічі менше, ніж автівками (6%) або на 25% менше, ніж вантажними автомобілями та залізничним транспортом (4%). Але вуглецеві викиди на морських суднах складають велику кількість. Для порівняння: обсяг викидів вуглецевого газу з морських суден перевищує кількість викидів такої країни, як Німеччина. Водночас при доставці морем пари взуття з Китаю до Північної Європи виділяється стільки ж вуглецевого газу, скільки викидає автомобіль, проїхавши два кілометри<sup>6</sup>.

Міжнародна морська організація встановлює правила та стандарти щодо безпеки судноплавства та захисту довкілля, що вимагає додаткових витрат на переобладнання суден та закупівлю дорожчого палива для дотримання стандартів та правил.

У морській галузі відбуваються аварії та катастрофи, які призводять до втрати життя членів екіпажу та руйнування суден. Кількість катастроф на морі залежить від багатьох факторів, таких як погодні умови, технічний стан суден, поведінка команди тощо. За даними 2021 р., втрачено 14 суден, пошкоджено 650 суден, визнані непридатними до плавання – 219, потребували допомоги з берега – 759, буксирування 368 суден, 21 судно було залишено<sup>7</sup>. У середньому 85% морських аварій та катастроф відбувається через неправильні або несвоєчасні дії екіпажу: з вини судноводіїв відбувається 25% аварій, лоцманів – 5%, механіків – 2%, рядового складу – 17%, берегового персоналу – 17%, інших працівників – 14%.

---

<sup>6</sup> Стовба Т. А., Бицак С. О. Інноваційні трансформації в управлінні екосистемою морської галузі. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, м. Львів, 9 березня 2023 р. С. 296–299.

<sup>7</sup> Annual Overview of Marine Casualties and Incidents 2022. URL: <https://maritimecyprus.com/2022/12/04/ems-a-annual-overview-of-marine-casualties-and-incidents-2022-publication/>

Країни мають різні правила та норми функціонування морської галузі, що призводять до труднощів у врегулюванні та контролі ситуацій.

Протягом останніх років морська галузь зіткнулась з такими проблемами:

– застаріла інфраструктура, що призводить до простоїв суден в очікуванні вантажної обробки біля причалів, збільшення часу на перевезення та ін., котрі викликають зростання витрат на експлуатацію суден та зниження прибутків перевізників. Інфраструктура морської галузі потребує значних інвестицій для реконструкції, модернізації та оновлення. Скорочення інвестицій у морську галузь внаслідок кризи в глобальній економіці та зростання конкуренції на ринку може викликати гальмування розвитку морської інфраструктури, зокрема портів та терміналів, а також зменшення рівня безпеки на суднах;

– зменшення попиту на перевезення внаслідок спаду міжнародної торгівлі і зростання конкуренції викликають зниження цін на послуги, що негативно впливає на прибутковість компаній. Варто, враховувати конкуренцію морського транспорту з іншими видами транспорту – автомобільним, залізничним, повітряним, які мають певні переваги і можуть перебрати на себе частину вантажопотоків;

– морська галузь стикається зі зростанням ризиків в результаті різноманітних загроз, включаючи піратство, тероризм, кібератаки і кібершпигунство та геополітичні конфлікти (блокади портів, війни, територіальні претензії тощо), які можуть вплинути на безпеку суден та їх екіпажів.

На метарівні необхідно врахувати ризики через підтоплення внаслідок злочинного руйнування Каховської ГЕС: змити шари родючих ґрунтів, унеможливлено водопостачання для населення та сільськогосподарських угідь півдня Херсонської області; порушені судноплавні шляхи у гирлі Дніпра, через війну в Україні неможливе використання чорноморських портів.

На разі у Чорному морі втрачені судноплавні шляхи через великі ризики, пов'язані з повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Через війну в Україні шляхи перекрито, існує брак балкерних вантажів. Що викликало рекордний стрибок цін, які можуть підштовхнути мільйони людей у країнах, що розвиваються, до голоду та бідності через брак добрив, необхідних для того, щоб себе прогодувати<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Огляд морського транспорту 2022. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2022>



Така матриця, в якій передбачено поєднання рівнів та класифікацію поточних та потенційних проблем з оцінкою ступеня їх впливу, дозволяє встановити пріоритети для визначення можливих шляхів їх вирішення. У таблиці 1 наведено фрагмент матриці динамічної ідентифікації поточних та потенційних проблем на мікрорівні. На інших рівнях побудова відбуватиметься аналогічно, з урахуванням найбільш важливих факторів для підприємств МГК. Зокрема, на макрорівні потрібно врахувати вплив повномасштабної війни з Росією на вантажопотоки, проблеми щодо вивезення зерна з України, що призводить до втрати валютних коштів, а також загострення продовольчої проблеми у світі.

Таблиця 1

**Матриця динамічної ідентифікації поточних та потенційних проблем на мікрорівні**

Індикатори проблеми	Оцінка, балів			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Інвестиційна привабливість підприємства	Висока	Помірна	Нижча за середню	Негативна
Доступність кредитів	Висока	Помірна	Нижча за середню	Відсутня
Репутація підприємства	Дуже гарна репутація	Гарна репутація	Репутація незначна	Негативна репутація
Темпи росту прибутку, %	> 50	11 – 49	< 10	-
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,41 – 0,59	0,35 – 0,4	< 0,35
Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами	> 0,5	0,2 – 0,5	0,1 – 0,2	< 0,1
Прибутковість, %	> 5,0	2,0 – 5,0	< 2,0	-
Ступінь задоволення потреб	>90	31 – 89	11 – 30	<10
Вимогливість споживачів	Висока	Середня	Нижча за середню	-

Індикатори проблеми	Оцінка, балів			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Чутливість покупців до інновацій	Дуже чутливі	Помірно чутливі	Нижча за середню	Не сприймають інновації
Розвиненість служби маркетингу	Розвинута та спеціалізована служба	Відсутня спеціалізація маркетологів	Кілька універсальних маркетологів	Відсутній відділ маркетингу
Здатність персоналу формувати попит	Висока	Середня	Нижча за середню	-
Гнучкість підприємства	Висока, підприємство здатне швидко перейти на випуск нової продукції та забезпечити постачання будь-якої продукції певної кількості в заданий термін	Помірна, підприємство здатне забезпечити постачання потрібної продукції в заданий термін	Низька, підприємство здатне забезпечити постачання мінімальної кількості продукції в заданий термін при попередній домовленості	Підприємство не здатне швидко забезпечити постачання потрібної продукції в заданий термін
Частка універсального обладнання, %	> 60	31 – 59	11 – 30	< 10
Термін експлуатації устаткування, років	< 5	6 – 10	11 – 15	> 16
Частка принципово нового обладнання, %	> 50	11 – 49	< 10	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	> 20	11 – 19	5 – 10	< 5

Індикатори проблеми	Оцінка, балів			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Відсоток введення інновацій (технології, устаткування)	> 10	5 – 10	<5	-
Здатність персоналу до генерування нових ідей	Висока	Середня	Низька	Відсутня
Здатність маркетологів формувати нові потреби	Маркетологи здатні формувати нові потреби	Маркетологи здатні прогнозувати попит	Маркетологи пропонують ідеї такі, як у лідера	Здатність відсутня
Здатність керівників залучати додаткові інвестиційні ресурси	Висока	Середня	Низька	-
Реалізація програм з підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу	Підвищення та перепідготовка стосується всього персоналу	Підвищення та перепідготовка стосується керівників та спеціалістів	Підвищення та перепідготовка стосується лише керівного персоналу	Відсутня
Посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості кадрів	Розроблена та реалізується програма заходів	Заходи стосуються лише внутрішньої гнучкості кадрів	Ніяких заходів щодо посилення не передбачено	-

*Джерело: складено автором за<sup>9</sup>*

Звісно, чим вища оцінка – тим вагоміша проблема. Варто зазначити, що індикатори для оцінки проблем можуть змінюватись залежно від ситуації. Таким чином, позначаючи кольором оцінку за відповідним

<sup>9</sup> Стовба Т. А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : монографія. Херсон : Айлант, 2010. С. 57–58.

індикатором у таблиці можна накреслити профіль поточних та потенційних проблем на мікрорівні. Разом з тим необхідно додати, що за кожним рівнем не всі індикатори мають однакову вагомість. Тому можливо з'ясувати вагомість кожного індикатора шляхом опитування експертів і загальну оцінку розраховувати з її урахуванням.

Усі проблеми взаємопов'язані, потребують рефреймінгу та комплексного підходу для їх вирішення. Як свідчить досвід інших країн, морська галузь може стати однією із стратегічних галузей для відновлення економіки України.

## **2. Управління талантами як запорука забезпечення резильєнтності підприємств морегосподарського комплексу**

Багато складних завдань необхідно розв'язати для відновлення морегосподарського комплексу України:

- забезпечити державну підтримку морського транспорту;
- здійснити поетапний перехід на засади міжнародної транспортної політики;
- спростити процедури перетинання кордонів з метою прискорення руху вантажних потоків. Так, термін оформлення приходу судна в Україні становив півдобу – добу, за євростандартом – близько однієї години;
- приватизація господарських функцій (зберігання і перевалювання вантажів, буксирні послуги) і активів державних портів (причали, склади, залізничний парк, шляхи) через корпоратизацію, кластеризацію або прямий продаж стратегічним інвесторам;
- збільшити кількість комбінованих перевезень, забезпечивши створення транспортних хабів;
- взяти участь у формуванні спільної з іншими державами інформаційної бази, що дозволить підвищити якість обслуговування споживачів транспортними послугами;
- створити у перспективі спільні компанії із транзиту вантажів та економічно доцільних концесій;
- реформувати законодавчу базу у напрямку чіткого контролю, прозорості та гарантій морських перевезень, а також захисту прав не тільки держави, але й перевізників;
- створити умови і гарантії для залучення інвестицій для розвитку та розбудови морських потужностей;
- реконструювати морські порти, побудувати сучасні контейнерні термінали;
- сформувати мережі логістичних центрів та «сухих портів»;

– удосконалити інформаційно-комунікаційні технології морського транспорту тощо.

Історія розвитку економіки Японії доводить, що маючи мізерні природні ресурси, обмаль території та значну чисельність населення цілком реально досягти неперевершених успіхів. Феномен «японського дива» полягає у використанні інтелекту нації, що дозволяє адаптуватись до різких змін у зовнішньому середовищі, використовувати можливості, які виникають.

Отже, щоб скористатись вищезазначеними можливостями необхідний якісний людський капітал, котрий володіє особливими індивідуальними якостями та здатний генерувати інноваційні ідеї, ініціативи для забезпечення міцних конкурентних переваг в умовах інклюзивної економіки, яка враховує творчі особливостей кожного працівника.

Успіх підприємств МГК залежатиме від талановитих працівників, їх знань та навичок, які дозволять створювати та масштабувати компанії з великою доданою вартістю.

Кого варто вважати талантами в організації? Таланти – це працівники, які володіють сукупністю видатних здібностей, котрі дозволяють їм створювати продукт, що відрізняється новизною, високим рівнем досконалості, суспільною значущістю, економічною ефективністю, споживчою привабливістю тощо, за результатами оцінювання мають показники вище за середні, а також перевершують очікування організації<sup>10</sup>. Саме талановиті працівники є ключовим фактором успіху будь якої організації, бо їх творчий підхід до розв’язання проблем та досягнення поставлених цілей призводить до:

– зростання обсягів роботи та рентабельності за рахунок генерування та упровадження інновацій. Так, власники судноплавних компаній вважають, що у суспільстві потрібно сформувати таку культуру споживання послуг щодо транспортування вантажів, яка дозволить екологічності перевезень так само впливати на вибір компанії-перевізника, як вартість послуг та швидкість доставки. Морські перевезення дозволяють скоротити викиди вуглецю майже на 90%, тому завдяки збільшенню частки перевезень водним транспортом спостерігатиметься зменшення викидів вуглецю в атмосферу;

– розв’язання складних нестандартних завдань, зумовлених сучасними викликами. Зокрема, морським перевізникам може стати у пригоді досвід компанії Maersk Line, яка завдяки впровадженню «малого ходу» (зменшення швидкості суден з 25 до 20 вузлів), скоротила витрати

---

<sup>10</sup> Савченко В. А. Розвиток персоналу. Управління процесами розвитку талантів. URL: [https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya\\_protsesami\\_rozvitku\\_talantiv](https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya_protsesami_rozvitku_talantiv)

палива на 40%, котрі становлять 70–75% експлуатаційних витрат судна, та викиди вуглецю – майже на 10%. Зростання тривалості перевезень Maersk Line компенсувала збільшенням кількості морських суден, що працюють на лінії;

– підвищення продуктивності праці та якості роботи. Прикладом для наслідування судноплавним компаніям, країнам, які мають вихід до водних ресурсів планети, має стати досвід Кувейту та ін. країн, де заборонили використання одноразових пластикових предметів на суднах, що заходять у порти та територіальні води держав<sup>11</sup>, бо під дією сонця, води та солі пластик розкладається на частки, внаслідок чого величезна кількість птахів та представників морської фауни гинуть від з'єдених пластикових відходів. Сміття Світового океану становить небезпеку для здоров'я людини, бо пластик абсорбує на поверхні отруєні речовини, які через морепродукти потрапляють до організму<sup>12</sup>;

– посилення мотивації персоналу;

– стимулювання розвитку і виховання лояльності працівників до організації;

– зменшення плинності кадрів тощо.

Наявність у колективі талановитих співробітників може супроводжуватись негативними рисами, серед яких варто виокремити:

– створення особливих умов для мотивації та самореалізації фахівців, що зазвичай збільшує видатки підприємства МГК;

– емоційна напруга через невідповідність темпераментів членів команди;

– необхідність врахування примхів талантів та підлаштування під них інших співробітників;

– турбота та підвищена пильність з боку топ керівництва до особистості та роботи талантів;

– супротив з боку керівників середньої та нижньої ланки – небажання просувати талановитого працівника через страх втратити власну посаду в організації;

– постійне порушення традиційних стандартів роботи через врахування примхливості та індивідуальності талановитого фахівця<sup>13</sup>.

В епоху цифровізації талановиті працівники відзначаються мобільністю: вони мають можливість переміщатися як усередині країни,

---

<sup>11</sup> Кувейт вслед за Індією ввел запрет на одноразовый пластик на судах. URL: <http://seafarers.com.ua/kuwait-banned-disposable.../16629/>

<sup>12</sup> Забруднення моря пластиком. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

<sup>13</sup> Свириденко К. Система управління талантами в організації. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii>

так і за її межами, бути світчерами, мігрувати між великими корпораціями та малими підприємствами тощо.

До проблем, що виникають у процесі управління талантами<sup>14</sup>, крім мобільності, варто додати такі:

- формування системи виявлення та моніторингу талантів всередині компанії (вони можуть ховатись серед давно працюючих фахівців компанії чи внаслідок вигорання або припинення саморозвитку втратити свій високий потенціал) або їх пошуку ззовні;

- створення відповідних умов для самореалізації, навчання та підтримки талановитих фахівців з метою посилення їхньої зацікавленості у безперервному вдосконаленні своїх знань і компетентностей для більш повного використання їхнього інтелектуального потенціалу на користь організації;

- адекватність матеріальної й нематеріальної мотивації витраченим зусиллям та отриманим результатам;

- емоційна напруга, яка виникає внаслідок невідповідності темпераментів членів команди, порушення здібними фахівцями наявних стандартів роботи;

- потреба адаптуватись під ключових співробітників, вимога підвищеної уваги керівництва до особистості та роботи талантів;

- опір із боку керівників підрозділів через страх втратити місце в організації, що здатний привести до приховування талантів від компанії та недоотримання прибутку;

- необхідність розробки та впровадження незалежної системи оцінювання персоналу через складність підбору відповідних критеріїв для аудиту, оскільки індикатори не завжди дозволяють кількісно оцінити певний внесок (наприклад, виконання ними більш складних творчих та відповідальних робіт, продукування та упровадження інновацій) або виявити види робіт, де працівник досягатиме найбільших результатів, щоб розвинути його професійні компетентності та лідерські якості саме в цьому напрямку;

- неможливість визначити достатню чисельність талантів в організації. У разі виявлення дефіциту організація буде не спроможною реалізувати свій потенціал розвитку, у разі перебільшення – матимуть місце зайві витрати;

- формування відповідної корпоративної культури, спрямованої на виявлення, виховання та підтримку талантів всередині організації.

---

<sup>14</sup> Стовба Т. А. Талант-менеджмент як інструмент економічного лідерства бізнес-організацій у воєнний та післявоєнний час. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р. С. 126–129.

Створено багато цікавих можливостей для стартапів, що також призводить до збільшення дефіциту необхідних спеціалістів. Варто додати, що на НіРо-фахівців також давно оголосили полювання й хедхантери. Тому пошук, залучення та утримання талантів є суттєвою проблемою, яка сприяє посиленню конкурентної боротьби за цінних співробітників. Зокрема, за здатністю конкурувати за таланти у Global Talant Competitiveness Index-2021 Україна посіла 61 місце серед 134 країн світу<sup>15</sup>, за здатністю залучати таланти – 80-те, за здатністю утримувати таланти – лише 119<sup>16</sup>.

Основними причинами відтоку талантів за рейтингом країн світу IMD World Talent Rankings 2021 визначено: охорона здоров'я, правосуддя, якість життя, заробітна плата, на вирішення яких має спрямувати зусилля як держава, так і підприємства МГК<sup>17</sup>.

Внаслідок російської воєнної агресії зростає необхідність створення можливостей для дистанційного використання людського капіталу, а в найближчій перспективі – створення привабливих умов для повернення внутрішньо переміщених осіб та біженців, а також розробка ефективної системи управління талановитим персоналом, яка охоплюватиме пошук, залучення та утримання талантів, що сприятиме формуванню міцних конкурентних позицій бізнес-організацій, їх економічному лідерству.

### **3. Формування системи управління талантами підприємств морегосподарського комплексу**

Під управлінням талантами пропонуємо розуміти цілеспрямовану систематичну діяльність організації, яка спрямована на пошук, залучення, використання, утримання, мотивацію, розвиток і кар'єрне зростання фахівців з високим потенціалом.

Мова йде саме про систему управління талановитими працівниками, бо вона полягає у дослідженні об'єкту як певної цілісності, елементи якої є взаємозалежними і постійно взаємодіючими між собою та із зовнішнім середовищем.

На систему покладають наступні функції:

---

<sup>15</sup> Kostyuk A. Декілька тижнів тому... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6446879638717342&id=100001861105378](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6446879638717342&id=100001861105378)

<sup>16</sup> Kostyuk A. 6,7 трлн дол. США... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6813616055377030&id](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6813616055377030&id)

<sup>17</sup> Kostyuk A. У чому основна причина багаторічного вітчизняного феномену «brain drain»...? URL: <https://www.facebook.com/100001861105378/posts/pfbid0M9g5UsjrPy4o3i2MYQpq5HqXvRNCNQRcEyVsvrAqJTpXjZYeSScyAskPkae2ReSQL/?sfnsn=mo>



– інформаційну (виявлення можливих ситуацій, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища, оцінка характеру їх впливу);

– стимулюючу (формування системи мотивації працівників усіх сфер діяльності, що сприятиме постійному розвитку об'єкту та передчасній перебудові його роботи залежно від змін зовнішнього середовища);

– попереджувальну (зниження небезпеки прийняття помилкового рішення, уміння швидко та гнучко реагувати на можливі негативні наслідки із зовнішнього середовища, формування системи резервів);

– компенсаційну (здатність нейтралізувати чи компенсувати ймовірні негативні результати дій при досягненні поставлених цілей).

При побудові системи необхідно дотримуватись таких принципів<sup>18</sup>:

– безперервності (передбачає постійне та послідовне проведення процесів адаптації на підприємстві);

– гнучкості (забезпечує швидке пристосування до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища; даний принцип передбачає завчасне формування виробничих резервів (запас безпеки), що можуть використовуватись при необхідності);

– цілеспрямованості (забезпечує підпорядкованість процесів адаптації цілям підприємства, дозволяє встановлювати напрями адаптації і контролювати їх за рахунок чітко встановлених цілей; оцінювати результати на основі кількісної та якісної оцінки цілей, методів і засобів їх досягнення);

– всебічного розвитку (передбачає саморозвиток і постійне самовдосконалення виробничих процесів у кожному підрозділі відповідно до розвитку зовнішнього середовища);

– одночасності і сумісності (процеси адаптації у кожному підрозділі повинні проводитись одночасно та не суперечити один одному, а взаємодоповнюватись);

– альтернативності (розробка різних сценаріїв розвитку виробничих підсистем залежно від встановлених пріоритетів щодо підвищення кінцевих результатів діяльності);

– оптимальності та раціональності (забезпечує зважене використання виробничого потенціалу підприємства у процесах адаптації та досягнення поставленої мети з мінімальними витратами чи за наявних ресурсів досягти максимального результату);

– послідовності (поетапне впровадження процесів адаптації, ігнорування одного з етапів може призвести до зміни очікуваних результатів адаптації);

---

<sup>18</sup> Стовба Т. А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : монографія. Херсон : Айлант, 2010. С. 56–58.

– відповідальності (забезпечує високий рівень виконання обов'язків на кожному ієрархічному рівні управління, дотримання даного принципу є одним із визначальних чинників мотивації адаптаційних процесів на підприємстві);

– самоорганізації (передбачає стимулювання ініціативності і своєчасності використання засобів адаптації у виробничих процесах, спонукає удосконалювати системи управління та виробничих процесів);

– наукової обґрунтованості (використання наукових методів і підходів у процесах управління та реалізації адаптаційних заходів на підприємстві);

– диференційованої мотивації (розробка ефективної системи мотивації яка б стимулювала ефективно адаптуватись всім підрозділам підприємства, шляхом визначення ступеню зацікавленості кожного члена колективу у проведенні адаптаційних процесів);

– керованості (дає можливість контролювати процеси адаптації на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання);

– рівноваги (збалансованість інновацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем);

– оперативності (забезпечення інформаційної бази та необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень);

– визначеності (наявності критеріїв ефективності);

– інгерентності (узгодженості з соціокультурною компонентою).

Слід зазначити, що у процесі формування системи необхідно дотримуватись кожного із вищезазначених принципів, оскільки вони є основою побудови ефективного управління талантами на підприємстві (рис. 1).

Розглянемо особливості кожного етапу системи управління талантами на підприємствах МГК.

Пошук талантів HR-менеджери мають починати з аудиту працюючих в організації фахівців, періодично оцінюючі наявних співробітників. Водночас фахівців з високим потенціалом потрібно вишукувати не тільки всередині підприємства, але й за його межами. Існує досвід цільового відбору підприємствами здобувачів старших курсів університетів та бізнес-шкіл, які мають необхідний лідерський потенціал. Зокрема, компанія Marlow Navigation на другому курсі за результатами інтерв'ю відбирає найбільш талановитих здобувачів освіти Херсонської державної морської академії спочатку надаючи можливість проходження практики на морських суднах і супроводжує їх до закінчення навчання, гарантуючи по завершенні освітнього процесу перше місце роботи.

Потрібно сформувати корпоративну культуру, яка б сприяла розвитку працівника у потрібному напрямку та його прагнення до самовдосконалення для досягнення найкращих результатів і, таким чином, отримання компанією більшого прибутку.



**Рис. 1. Система управління талантами на підприємствах МГК**

Розвитку талантів сприятиме організація перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу у вигляді тренінгів, моделювання віртуальної реальності, створення сучасних курсів, формування індивідуальних траєкторій освіти тощо, зафіксувавши основні позиції у плані кар'єрного розвитку працівника. Турбота про талановитих працівників створюватиме позитивний бренд підприємства МГК, що додатково приваблюватиме як потенційних працівників, так і клієнтів.

Серед важливих факторів варто відзначити необхідність розробки унікальної системи винагороди фахівців для їх мотивації до роботи. Так, пропонується розробити перелік заходів (на які може вплинути організація) за принципом кафетерію, що охоплюватимуть рівень комфорту і безпеки існування працівника, стабільність його середовища існування і житла, показники добробуту, доступність освіти та культури,

якісного медичного обслуговування тощо<sup>19</sup> та запропонувати талантам залежно від отриманих результатів робити вибір відповідно до списку, які показники якості життя для нього важливіші на поточний рік. Зокрема, бізнес-організація може укласти договір на медичне обслуговування талановитих працівників з найкращими приватними лікарськими центрами, школами або дитячими садочками для розвитку членів родин тощо.

Систему винагороди варто розробити відповідно до таких інструментів менеджменту як система ключових показників ефективності діяльності (KPI), система збалансованих показників (BSC) та ін. Зокрема, розробивши стратегічну карту, стратегічні наміри і збалансовану систему показників на рівні підприємства МГК, слід сформувати BSC окремих проєктів, підрозділів та співробітників, які логічно витікатимуть із збалансованої системи показників підприємства в цілому.

Система управління талантами підприємства має охоплювати питання щодо планування кар'єри та створення кадрового резерву для утримання фахівців, дозволяючи працівнику з високим потенціалом бачити своє місце в компанії, а також шлях, який вони зможуть пройти в організації у разі докладання відповідних зусиль.

## **ВИСНОВКИ**

Транспортну галузь зазвичай відносять до базових галузей економіки держави. Морські судна перевозять понад 80% вантажів у світі. Морський транспорт є важливою складовою морегосподарського комплексу, який може стати джерелом наповнення держбюджету як свідчить досвід деяких країн. На думку експертів, одне робоче місце у морській галузі сприяє створенню п'яти робочих місць у споріднених галузях.

Розвиток морської галузі в Україні міг би стати драйвером відновлення економіки держави в умовах трансформаційних змін, але існують певні проблеми. Для ідентифікації проблем підприємств МГК, що дозволить сформувати стратегію випередження викликів та загроз для підприємства з метою реалізації резильєнтності бізнес-організацій морської галузі запропоновано використати багаторівневу систему, яка охоплює нанорівень, макрорівень, мезорівень, макрорівень, метарівень. Запропоновано використовувати матрицю динамічної ідентифікації

---

<sup>19</sup> Вінник О. Переваги та ризики цифровізації економіки: проблеми правового регулювання. *Господарське право і процес*. 2020. № 3. С. 56–62. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/3/11.pdf>

поточних та потенційних проблем, яка дозволить комплексно підійти до їх визначення для подальшого комплексного їх вирішення.

Відновлення економіки України потребує якісно нових підходів та рішень на підприємствах морської галузі в умовах трансформаційних перетворень. Це мають бути інноваційно орієнтовані підприємства МГК, які сформулюють перспективний вектор розвитку та зміцнення конкурентних позицій завдяки інноваційним ідеям, які продукуватимуть талановиті працівники організації та стануть флагманами розвитку нових висококонкурентоспроможних технологій та виробництв.

Повернення біженців та мігрантів в Україну залежатиме від побудови ефективної системи управління талантами підприємств МГК. Використання талантів у командах підприємств призведе до: зростання обсягів роботи та рентабельності внаслідок впровадження інновацій; вирішення унікальних завдань, зумовлених сучасними викликами; підвищення продуктивності праці та якості роботи; посилення мотивації персоналу; стимулювання розвитку і виховання лояльності працівників до організації; зменшення плинності кадрів тощо. Запропонована система управління талантами підприємств морегосподарського комплексу, при розробці якої кожна організація має враховувати специфіку діяльності, особливості корпоративної культури, актуальні потреби бізнесу тощо.

### **АНОТАЦІЯ**

Для відновлення вітчизняної економіки потрібна новелізація векторів забезпечення міцних конкурентних позицій бізнес-організацій. В умовах трансформаційних змін важливого значення набувають талановиті та креативні працівники, які генерують нові ідеї, ініціативи, товари та послуги, які приваблюватимуть навіть прискіпливого і вимогливого покупця.

Розвиток морської галузі в Україні міг би стати драйвером для відновлення економіки держави в умовах трансформаційних змін за умови вирішення проблем. Для цього розроблено матрицю динамічної ідентифікації поточних та потенційних проблем, яка дозволить комплексно підійти до їх визначення для подальшого комплексного їх вирішення.

Вирішення проблем можливо завдяки інноваційним ідеям, які продукуватимуть талановиті працівники організації та стануть флагманами розвитку нових висококонкурентоспроможних технологій та виробництв.

Запропонована система управління талантами підприємств морегосподарського комплексу. Побудова ефективної системи управління талановитим персоналом сприятиме створенню міцних конкурентних позицій національних підприємств морегосподарського комплексу та відновлення економіки.

### Література

1. Международные морские перевозки. URL: <https://friedman.com.ua/info/transport-traffic/transportation-forwarding/mezhdunarodnye-morskije-perevozki-403/>
2. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти) : монографія / О. М. Кібік та ін.; за ред. О. М. Кібік, О. П. Подцерковного. Херсон : ФОП Гринь Д. С., 2014. С. 25.
3. Божок Є. Резильєнтність: Стратегія виживання в умовах гібридних загроз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagrozh.html>
4. Стовба Т. А. Проблеми морської галузі у контексті системної : *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 26-27 квітня 2023 р. Одеса, 2023. С. 221.
5. Sheng A., Xiao Geng Микро-, макро-, мезо- и метаэкономики. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-thinking-in-economics-by-andrew-sheng-and-geng-xiao/russian>
6. Стовба Т. А., Бицак С. О. Інноваційні трансформації в управлінні екосистемою морської галузі. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, м. Львів, 9 березня 2023 р. С. 296–299.
7. Annual Overview of Marine Casualties and Incidents 2022. URL: <https://maritimecyprus.com/2022/12/04/emsa-annual-overview-of-marine-casualties-and-incidents-2022-publication/>
8. Огляд морського транспорту 2022. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2022>
9. Стовба Т. А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : монографія. Херсон : Айлант, 2010. С. 57–58.
10. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Управління процесами розвитку талантів. URL: [https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya\\_protsesami\\_rozvitku\\_talantiv](https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya_protsesami_rozvitku_talantiv)

11. Кувейт вслед за Індією ввел заперет на одноразовий пластик на судах. URL: <http://seafarers.com.ua/kuwait-banned-disposable.../16629/>
12. Забруднення моря пластиком. *Wikipedia : вільна енциклопедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Забруднення\\_моря\\_пластиком](https://uk.wikipedia.org/wiki/Забруднення_моря_пластиком)
13. Свириденко К. Система управління талантами в організації. *Finassessment* : веб-сайт. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii>
14. Стовба Т. А. Талант-менеджмент як інструмент економічного лідерства бізнес-організацій у воєнний та післявоєнний час. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р. С. 126–129.
15. Kostyuk A. Декілька тижнів тому... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6446879638717342&id=100001861105378](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6446879638717342&id=100001861105378)
16. Kostyuk A. 6,7 трлн дол. США... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6813616055377030&id](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6813616055377030&id)
17. Kostyuk A. У чому основна причина багаторічного вітчизняного феномену «brain drain»...? URL: <https://www.facebook.com/100001861105378/posts/pfbid0M9g5U5jrPy4o3i2MYQpq5HqXvRNCNQRcEYVsvrAqJTpXjZYeSScyAskPkae2ReSQL/?sfnsn=mo>
18. Стовба Т. А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : монографія. Херсон : Айлант, 2010. С. 56–58.
19. Вінник О. Переваги та ризики цифровізації економіки: проблеми правового регулювання. *Господарське право і процес*. 2020. № 3. С. 56–62. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/3/11.pdf>

**Information about the author:**

**Tetyana Stovba,**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department  
of Economics and Maritime Law  
Kherson State Maritime Academy  
99, Kanatna str., Odesa, 65039, Ukraine