

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Гущіна Маргарита Віталіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
д.е.н., професор
Голубкова І.А.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

«КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: обґрунтування розвитку кадрового потенціалу морської галузі.	14.10.24	14.10.24
2	Об'єкт дослідження є кадровий потенціал підприємства.	14.10.24	14.10.24
3	Предмет дослідження є розвиток кадрового потенціалу за сучасними технологіями дуальної морської освіти.	14.10.24	14.10.24
4	ВСТУП	17.10.24	17.10.24
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	30.10.24	30.10.24
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	12.11.24	12.11.24
7	РОЗДІЛ 3. ДУАЛЬНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	26.11.24	26.11.24
8	ВИСНОВКИ	29.11.24	29.11.24
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	01.12.24	01.12.24
10	Анотація	04.12.24	04.12.24
11	Формування ілюстративного матеріалу	04.12.24	04.12.24
12	Відгук керівника	15.12.24	
13	Рецензування	15.12.24	
14	Дата захисту	23.12.24	

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	8
1.1. Поняття кадрового потенціалу та його значення в морській галузі	8
1.2. Основні складові кадрового потенціалу в морській галузі	16
1.3. Виклики в управлінні кадровим потенціалом.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	40
2.1. Огляд основних підприємств морської галузі України (на прикладі ДП «Адміністрація морських портів України»)	40
2.2. Порівняння кадрового потенціалу морської галузі України з міжнародними стандартами	56
2.3. Дослідження проблеми браку кваліфікованих кадрів у морській галузі ..	64
РОЗДІЛ 3 ДУАЛЬНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	74
3.1. Поняття та переваги дуального навчання в підготовці кадрів для морської галузі	74
3.2. Приклади успішного впровадження дуального навчання в Україні та за кордоном	83
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи дуального навчання для морської галузі України	88
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що формування кваліфікованої робочої сили, яка володіє необхідними знаннями, навичками та компетенціями, є критично важливим для розвитку морської галузі України. Сучасний кадровий потенціал цієї сфери має суттєвий вплив на ефективність функціонування портової інфраструктури, морських перевезень та інших ключових складових галузі, що визначають її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Підвищення рівня кваліфікації працівників і розвиток професійного потенціалу є важливими факторами забезпечення стабільності та інноваційності морських підприємств в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

На даний момент, морська галузь України стоїть перед викликами, зумовленими не тільки економічною ситуацією, а й адаптацією до нових стандартів міжнародної торгівлі, екологічних вимог і розвитку новітніх технологій. Одним із наслідків недосконалої кадрової політики є обмежений потенціал підприємств 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, зокрема низький рівень оплати праці, затримки заробітної плати та недостатній рівень професійної підготовки кадрів, значно знижують морально-мотиваційний потенціал працівників, що перешкоджає реструктуризації підприємств і розвитку морської інфраструктури.

У контексті поступової інтеграції України до глобальної економіки та посилення її конкурентоспроможності, 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 у 2024 році, коли розвиток інфраструктури, модернізація портів та забезпечення морських перевезень є важливими складовими економічного відновлення України.

Метою кваліфікаційна робота є обґрунтування розвитку кадрового потенціалу морської галузі.

Для досягнення мети ставляться такі *основні завдання*:

- Дослідити сутність кадрового потенціалу як категорії управління людськими ресурсами.
- Окреслити роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільності підприємств морської галузі.
- Провести аналіз ключових елементів, які формують кадровий потенціал.
- Дослідити їхній вплив на ефективність роботи підприємств морської галузі.
- Виявити сучасні проблеми та тенденції в управлінні людським капіталом у морській галузі.
- Проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадровий потенціал.
- Дослідити діяльність основних підприємств галузі на прикладі ДП «Адміністрація морських портів України».
- Здійснити порівняння рівня кадрового потенціалу морської галузі України з міжнародними стандартами.
- Вивчити причини та наслідки браку кваліфікованих кадрів у галузі.
- Розкрити поняття та переваги дуального навчання у підготовці кадрів для морської галузі.
- Проаналізувати приклади успішного впровадження дуального навчання в Україні та за кордоном.

- Надати рекомендації щодо вдосконалення системи дуального навчання для потреб морської галузі України.

Об'єкт дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предмет дослідження є розвиток кадрового потенціалу за сучасними технологіями дуальної морської освіти.

Елементи наукової новизни проявляються у тому, що розроблено модель стратегії забезпечення якісного кадрового потенціалу морської галузі за допомогою дуальної освіти. Вона спрямована на інтеграцію теоретичного та практичного навчання через співпрацю освітніх закладів із підприємствами, адаптацію навчальних планів до сучасних технологій і стандартів безпеки, модернізацію освітньої інфраструктури та впровадження міжнародного досвіду. Запропонована модель дозволяє вирішити проблему браку кваліфікованих кадрів, підвищити якість підготовки спеціалістів і забезпечити розвиток морської галузі в умовах глобалізації.

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів дослідження для розробки стратегій підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в морській галузі.

Рекомендації, сформовані у межах дослідження, можуть бути використані органами державного управління, підприємствами морської галузі та навчальними закладами для удосконалення системи підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Виступи на круглих столах та участь на конференції.

Методи дослідження, у дослідженні розвитку кадрового потенціалу морської галузі було використано комплекс сучасних методів. Застосування аналізу дозволило детально вивчити наукові джерела, нормативно-правові акти та статистичні дані, що стосуються кадрового забезпечення морської галузі. Порівняльний аналіз сприяв виявленню передового досвіду інших країн у підготовці та професійному розвитку працівників морської сфери. Соціологічні методи, зокрема анкетування та інтерв'ювання, надали можливість оцінити

рівень задоволеності працівників умовами праці та їхні потреби у підвищенні кваліфікації. Статистичні методи забезпечили аналіз динаміки зайнятості, змін у структурі кваліфікаційного складу кадрів та інших кількісних характеристик. Прогностичний підхід дозволив сформулювати перспективні рекомендації щодо вдосконалення кадрового потенціалу з урахуванням сучасних тенденцій у морській галузі та вимог ринку праці.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядались на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: «Управління людськими ресурсами в морській галузі: виклики, інновації та розвиток кадрів». *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики*: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 29 листопада 2024 року. Одеса: ВидатІнформ НУОМА. 2024.

Структурою роботи є вступ, розділи, висновки та список літератури. Загальний обсяг роботи – 111 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Поняття кадрового потенціалу та його значення в морській галузі

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. Як зазначав Макс Вебер у 1905 році, успіх націй залежить від розвитку ідей, інституцій та технологій, які формуються завдяки системам освіти і суспільним цінностям. У цьому контексті сучасна економіка акцентує увагу на розвитку творчого потенціалу та висококваліфікованої робочої сили, які виступають основними драйверами економічного зростання [9].

Особливо це стосується стратегічно важливої морської галузі, де кадровий потенціал є визначальним фактором для забезпечення стабільності, безпеки та конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та зростання 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.

Згідно з даними Міжнародної морської організації (ІМО), у світі налічується понад 1,6 мільйона моряків, і ця цифра постійно зростає у відповідь на збільшення попиту на транспортні послуги. Однак відчутний дефіцит кваліфікованих кадрів залишається серйозною проблемою [37].

Ці обставини вимагають значних інвестицій у навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації працівників, що є необхідним кроком для забезпечення відповідності галузі сучасним стандартам і викликам. Таким чином, розв'язання

проблеми кадрів в морській галузі стає одним із ключових завдань, яке визначає не лише ефективність і безпеку судноплавства, але й загальну стабільність глобальної економіки.

Крім моряків, важливими складовими кадрового потенціалу є працівники портової інфраструктури, фахівці з логістики, інженери та експерти з управління ризиками, які забезпечують безперервне функціонування судноплавства, обслуговування суден та координацію процесів на міжнародному рівні. 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.

В умовах зростаючої глобалізації морської галузі, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності. Це особливо важливо, коли йдеться про дотримання міжнародних стандартів, таких як STCW, які регламентують підготовку та сертифікацію фахівців.

Кадровий потенціал у морській галузі є фундаментальною основою для її стабільного розвитку, забезпечення безпеки судноплавства, конкурентоспроможності на міжнародному ринку та досягнення екологічних цілей. Інвестиції у розвиток людського капіталу та формування висококваліфікованих кадрів є стратегічно важливими для державних і приватних структур, що функціонують у цьому секторі.

Кадровий потенціал - це трудовий потенціал, здатність персоналу генерувати ідеї, створювати нові продукти, його освітньо-кваліфікаційний статус, психофізіологічні властивості та потенціал мотивації.

Як правило, серцевиною концепції кадрового потенціалу є якісний і кількісний характер потенціалу постійної зайнятості в компанії, насамперед працівників, які вже кваліфіковані для роботи.

Виникнення поняття «кадровий потенціал» пов'язане з підвищенням значення людської складової в діяльності компанії. Ця ідея все ще використовується сьогодні економістами та соціологами для визначення терміну «людський фактор» у числовому відображенні, яке є як суспільно, так і індивідуально значущим. Як правило, «кадровий потенціал» – це потенціал людських ресурсів, які можуть бути використані підприємством як безперервний, динамічний процес, який проявляється як приховані, так і очевидні здібності його працівників [13].

Як задокументовано З.І. Галушка та І.Ф. Комарницького, «талановиті, кваліфіковані та досвідчені спеціалісти – це не тільки ресурс, який допоможе вам ефективно досягти поставлених цілей, але й джерело конкурентної переваги» [9].

Також зазначають, що основу будь-якої організації складають люди, які є її головним багатством. Людина стає найціннішим ресурсом компанії, і її якість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, що є важливим фактором для створення конкурентних переваг [33].

У зв'язку з цим людський фактор слід розглядати у взаємозв'язку між кількісними та якісними аспектами персоналу, склад якого формує підприємство, у конфлікті між здібностями працівників і потенційними застосуваннями цих здібностей у постійних змінах операційної діяльності. умови.

Все це зумовлює необхідність виділення категорії кадрового потенціалу, яка являє собою сукупність здібностей і можливостей, якими володіють люди, які можуть бути використані для досягнення довгострокових (перспективних) цілей компанії.

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.

Таблиця 1.1

Сутність кадрового потенціалу

Складова 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 [33]

Одночасно виникає необхідність чіткого розмежування понять «кадри», «персонал» та «трудові ресурси підприємства», які відображають різні аспекти кадрової роботи.

Для наочного розуміння наведена таблиця 1.2, що демонструє схожість і відмінності між цими термінами у морській галузі.

Таблиця 1.2

Схожість та відмінність понять «кадри», «персонал» та «трудові ресурси підприємства» у морській галузі

Поняття	Визначення	Схожість	Відмінність
Трудові ресурси	Охоплюють усіх працівників, які потенційно можуть бути залучені до діяльності підприємства.	Включають усіх працівників незалежно від статусу або кваліфікації.	Поняття орієнтоване на потенційний ресурс, а не на активний штат персоналу.
Персонал	Сукупність всіх працюючих за наймом, зокрема постійних, тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих.	Включає весь склад працівників підприємства.	Фокус на всьому складі працюючих, незалежно від тривалості та статусу зайнятості.
Кадри	Основний штатний склад кваліфікованих працівників, які забезпечують основні операції підприємства.	Включають працівників підприємства, що виконують ключові функції.	Спрямовані на кваліфікованих і постійних працівників, які є основою підприємства.

Джерело: складено автором на основі [39]

Кадровий потенціал також розглядається у більш вузькому розумінні як тимчасові вакантні або резервні посади, які можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання. Управління потенційними працівниками має допомогти організації зберегти якісний характер їх специфіки, вдосконалити і розвинути їх потенціал.

Більшість сучасних українських компаній мають проблеми з управлінням персоналом, головною з яких є відсутність інноваційного підходу до кадрової політики та використання успішних методів інших компаній. Крім того, у них відсутня рівновага на внутрішньому ринку праці, відділи кадрів не завжди

враховують індивідуальні особливості працівників, відсутня система розвитку та підвищення потенціалу працівників [53].

Вирощування потенційних працівників є невід'ємною частиною кадрової політики, незалежно від характеру чи спеціальності їх діяльності. У теорії управління персоналом прийнято розглядати кадрову політику як нормативно визначену сукупність цілей, завдань, принципів, методів, технологій, ресурсів і підвищення кваліфікації учасників професійно-трудоих відносин.

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.

Основна мета розвитку потенціалу розвитку персоналу, що є у розпорядженні підприємства, визначається підцілями та принципами управління персоналом на підприємстві. Останні - це правила, основні принципи та норми, яких необхідно дотримуватися для управління персоналом. Вирощування потенційних працівників передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, таких як розробка та впровадження кадрової політики. У цій політиці принципи управління персоналом відображаються, серед іншого, метою закону, соціально-економічними законами, науковими рекомендаціями соціальної психології, теорії управління та організації. весь спектр наукового знання, що визначає здатність регулювати та спрямовувати діяльність людини.

Наявність кваліфікованих співробітників забезпечить постійний успіх компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Класифікація методів формування потенціалу персоналу [39]:

- визнання потреби в персоналі;
- процес пошуку та відбору працівників.
- складання посадових інструкцій для робітника.

Виявлення потреби в персоналі здійснюється шляхом спочатку збору вихідних даних для розрахунків, а потім направлення необхідних працівників на певний період часу, роботи та витрати.

Потенціал персоналу базується не на тому, наскільки працівник готовий обійняти ту чи іншу посаду, а натомість на його довгострокових можливостях, включаючи вік, освіту, ділові здібності та рівень мотивації. Зі стратегічної точки зору, потенціал для управління персоналом - це загальна здатність і здатність персоналу компанії, яка необхідна для виконання дій, які мають стратегічну вигоду для компанії. Значення потенціалу персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії визначає їх роль і позицію в здійсненні стратегічного управління персоналом. Як наслідок, метою стратегічного управління персоналом на підприємстві є з'ясування способів формування та використання потенційних кадрів [4].

Дехто вважає, що «кадровий потенціал» і «трудова потенція» є синонімами. Але в таблиці 1, зображена їх характеристика та відмінність.

Таблиця 1.3

Порівняння трудового і кадрового потенціалу

Параметр	Трудова потенція	Кадровий потенціал
Визначення	Потенціал всього населення для праці в країні чи регіоні. Це абстрактне поняття, яке враховує всі потенційні трудові ресурси.	Реальні можливості працівників у межах конкретної організації чи галузі. Це конкретне поняття, орієнтоване на специфічні потреби.
Характеристики	Охоплює всі трудові здібності: фізичні, інтелектуальні, соціальні ресурси населення.	Визначається кваліфікацією, досвідом, навичками працівників, їх здатністю виконувати конкретні завдання.
Застосування	Використовується для оцінки трудових ресурсів на рівні країни або регіону.	Оцінка реальних можливостей працівників, які відповідають вимогам конкретної організації чи підприємства.
Різниця	Трудова потенція є загальним і абстрактним, він орієнтований на країну в цілому.	Кадровий потенціал практичний, зосереджений на реальних характеристиках робочої сили для конкретних задач.

Джерело складено автором за джерелом [4]

Складові потенційних кадрів описуються: психофізіологічними можливостями участі в суспільно корисній діяльності, здатність генерувати нові ідеї, методи та раціональну поведінку, наявність знань і навичок, необхідних для виконання конкретних зобов'язань, а також наявність робочих місць.

Кадровий потенціал є найбільш активною та найменш передбачуваною складовою ресурсної системи підприємства. Персонал активно змінює свої професійні якості, ставлення до роботи й керівництва, впливаючи на прийняття рішень і загальну цінність працівника. Водночас працівник має право відмовитися від запропонованих умов, обговорювати оплату, освоювати нові професії або змінювати свої обов'язки, що обмежує контроль за цим ресурсом.

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. Саме підвищення значення людського фактора в діяльності підприємства призвело до появи поняття «кадровий потенціал», що є сучасним визначенням терміну «людський фактор» у більш широкому масштабі або в межах окремих виробничих колективів.

Таблиця 1.4

Особливості кадрового потенціалу морської галузі

Особливість	Опис
Високий рівень професіоналізму	Знання міжнародних стандартів (SOLAS, MARPOL) та специфіки галузі є обов'язковими для забезпечення відповідності вимогам і підвищення ефективності.
Вплив на безпеку судноплавства	Компетентність персоналу знижує ризики аварій, технічних несправностей і забезпечує збереження вантажу та людських життів.
Адаптація до інновацій	Вимоги до опанування новітніх технологій, автоматизації та цифровізації процесів з метою підвищення продуктивності.
Екологічна відповідальність	Забезпечення дотримання стандартів сталого розвитку та впровадження технологій для мінімізації впливу на довкілля.
Конкурентоспроможність	Наявність висококваліфікованих кадрів є перевагою для компаній, що працюють у глобальному середовищі.
Потреба в постійному навчанні	Регулярні тренінги, практична підготовка на симуляторах і освітні програми необхідні для підвищення кваліфікації працівників.
Мотивація та соціальні гарантії	Забезпечення належних умов праці, конкурентної заробітної плати та можливостей кар'єрного зростання сприяє збереженню персоналу.
Залежність від міжнародних норм	Діяльність регулюється численними міжнародними угодами, що потребує знань юридичних аспектів та специфіки їх виконання.

Джерело: складено автором на основі [8]

Аналізуючи численні наукові праці, можна зазначити, що усталеного, загальновизнаного визначення поняття "морський кадровий потенціал" у науковій літературі немає. Однак на основі систематизації наукових підходів кадровий потенціал можна визначити як сукупність кваліфікаційних, професійних, особистісних та мотиваційних характеристик працівників, які визначають їхню здатність ефективно виконувати завдання в межах конкретної організації чи галузі. Він включає знання, навички, досвід, здатність та адаптації, а також готовність до постійного професійного розвитку. У морській галузі кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом, що впливає на безпеку, ефективність судноплавства, дотримання міжнародних стандартів і конкурентоспроможність компаній.

1.2. Основні складові кадрового потенціалу в морській галузі

Кадровий потенціал у морській галузі є одним із ключових елементів, що визначає ефективність функціонування підприємств та їхню конкурентоспроможність у глобальному масштабі. З огляду на постійне зростання обсягів міжнародних перевезень і підвищення стандартів обслуговування, управління людськими ресурсами стає критично важливим.

Реалізація складних логістичних процесів на борту суден і в портових терміналах потребує залучення висококваліфікованого персоналу, здатного швидко реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення.

Основні складові кадрового потенціалу охоплюють не лише професійні знання й уміння, а й адаптивність до змін, психологічну стійкість і командну співпрацю.

Вивчаючи численні наукові дослідження, ідентифіковано основні складові кадрового потенціалу, які представлені на рисунку 1.1.

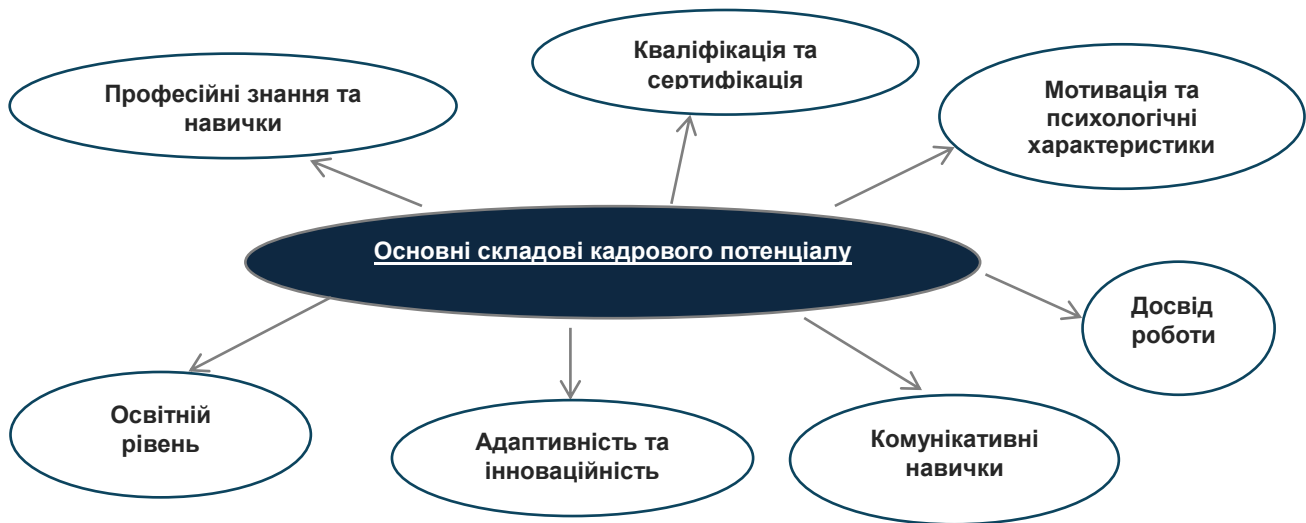


Рис.1.1 Основні складові кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [4]

Кадровий потенціал у морській галузі складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Важливу роль відіграє освітній рівень і професійна підготовка працівників. Наявність спеціалізованих знань, професійної освіти та сертифікації, що підтверджують кваліфікацію, є базовою вимогою для роботи у цій сфері. Практична підготовка, включаючи навчання на симуляторах, та постійне вдосконалення професійних навичок забезпечують відповідність сучасним стандартам.

Професійні навички та компетенції займають центральне місце у структурі кадрового потенціалу. Вони включають знання міжнародних стандартів судноплавства, навігаційних систем, технічного обслуговування суднового обладнання, а також уміння управляти ризиками та адаптуватися до змін. Сучасна морська галузь вимагає також опанування цифрових технологій та вміння працювати в багатонаціональних командах, що підкреслює важливість міжкультурної компетенції. Знання іноземних мов, особливо англійської, є ключовим для успішної взаємодії у глобальному середовищі.

Досвід роботи виступає важливим елементом кадрового потенціалу, оскільки працівники з практичним досвідом краще адаптуються до специфіки галузі, швидше реагують на виклики та забезпечують стабільність процесів. Мотивація та психологічна стійкість також є невід’ємними складовими, враховуючи високий рівень стресу, ізоляцію та специфічні умови праці в морській галузі. Співробітники мають демонструвати здатність до ефективної роботи навіть у складних ситуаціях.

Юридична та екологічна обізнаність є важливими компонентами кадрового потенціалу, зважаючи на значний вплив міжнародних норм на функціонування морської галузі. Знання законодавства, екологічних стандартів і правил сприяє дотриманню правових вимог, мінімізує ризики правових конфліктів і забезпечує стаке функціонування галузі відповідно до глобальних екологічних викликів. Таким чином, структурні складові кадрового потенціалу формують основу для ефективної діяльності морської галузі в сучасному світі.

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. здібності персоналу та його досягнення. Крім того, ефективність кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох окремих планах: перший - це ефективність роботи персоналу підприємства, а другий - ефективність управління формуванням і реалізацією потенціалу персоналу.

Кадровий потенціал у морській галузі включає низку ключових складових, які забезпечують її ефективне функціонування та здатність адаптуватися до викликів сучасності.

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 [8].

Реальні приклади впровадження навчальних програм у морській галузі підкреслюють важливість професійних знань та навичок. Наприклад, компанія Maersk реалізувала програму підготовки моряків, яка включає теоретичні та практичні аспекти, такі як навички навігації, обслуговування обладнання та ефективна комунікація на борту. Згідно з даними компанії, завдяки цій програмі кількість інцидентів зменшилася на 25% за останні п'ять років [69].

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 [62].

На основі звіту International Maritime Employers' Council, 70% роботодавців зазначили, що технічні навички моряків, отримані під час навчання, не відповідають сучасним вимогам. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення навчальних програм для підготовки висококваліфікованого персоналу [67].

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. Професійно 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. У контексті глобалізації, де морська галузь піддається

впливу різноманітних викликів, таких як технологічні інновації, посилення вимог до безпеки та охорони навколишнього середовища, кваліфікація та сертифікація стають критично важливими для забезпечення належної підготовки фахівців.

Кваліфікація визначається як процес формування знань, навичок і компетенцій, необхідних для виконання конкретних професійних завдань. У морській індустрії цей процес охоплює навчання в акредитованих навчальних закладах, які пропонують програми, що відповідають міжнародним стандартам, зокрема стандартам STCW. Згідно з даними Міжнародної морської організації (ІМО), належна кваліфікація моряків суттєво знижує ризик виникнення аварій, оскільки професійно підготовлені фахівці здатні своєчасно реагувати на надзвичайні ситуації.

А 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. Сертифікація не лише підтверджує професійні компетенції, але й забезпечує відповідність вимогам, установленим міжнародними стандартами, що є важливим фактором у зменшенні ризиків, пов'язаних із людським фактором у морських операціях.

Сертифікація не лише підтверджує професійні компетенції, але й забезпечує відповідність міжнародним стандартам, що є ключовим для зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором у морських операціях. 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 таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні аспекти кваліфікації та сертифікації в морській галузі

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 роботи з небезпечними вантажами

Джерело: Складено автором за даними [59]

Ще можу зазначити те, що кваліфікація та сертифікація є критично важливими складовими кадрового потенціалу в морській галузі. Вони забезпечують дотримання високих стандартів безпеки та ефективності, що є необхідним у контексті сучасних викликів, які постають перед індустрією. Інвестиції в ці аспекти не лише підвищують рівень підготовки кадрів, але й сприяють стабільному розвитку морської індустрії в цілому.

Постійне вдосконалення процесів кваліфікації та сертифікації є умовою забезпечення відповідності вимогам сучасного ринку праці, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність працівників на глобальному рівні.

Досвід роботи формує основи професійних навичок і знань, необхідних для виконання складних завдань на борту судна. Згідно з даними Міжнародної морської організації (ІМО), фахівці з тривалим стажем роботи демонструють вищий рівень професійної підготовки та здатності до прийняття ефективних рішень у критичних ситуаціях. Наприклад, моряки з п'ятирічним досвідом мають суттєво вищу здатність швидко реагувати на надзвичайні ситуації, що, у свою чергу, знижує ризик виникнення аварій.

Досвідчені працівники зазвичай займають керівні позиції, де їхній практичний досвід дозволяє успішно координувати дії команди та впроваджувати нові технології і процедури. Дослідження, проведене в 2021

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. Те що відноситься до зовнішніх мотиваторів зображено на таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Зовнішні та внутрішні мотиватори для моряків

Тип мотиватора	Категорія	Опис	Приклади
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 заданими [8]

Психологічні характеристики моряків, такі як стресостійкість, 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 відчують стрес під час роботи.

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.

Юридична та екологічна обізнаність є необхідними складовими кадрового потенціалу. Працівники мають володіти знаннями про міжнародні норми і стандарти у сфері судноплавства, безпеки праці та екології. Це сприяє дотриманню регуляторних вимог і зменшенню впливу діяльності галузі на довкілля.

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.

Основою будь-якої організації є кадровий потенціал. Персонал є активним компонентом організації і сприяє руху. Результат зусиль організації, включаючи їхній успіх у соціальній та економічній сферах, а також місце, яке вони займають на ринку праці, залежить від якості персоналу, його ефективного набору та розміщення. Сьогодні єдиної домовленості про потенційну чисельність персоналу немає. У зв'язку з необхідністю активізації кадрової політики, без якої неможливо вийти з економічної кризи виробництва, питання створення програми управління персоналом стає актуальною проблемою. На

мою думку, найбільшим потенціалом персоналу на підприємстві є вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання прибутку або соціального впливу.

Кадровий потенціал у морській галузі також включає здатність працівників адаптуватися до змін, що відбуваються у сфері технологій, регуляторних вимог та ринкових умов. Морська галузь є однією з найбільш динамічних, і тому вміння швидко реагувати на виклики та інтегрувати нові підходи до роботи стає важливою складовою професійної діяльності. У цьому контексті інвестиції в людський капітал, включаючи регулярне навчання, впровадження інноваційних освітніх методик і розвиток лідерських якостей, є стратегічно важливими.

Особливу увагу слід приділяти питанням інклюзивності та рівності в доступі до професійного розвитку. Це сприяє формуванню різноманітних команд, які здатні вирішувати широкий спектр завдань завдяки багатогранності досвіду та підходів. До того ж, з огляду на специфіку морської галузі, у якій часто задіяні міжнародні екіпажі, важливо створювати умови для гармонійної взаємодії представників різних культур і мовних спільнот.

Екологічна відповідальність є ще одним важливим аспектом кадрового потенціалу. Працівники повинні бути обізнаними щодо сталих практик у морському транспорті, таких як зменшення викидів, ефективне використання ресурсів та дотримання міжнародних екологічних стандартів. Це забезпечує не лише відповідність сучасним вимогам, але й сприяє репутації компаній, які прагнуть позиціонувати себе як екологічно відповідальні гравці на ринку.

Висока освіта є основою для розвитку професійних навичок, забезпечення відповідності міжнародним стандартам та готовності до впровадження новітніх технологій [18].

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

В Україні є університети, які спеціалізуються на підготовці кадрів для морської індустрії. Ці заклади забезпечують навчання як на бакалаврському, так і на магістерському рівнях. Випускники отримують сертифікати, що підтверджують їхню готовність до роботи відповідно до міжнародних стандартів. Основні вищі навчальні заклади України зображені в таблиці 1.7

Таблиця 1.7

Основні морські навчальні заклади України

Назва закладу	Місце розташування	Основні напрями підготовки
Національний університет "Одеська морська академія" (НУОМА)	Одеса	Навігація, управління судновими технічними системами, суднове електрообладнання, морське право, менеджмент, післядипломна освіта.
Одеський національний морський університет (ОНМУ)	Одеса	Суднобудування, транспортні технології, логістика, управління портовими структурами, річковий та морський транспорт.
Державний університет інфраструктури та технологій (ДУІТ)	Київ	Управління морськими та річковими транспортними системами, логістика, експлуатація технічних засобів суден, економічні й правові аспекти транспортної інфраструктури.

Джерело: Складено автором за даними офіційних сайтів навчальних закладів [15,42,46]

Екологічна відповідальність є ще одним важливим аспектом кадрового потенціалу. Працівники повинні бути обізнаними щодо сталих практик у

морському транспорті, таких як зменшення викидів, ефективне використання ресурсів та дотримання міжнародних екологічних стандартів. Це забезпечує не лише відповідність сучасним вимогам, але й сприяє репутації компаній, які прагнуть позиціонувати себе як екологічно відповідальні гравці на ринку.

В останні роки спостерігається зростання інтересу українських студентів до навчання за кордоном у морських навчальних закладах. Згідно з даними Міністерства освіти і науки України, у 2023 році близько 15% студентів, які навчаються на морських спеціальностях, обирають навчання за кордоном. Це становить приблизно 2,000 студентів щороку, які навчаються у вищезазначених університетах. Багато з них відзначають високий рівень викладання та можливість отримати міжнародно визнані сертифікати, що відкриває двері до кар'єри в міжнародних компаніях.

Найбільшим попитом користуються програми, що пропонують англomовні курси та можливість отримати міжнародні сертифікати, такі як STCW. Близько 60% студентів, які навчаються за кордоном, вибирають країни з розвиненою морською інфраструктурою.

Одна з причин, чому українські студенти їдуть за кордон, полягає в можливостях працевлаштування. Випускники міжнародних навчальних закладів часто мають більше шансів знайти роботу в міжнародних компаніях, що працюють у морській галузі. Цей аспект підкреслює необхідність розвитку не лише професійних навичок, а й важливих особистісних характеристик, таких як адаптивність та інноваційність.

Адаптивність та інноваційність є важливими характеристиками, що впливають на ефективність і безпеку працівників у морській індустрії. Адаптивність визначається як здатність особи або організації швидко реагувати на зміни та нові виклики, що є критично важливим у динамічному середовищі морської галузі, де умови можуть раптово змінюватися - від метеорологічних факторів до нових нормативних вимог. Працівники з високим рівнем адаптивності демонструють готовність до навчання нових навичок і швидкого освоєння технологій.

У світі існує безліч вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці кадрів для морської галузі. Відомі університети з програмами морської освіти, зображені на таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Університети з програмами морської освіти

Назва університету	Розташування	Опис програми
Державний університет Марітайм	Японія	Відомий підготовкою фахівців у навігації, механіці та управлінні морським бізнесом. Має сучасну базу та співпрацює з провідними компаніями.
Морська академія США	Кінгс Пойнт, Нью-Йорк	Програми підготовки офіцерів для торгового флоту. Випускники отримують ступінь бакалавра і сертифікацію для роботи на міжнародних судах.
Сінгапурський університет морських технологій та дизайну (SUTD)	Сінгапур	Інноваційна освіта в галузі морських технологій. Програми інтегрують сучасні технології в морську індустрію, зокрема цифрову навігацію та сталий розвиток.
Морська академія Копенгагена	Данія	Програми, що поєднують бізнес-освіту з морськими науками, з акцентом на екологічні аспекти та управління портами.
Технічний університет Мюнхена	Німеччина	Програми з морської інженерії, управління судноплавством і морського будівництва.
Кадетський корпус морської освіти Австралії	Сідней, Австралія	Підготовка морських офіцерів для торгового флоту з акцентом на безпеку мореплавства.
Ліверпульський університет Джона Мурса	Велика Британія	Програми з морської навігації, суднобудування та екологічних аспектів судноплавства.

Джерело: Складено автором за даними офіційних сайтів навчальних закладів[16,41,40, 74 ,56,27,34].

Дослідження, проведене Міжнародною морською організацією (ІМО), підтверджує, що здатність до швидкої адаптації робить істотний вклад у підвищення продуктивності та безпеки на борту суден.

Інноваційність, в свою чергу, передбачає готовність впроваджувати нові ідеї та технології. У морській індустрії це може включати новітні навігаційні системи, екологічні технології й програмне забезпечення для управління флотом. Працівники з інноваційним підходом здатні розробляти ефективні рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів, що є особливо важливим у кризових ситуаціях.

Інноваційні рішення також сприяють сталому розвитку сектора, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та відповідаючи сучасним екологічним стандартам. Що ж, адаптивність та інноваційність є основними складовими кадрового потенціалу в морській промисловості, які підвищують конкурентоспроможність і готовність до змін, що надзвичайно важливо для забезпечення ефективності й безпеки морських операцій. Інвестиції в розвиток цих характеристик є критично важливими для сталого розвитку галузі.

Одним із ключових аспектів, що підтримують ці характеристики, є ефективна комунікація. Вона є запорукою успішної взаємодії між членами екіпажу, що особливо актуально в ситуаціях, коли необхідна швидка реакція на зміни або надзвичайні ситуації. Професійна підготовка, що включає розвиток комунікативних навичок, стає необхідною умовою для створення безпечного та продуктивного робочого середовища на борту судна.

Чітке та прозоре спілкування забезпечує злагоджену роботу команди, особливо в умовах стресу або надзвичайних ситуацій. Дослідження свідчать, що команди з високими комунікативними навичками мають на 30% менше ймовірності допускати помилки під час виконання завдань, що підкреслює важливість цих навичок для загального рівня безпеки на борту.

Вміння ефективно вирішувати конфлікти між членами екіпажу також є наслідком розвинутих комунікативних навичок. Активне слухання та

конструктивний діалог дозволяють зменшити напруженість і досягти компромісу, що сприяє підтримці позитивної атмосфери. Це особливо актуально в умовах, коли конфлікти виникають через культурні відмінності.

У морській індустрії точна передачі інформації є критично важливою для забезпечення безпеки. Члени екіпажу мають чітко передавати та отримувати інструкції щодо навігації, управління судном та реагування на надзвичайні ситуації. Неправильна комунікація може призводити до серйозних наслідків, тому розвиток ефективних комунікативних навичок є ключовим аспектом для запобігання аварійних ситуацій на борту [36].

Отож, Адаптивність, інноваційність і комунікативні навички є основними складовими кадрового потенціалу в морській галузі. Ці характеристики забезпечують готовність працівників до змін, впровадження нових технологій та ефективну взаємодію в багатонаціональних командах, що критично важливо для безпеки та продуктивності морських операцій. Інвестиції в розвиток професійних знань, адаптивності та комунікативних навичок сприяють підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Врахування цих аспектів у процесі підготовки кадрів є необхідним для створення безпечного і продуктивного робочого середовища на борту судна, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальний розвиток морської індустрії

1.3. Виклики в управлінні кадровим потенціалом

Управління кадровим потенціалом у морській галузі стикається з низкою викликів, які обумовлені специфікою роботи, глобалізацією, впровадженням нових технологій і зміною економічних умов. Одним із ключових викликів є дефіцит висококваліфікованих кадрів. Зростання вимог до знань і навичок працівників, особливо в умовах автоматизації та цифровізації, створює необхідність постійного навчання та перепідготовки персоналу. Це потребує значних фінансових і часових ресурсів, які не завжди доступні.

Кадровий потенціал морської галузі є ключовим фактором її сталого розвитку, проте сучасні реалії висувають перед галуззю численні виклики, що потребують системного вирішення. Одним із основних питань є дефіцит висококваліфікованих фахівців, який особливо відчутний у вузькоспеціалізованих напрямках, таких як управління суднами та морська інженерія. Ця проблема зумовлена не лише загальносвітовими тенденціями на ринку праці, а й специфічними вимогами, які ставлять перед моряками міжнародні стандарти, зокрема Конвенція SOLAS (Безпека життя на морі), MARPOL (Запобігання забрудненню з суден) та STCW (Стандарти підготовки, сертифікації та несення вахти).

Процес сертифікації кадрів у морській галузі є складним та багатоступеневим, що часто стає бар'єром для входу нових працівників на ринок праці. Моряки повинні постійно підтверджувати свою кваліфікацію відповідно до міжнародних вимог, що вимагає значних фінансових і часових ресурсів. Окрім того, адаптація до новітніх технологій, які дедалі ширше впроваджуються у морській сфері, також є викликом. Це стосується, наприклад, використання автоматизованих систем навігації, управління вантажними операціями та моніторингу екологічних показників [36].

Плинність кадрів є ще однією серйозною проблемою, яка негативно впливає на стабільність роботи компаній і їх здатність виконувати довгострокові завдання. Молоді спеціалісти часто не затримуються у професії через високий рівень стресу, тривалі відрядження та несприятливі умови роботи. Таким чином, необхідність створення комфортних умов праці та забезпечення соціальних гарантій стає одним із пріоритетних завдань для роботодавців.

У сучасному глобалізованому світі важливим аспектом стає також інтеграція кадрів у міжнародний ринок праці. Це потребує не лише знання іноземних мов, а й розуміння культурних особливостей роботи у багатонаціональних екіпажах. Водночас дотримання міжнародних стандартів і забезпечення екологічної відповідальності є пріоритетами, які визначають перспективи розвитку морської галузі та її кадрового потенціалу.

Постійне посилення екологічних вимог у морській галузі потребує відповідних змін у системі підготовки кадрів. Працівники повинні володіти сучасними знаннями про екологічні стандарти та технології, спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля.

Одним із ключових прикладів таких вимог є регуляція ІМО 2020, яка обмежує вміст сірки в судновому паливі до 0,5% порівняно з попереднім лімітом у 3,5%. Для екіпажів це означає необхідність освоєння нових технологій, зокрема застосування скрубєрів для очищення викидів, аналізу характеристик палива та безпечної експлуатації двигунів при переході на нові види пального. Додатково необхідне навчання з управління ризиками, пов'язаними зі змінами властивостей палива та їхнім впливом на роботу суднового обладнання.

Особливу увагу приділяють системам моніторингу викидів, які набули критичного значення після впровадження ІМО 2020. Наприклад, технології на основі IoT-датчиків дають змогу операторам суден у режимі реального часу оцінювати рівень викидів CO₂ та SO_x і оперативно оптимізувати роботу двигунів. Для ефективного використання таких систем працівники мають бути ознайомлені з принципами роботи аналітичного програмного забезпечення та екологічними нормами.

Іншою суттєвою проблемою є міжкультурна взаємодія. У зв'язку з міжнародним характером морської галузі, екіпажі та персонал часто складаються з представників різних національностей. Це може створювати труднощі у спілкуванні, управлінні конфліктами та забезпеченні ефективної співпраці. Знання іноземних мов, культурної специфіки та розвиток командного духу є важливими для вирішення цієї проблеми.

Швидкі темпи змін у технологіях також створюють виклик для управління кадровим потенціалом. Впровадження автоматизованих систем управління суднами, цифрових платформ і нових технічних рішень вимагає від працівників постійного оновлення знань. Однак не всі працівники готові

швидко адаптуватися до таких змін, що може гальмувати процеси впровадження інновацій.

Екологічні вимоги, які постійно посилюються, накладають додаткові обмеження на підготовку кадрів. Працівники повинні бути обізнаними щодо сучасних екологічних стандартів та технологій, спрямованих на мінімізацію впливу на довкілля. Це потребує інтеграції екологічних аспектів у програми навчання та підготовки.

Глобальна конкуренція вимагає від компаній ефективного управління талантами, щоб залучати та утримувати найкращих працівників. Це особливо складно в умовах економічної нестабільності та високих витрат на управління людськими ресурсами. Таким чином, управління кадровим потенціалом у морській галузі є багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу, інноваційних рішень і гнучкості у відповідь на сучасні виклики.

Оцінка ефективності потенціалу персоналу - це оцінка ефективності безпосередньої роботи персоналу та здатності керівника реалізувати цей потенціал. Дискусія, що точиться в сучасних наукових колах щодо потенційної оцінки персоналу, точиться навколо визнання (чи невизнання) людини як об'єкта оцінювання. Вчені, які скептично ставляться до оцінки персоналу, створюють свою систему аргументів, засновану на концепції, що працівник організації не може мати цінності, оскільки його не можна вважати активом.

Крім того, з фінансової точки зору, кількісні методи, швидше за все, походять із суб'єктивності та мають певний ступінь невизначеності та відсутності послідовності. Основна теза вчених полягає в тому, що працівники мають велику свободу вибирати власний напрямок щодо розпорядження своїми здібностями, часом і енергією. Витрати на навчання та розвиток працівників спрямовані лише на стимулювання та утримання працівників, а не на заробіток грошей на інвестиціях у людей [39].

Цей підхід запропоновано в контексті оцінки людського капіталу на основі врахування трьох факторів: доцільності, витрат і вартості. Фактор доцільності пов'язаний зі ступенем відповідності управління людськими

ресурсами більшим цілям компанії. Фактор «вартість» відповідає за фактичні витрати людських ресурсів, включаючи вартість найму, компенсацію та практичність фактора. Цінність фактора – це те, який дохід приносять люди, які мають людські ресурси. У результаті цінність людських ресурсів є значною з точки зору ефективного корпоративного управління.

У великих міжнародних компаніях ця проблема вирішується шляхом впровадження спеціалізованих програм та технологій для розвитку міжкультурної компетентності. Наприклад, широко застосовуються симулятори для капітанів і штурманів, які дозволяють відпрацьовувати навички взаємодії в багатонаціональних командах у реалістичних умовах. Такі симулятори моделюють різноманітні сценарії, зокрема аварійні ситуації, де ефективна комунікація між членами екіпажу та береговим персоналом є вирішальною.

Окрім того, популярністю користуються навчальні онлайн-платформи, такі як Marine Learning Systems або Seagull Maritime, які пропонують курси, спрямовані на розвиток м'яких навичок, зокрема міжкультурної комунікації та управління стресом. Ці платформи також забезпечують доступ до стандартів англійської мови в морській галузі, зокрема до термінології, необхідної для узгодження дій під час швартування, завантаження вантажу або проведення технічного обслуговування [73,74].

Завдяки впровадженню таких технологій значно покращується взаємодія між екіпажем і береговим персоналом. Наприклад, використання системи ECDIS (Electronic Chart Display and Information System) вимагає чіткої координації між екіпажем та портовими службами, що стає можливим лише за умови спільного розуміння стандартів і процедур.

Одним із успішних прикладів є програма компанії Maersk, яка розробила інтегровану систему тренувань, що включає симулятори аварійних ситуацій, навчальні модулі з управління командами та міжкультурного спілкування. Завдяки цьому компанія змогла зменшити кількість конфліктних ситуацій і підвищити ефективність комунікації у складних логістичних операціях.

Таким чином, міжкультурна взаємодія є важливим аспектом управління у морській галузі. Використання інноваційних програм і технологій дозволяє не лише покращити якість підготовки кадрів, але й сприяє створенню гармонійного середовища для ефективної роботи багатонаціональних команд.

Розвиток інноваційних технологій суттєво змінює функціонування морської галузі, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та зменшення екологічного впливу. Однак ці досягнення супроводжуються численними викликами, які стосуються як адаптації технологій, так і підготовки відповідних кадрів.

Одним із найважливіших технологічних проривів є розробка автономних суден. Компанії, такі як Rolls-Royce і Wärtsilä, активно впроваджують системи, які дозволяють суднам здійснювати рейси без участі екіпажу. Це потребує високого рівня автоматизації та інтеграції штучного інтелекту для прийняття рішень у реальному часі. Водночас виникають питання правового регулювання, безпеки та відповідальності у разі аварій, що сповільнює повноцінну інтеграцію таких технологій. Для моряків це означає необхідність здобуття нових знань у галузі програмування, управління автоматизованими системами та аналізу великих обсягів даних.

Ще одним важливим напрямом є системи моніторингу суднових викидів, що стали критично важливими після впровадження регуляцій ІМО 2020. Наприклад, технології моніторингу викидів CO₂ і SO_x на основі датчиків IoT дозволяють операторам суден у режимі реального часу оцінювати екологічний вплив і своєчасно приймати рішення щодо оптимізації роботи двигунів. Для ефективного використання таких систем працівники мають бути обізнані з принципами роботи аналітичного програмного забезпечення та вимогами екологічного законодавства.

Ринок праці в морській галузі перебуває у стані постійної трансформації, викликаної як загальносвітовими тенденціями, так і специфічними обставинами, такими як пандемія COVID-19. Однією з основних проблем є дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері судноводіння та інженерії.

Багато молодих спеціалістів уникають цих професій через тривалий навчальний процес, високі фізичні та психологічні навантаження, а також ризики, пов'язані з перебуванням у міжнародних водах.

Пандемія COVID-19 суттєво загострила цю проблему, оскільки глобальні обмеження на пересування ускладнили зміну екіпажів. За даними Міжнародної морської організації (IMO), у 2020 році десятки тисяч моряків були змушені працювати понад встановлені контракти, що призвело до зростання рівня професійного вигорання та плинності кадрів. Водночас криза змусила галузь активніше впроваджувати дистанційні технології, такі як онлайн-навчання, симулятори та цифрові платформи для управління екіпажами [63].

Попри виклики, морська галузь залишається стратегічно важливою сферою працевлаштування. Зростаючий попит на міжнародну торгівлю та необхідність дотримання нових екологічних стандартів створюють додаткові можливості для кваліфікованих спеціалістів. Майбутній розвиток галузі залежить від здатності адаптувати кадрову політику до сучасних умов, забезпечуючи достатній рівень підготовки працівників та інтеграцію інноваційних технологій.

У контексті зростаючого впливу екологічних регуляцій на морську галузь значна увага приділяється підготовці кадрів, здатних відповідати сучасним вимогам. Екологічні тренінги відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності стандартам і підвищенні обізнаності працівників щодо їхньої ролі у зменшенні впливу на навколишнє середовище.

Одним із прикладів є тренінгові програми, що організовуються у співпраці з міжнародними організаціями, такими як International Maritime Organization (IMO) та Green Marine. Такі програми включають навчальні модулі, спрямовані на глибоке розуміння регуляцій MARPOL, зокрема щодо управління баластними водами та зменшення викидів сірки.

Наприклад, тренінги з використання скрубберів (очисних установок для зниження викидів SO_x) охоплюють технічні аспекти їх експлуатації, обслуговування та моніторингу. Працівники навчаються аналізувати

ефективність цих систем, розуміти вплив змін у характеристиках палива на роботу обладнання та дотримуватися процедур екологічної звітності.

Іншим важливим напрямом є тренінги з енергоефективного управління судном, які впроваджуються у рамках IMO's Global Maritime Energy Efficiency Partnership (GloMEEP). Ці тренінги орієнтовані на використання технологій енергетичного моніторингу, як-от системи Ship Energy Efficiency Management Plan (SEEMP), що дозволяють зменшити споживання палива та викиди парникових газів.

Екологічні тренінги часто включають симуляційні навчання. Наприклад, платформи на кшталт Transas Navi-Trainer або Kongsberg Maritime пропонують реалістичні сценарії для відпрацювання навичок роботи з системами моніторингу викидів та реагування на екологічні інциденти, такі як розливи нафти чи інші забруднення [68,76].

Також популярністю користуються програми з управління баластними водами, що проводяться на тренінгових базах, сертифікованих за стандартами ІМО. Працівники вивчають процедури обробки баластних вод, користування сучасними системами очищення та вимоги до документації.

Екологічні тренінги стають обов'язковим елементом підготовки морських кадрів, адже вони не лише забезпечують відповідність галузі міжнародним стандартам, але й сприяють формуванню відповідального ставлення до екології серед працівників. Інтеграція таких програм у навчальні процеси є важливим кроком до зменшення екологічного впливу морської діяльності та підвищення її стійкості у майбутньому.

Передові морські держави, такі як Норвегія та Японія, є прикладом ефективного підходу до підготовки кадрів для морської галузі. Їхній досвід демонструє важливість інтеграції інноваційних технологій, екологічних ініціатив та міждисциплінарного підходу до освіти й професійного розвитку.

Норвегія є лідером у сфері підготовки морських кадрів завдяки своїм інноваційним освітнім програмам і технологічній базі. Країна активно використовує симуляційні центри, які надають майбутнім морякам можливість

працювати з реалістичними сценаріями морських операцій. Наприклад, такі заклади, як Norwegian Maritime Competence Centre (NMCC), пропонують тренінги, що охоплюють управління автономними суднами, енергоефективність та безпеку в умовах арктичного плавання.

Норвегія робить акцент на підготовці кадрів у контексті екологічних регуляцій. Морські академії включають у свої програми навчання з управління баластними водами, оптимізації споживання палива та застосування відновлюваних джерел енергії. Наприклад, Norwegian Shipowners' Association розробила модулі, спрямовані на адаптацію моряків до новітніх екологічних стандартів ІМО 2020.

Ключовим елементом є співпраця між університетами, морськими компаніями та урядом, що дозволяє студентам отримувати актуальні знання та практичний досвід на сучасних суднах, таких як автономне судно Yara Birkeland.

Японія також займає провідні позиції у морській освіті завдяки своїм традиціям та інноваційним підходам. Морські університети, такі як Tokyo University of Marine Science and Technology, пропонують багатoproфільні програми, що поєднують інженерні, управлінські та екологічні дисципліни [75].

Японія робить значний акцент на технологіях штучного інтелекту (AI) та автоматизації. Зокрема, програми для штурманів і інженерів включають навчання з використання систем прогнозного обслуговування суден та інтеграції AI у логістичні процеси. Додатково, широко застосовуються симулятори, як-от системи Furuno, які дозволяють відпрацьовувати навички навігації та комунікації в умовах інтенсивного судноплавства.

Екологічна підготовка також займає важливе місце. Японські моряки проходять тренінги з впровадження альтернативних видів палива, таких як зріджений природний газ (LNG) та аміак. Зокрема, компанія Mitsui O.S.K. Lines (MOL) проводить спеціалізовані курси для своїх працівників щодо експлуатації суден на екологічно чистому паливі [70].

Японія активно сприяє обміну досвідом між державними та приватними структурами. Завдяки цьому студенти отримують доступ до практики на новітніх суднах і можливість працювати в міжнародних компаніях.

Досвід Норвегії та Японії свідчить, що успішна підготовка морських кадрів потребує інноваційної інфраструктури, актуальних навчальних програм і тісної співпраці між освітніми установами, державою та бізнесом. Інтеграція екологічних стандартів і новітніх технологій у процес навчання дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність кадрів на глобальному ринку. Ці підходи можуть слугувати прикладом для інших країн, які прагнуть підвищити якість підготовки працівників у морській галузі.

Ефективність підготовки морських кадрів є ключовим фактором конкурентоспроможності морської галузі в умовах сучасних викликів. Оцінювання цієї ефективності потребує чітко визначених метрик, які дозволяють виміряти результати навчання та їхній вплив на продуктивність екіпажу, економічні показники компаній і відповідність міжнародним стандартам.

Одним із базових критеріїв є середній рівень продуктивності екіпажу, який оцінюється за такими показниками, як швидкість і якість виконання операцій, дотримання стандартів безпеки та рівень простоїв через людські помилки. Наприклад, компанії, які впроваджують сучасні навчальні платформи й симулятори, зазначають зниження кількості навігаційних помилок екіпажу на 30–40% у порівнянні з традиційними методами підготовки.

Витрати на навчання також є важливою метрикою. У середньому морські компанії інвестують від 10 до 20 тисяч доларів США на навчання одного члена екіпажу протягом його кар'єри. Ці витрати включають тренінги, симуляційні курси, сертифікацію та постійне підвищення кваліфікації відповідно до міжнародних стандартів (SOLAS, MARPOL, STCW). Хоча ці суми є значними, вони компенсуються зниженням ризиків аварій, штрафів за невідповідність стандартам і підвищенням операційної ефективності.

Рівень утримання персоналу - ще один важливий показник. Згідно з дослідженнями, компанії, які інвестують у навчання та розвиток кадрів, мають рівень плинності персоналу на 15–20% нижчий, ніж ті, які нехтують цими аспектами. Це особливо актуально в умовах глобального дефіциту кваліфікованих моряків.

Окупність інвестицій у навчання є фінансовою метрикою, яка дозволяє оцінити вигоди від підготовки кадрів. Наприклад, впровадження симуляторів для навчання штурманів дозволяє скоротити витрати на реальні тренувальні рейси, що знижує витрати на паливе й технічне обслуговування. У середньому такі інвестиції окупаються протягом 2–3 років.

Також використовуються показники відповідності міжнародним стандартам, які оцінюють кількість успішно сертифікованих моряків. У компаніях, які активно впроваджують екологічні й технологічні тренінги, рівень успішної сертифікації досягає 95–98%, що дозволяє їм уникати штрафів і підтримувати репутацію на глобальному ринку.

Екологічна ефективність оцінюється через скорочення викидів завдяки знанням і навичкам екіпажу, отриманим під час тренінгів. Наприклад,

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Огляд основних підприємств морської галузі України (на прикладі ДП «Адміністрація морських портів України»)

Морська галузь України є однією з визначальних складових національної економіки, що відіграє ключову роль у забезпеченні транспортних зв'язків, розвитку міжнародної торгівлі, а також у виконанні експортно-імпортних операцій. Зокрема, її стратегічне значення обумовлюється розвитком портової інфраструктури та функціонуванням суднобудівної і судноремонтної промисловості.

Основні підприємства морської галузі України зосереджені навколо морських портів, суднобудівних заводів і транспортно-логістичних компаній. Українська мережа морських портів включає низку стратегічно важливих об'єктів, серед яких особливо виділяються порти Одеси, Чорноморська, Південного та Ізмаїла.

Одеський порт, один з найбільших на Чорному морі, спеціалізується на перевалці широкого спектра вантажів, зокрема контейнерів, зерна, металу та інших товарів.

Чорноморський порт є важливим центром для контейнерних перевезень, а також для експорту зернових та нафтопродуктів.

Порт Південний відзначається глибоководною акваторією, що дозволяє приймати судна великої водотоннажності, що критично важливо для експорту руди та хімічних продуктів.

Транспортно-логістичні компанії, зокрема державна «Укрзалізниця» та приватні оператори, забезпечують ефективну інтеграцію морських портів з внутрішньою транспортною мережею України.

Це сприяє розвитку мультимодальних перевезень, що є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності українських вантажоперевізників на міжнародному ринку. Враховуючи значення морської

галузі для транспортної інфраструктури країни, наведена нижче таблиця відображає основні підприємства морської галузі України, які беруть активну участь у розвитку цього сектора.

Таблиця 2.1

Основні підприємства АМПУ

К о д	Назва	Адміністра ція	Підстава для відкриття	Пропуск на спромож ність вантажів	Пропус кна спромож ність пасажирів	Обробл ено у минуло му році суден	Обробл ено у минуло му році вантажів	Ма кси мал ьна оса дка суд ен що обс луг ову ють ься	Макс имал ьнад овжи н а суде н що обсл ують ся
U A B G D	Морськ ий порт Білгоро д- Дністро вський	Адміністра ція Білгород - Дністровсь кого морського порту	Закон України "Про морські порти України"	1 710,00	0,00	0,00	0,00	5,5	140
U A I Z M	Морськ ий порт Ізмаїл	АДМІНІС ТРАЦІЯ ІЗМАЇЛЬС ЬКОГО МОРСЬКО ГО ПОРТУ	Закон України "Про морські порти України"	9 334,50	152,50	5773,0	8895,28	7	150
U A N L V	Морськ ий порт Микола їв	АДМІНІС ТРАЦІЯ МИКОЛАЇ ВСЬКОГО МОРСЬКО ГО ПОРТУ	Закон України "Про морські порти України"	31096,00	0,00	314,0	3200,98	10, 3	215
U A O D S	Морськ ий порт Одеса	АДМІНІС ТРАЦІЯ ОДЕСЬКО ГО МОРСЬКО ГО ПОРТУ	Закон України "Про морські порти України"	48554,00	4000,00	360,0	7671,16	14	305

Продовження таблиці 2.1

U A O S T	Спеціалізований морський порт Ольвія	АДМІНІСТРАЦІЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МОРСЬКОГО ПОРТУ ОЛЬВІЯ	Закон України "Про морські порти України"	5 000,00	0,0	76,00	812,20	10,5	215
U A Y U Z	Морський порт Південний	АДМІНІСТРАЦІЯ МОРСЬКОГО ПОРТУ ПІВДЕННИЙ	Закон України "Про морські порти України"	53950,00	0,0	347,0	15280,01	18,5	328,6
U A R N I	Морський порт Рені	АДМІНІСТРАЦІЯ РЕНІЙСЬКОГО МОРСЬКОГО ПОРТУ	Закон України "Про морські порти України"	8 004,00	5,0	3796,00	6 824,89	7	150
U A U D Y	Морський порт Усть-Дунайськ	АДМІНІСТРАЦІЯ МОРСЬКОГО ПОРТУ «УСТЬ-ДУНАЙСЬК»	Закон України "Про морські порти України"	768,90	10,0	498,00	768,90	4,5	123
U A I L K	Морський порт Чорноморськ	АДМІНІСТРАЦІЯ МОРСЬКОГО ПОРТУ ЧОРНОМОРСЬК	Закон України "Про морські порти України"	54955,00	25,0	534,00	1178,88	14	305

Джерело: [23]

АМПУ входить до складу Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України і об'єднує українські морські порти, сприяючи розвитку та конкурентоспроможності кожного з них. У структуру підприємства входять апарат управління в м. Одеса, філія «Дельта-Лоцман» та 13 філій у морських портах України:

- Адміністрація Білгород-Дністровського морського порту

- Адміністрація Бердянського морського порту (тимчасово окупована)
- Адміністрація Ізмаїльського морського порту
- Адміністрація Маріупольського морського порту (тимчасово окупована)
- Адміністрація Миколаївського морського порту
- Адміністрація Одеського морського порту
- Адміністрація морського порту «Ольвія»
- Адміністрація морського порту «Південний»
- Адміністрація Ренійського морського порту
- Адміністрація Скадовського морського порту (тимчасово окупована)
- Адміністрація Усть-Дунайського морського порту
- Адміністрація Херсонського морського порту
- Адміністрація Чорноморського морського порту

Морська галузь України відіграє важливу роль у глобальному ланцюгу постачання, зокрема завдяки її здатності обслуговувати великий обсяг транзитних вантажів. Її розвиток потребує модернізації інфраструктури, впровадження сучасних технологій та збереження екологічної стійкості, що є ключовими викликами та перспективами для подальшого зміцнення позицій України як морської держави [14].

Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» (АМПУ) є основним органом, який забезпечує ефективне управління та розвиток морської інфраструктури країни. Засноване 13 червня 2013 року, АМПУ виникло в рамках реформи морської галузі з метою централізованого управління морськими портами України та оптимізації їхньої діяльності. Підприємство підпорядковується Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Місія АМПУ полягає в розвитку морської транспортної інфраструктури України, підвищенні конкурентоспроможності портів Чорноморсько-азовського басейну та створенні умов для ефективної діяльності підприємств, що займаються експортно-імпортними операціями. Ця місія передбачає

забезпечення належного функціонування портів, ефективне використання та розвиток державного майна і створення економічних умов для прибутковості підприємства.

Ключові цілі АМПУ включають:

- Забезпечення ефективного функціонування морських портів;
- Організацію та підтримку безпеки судноплавства;
- Ефективне використання, зберігання та розвиток державного майна для отримання прибутку.

Головні завдання підприємства зосереджені на низці важливих функцій:

- Модернізація та розвиток портової інфраструктури, утримання інфраструктури у відповідності до міжнародних стандартів;
- Організація безпечного судноплавства та забезпечення експлуатації портових об'єктів;
- Ведення Реєстру морських портів України та координація дій у разі надзвичайних ситуацій;
- Здійснення контролю за дотриманням екологічних стандартів, ліквідація наслідків забруднення портових акваторій та територій;
- Організація аварійно-рятувальних робіт та підйом затонулого майна;
- Створення рівних умов для суб'єктів господарювання в портах.

Крім того, АМПУ здійснює збір портових зборів, розробку планів розвитку морських портів і забезпечення їхньої безпеки та ефективності. Підприємство відповідає за організацію технічного обслуговування інфраструктури портів, модернізацію портових потужностей для прийому великих суден, а також за інтеграцію новітніх технологій для підвищення ефективності портових операцій.

Управління портовою інфраструктурою охоплює експлуатацію причалів, акваторій та інших об'єктів, необхідних для обслуговування суден і вантажів. АМПУ сприяє розвитку глибоководних портів, що забезпечує прийом суден

великої водотоннажності, а також працює над інтеграцією сучасних технологій для покращення ефективності перевалки вантажів.

Організаційна структура АМПУ є важливим інструментом для ефективного управління портовою інфраструктурою країни. Центральний апарат підприємства відповідає за стратегічні завдання, зокрема планування, розробку нормативних актів, координацію діяльності на загальнодержавному рівні. Це дозволяє здійснювати централізовану координацію всіх портових операцій і контролювати фінансові та юридичні аспекти діяльності.

Регіональні адміністрації морських портів виконують операційну роботу на місцевому рівні. Вони забезпечують повсякденне функціонування портів, управління інфраструктурою, організовують технічне обслуговування та безпеку, а також надають послуги для ефективної перевалки вантажів. Це дозволяє портам гнучко адаптуватися до специфіки місцевих умов, що є важливим для оптимізації роботи.

Допоміжні підрозділи, такі як кадрове забезпечення, внутрішній аудит і зв'язки з громадськістю, сприяють нормальній діяльності підприємства. Вони займаються важливими функціями, що забезпечують злагоджену роботу та допомагають АМПУ виконувати всі покладені на нього завдання.

Загалом, організаційна структура АМПУ дозволяє поєднувати централізоване управління з можливістю адаптації до місцевих умов, що сприяє підвищенню ефективності роботи портів та забезпеченню оптимального функціонування морської інфраструктури України. Це дозволяє АМПУ виконувати свою місію- розвиток портової інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності морських портів України на міжнародному рівні. Організаційна структура зображена на рис 2.1.

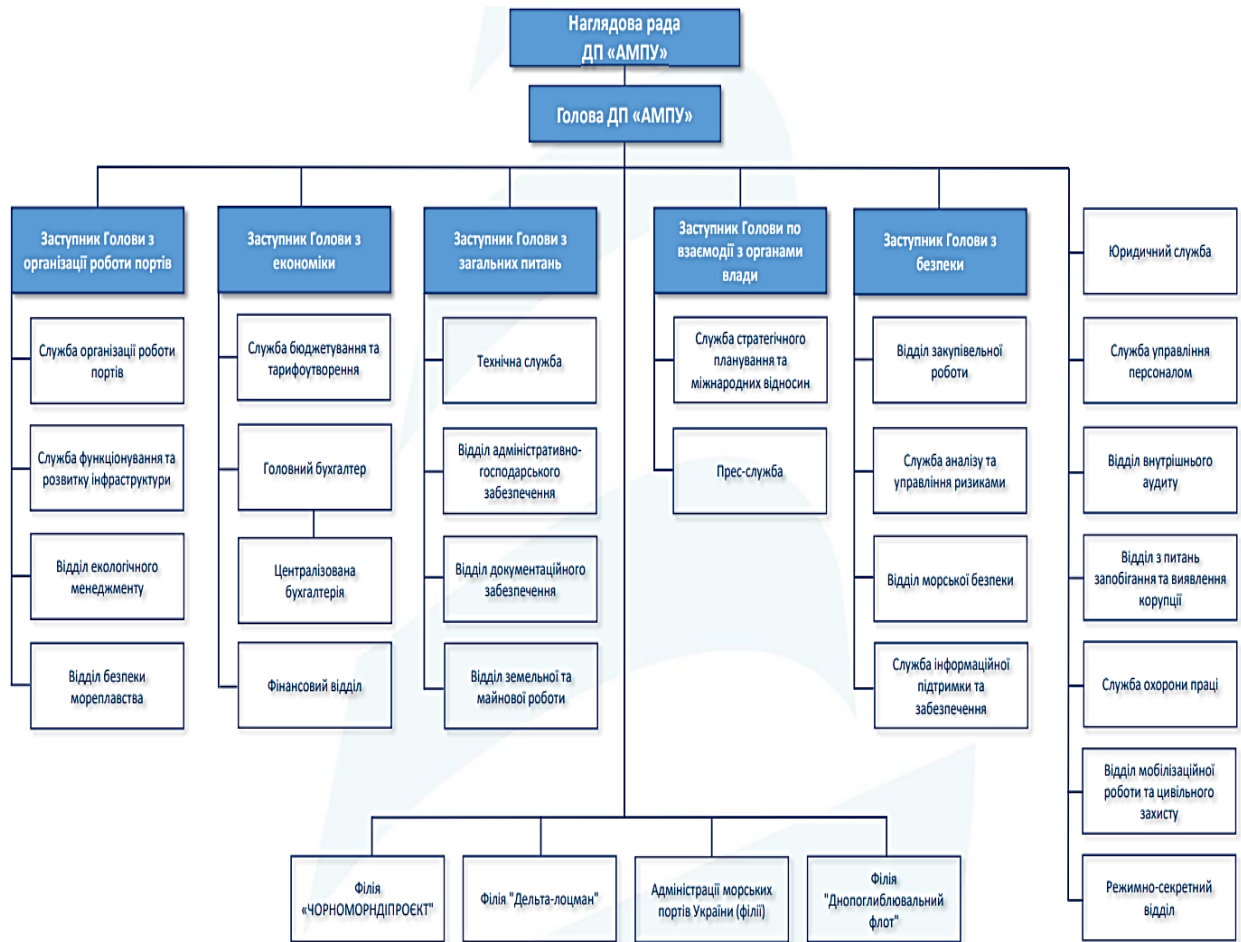


Рис 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: [23]

Контроль за використанням портів охоплює моніторинг діяльності портових операторів, забезпечення прозорості у здійсненні портових зборів, а також регулювання тарифної політики. Окрім цього, АМПУ бере участь у розробці стратегічних планів розвитку морської галузі, що включає залучення інвестицій, реалізацію інфраструктурних проєктів та стимулювання транзитного потенціалу країни [28].

Таким чином, АМПУ виконує комплексну роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку морської галузі України, сприяючи інтеграції країни у глобальну транспортну систему та забезпечуючи економічне зростання через ефективне використання морських портів.

На рисунку 1 зображена діяльність АМПУ

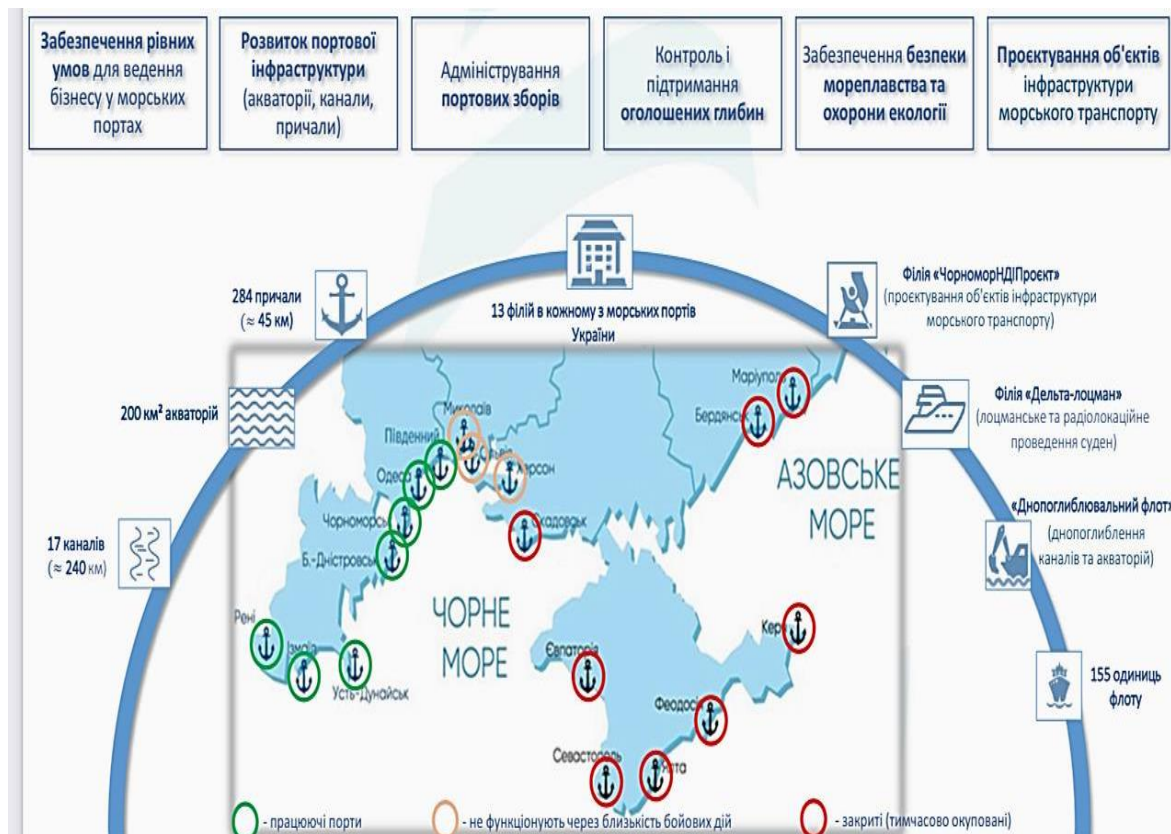


Рис.2.2 Діяльність АМПУ

Джерело: [23]

Також варто зазначити наступне, що Одеський морський порт станом на грудень 2024 року продовжує працювати. Він залишається важливим транспортним вузлом для України, спеціалізуючись на перевалці вантажів, включаючи зерно, металопродукцію та інші товари. Значна частина вантажів доставляється автомобільним і залізничним транспортом [45].

Згідно з останніми новинами, Білгород-Дністровський порт наразі не працює на повну потужність, хоча і має потенціал для відновлення. Частина інфраструктури була серйозно пошкоджена, зокрема через атаку російськими ракетами, що призвело до закриття деяких його частин. На сьогодні порт не проводить регулярних вантажоперевезень і не обслуговує значні обсяги торгівлі.

Проте, новий власник порту компанія ТОВ «Топ-Оффер» - планує відновлення важливих об'єктів інфраструктури, включаючи пошкоджений міст через лиман. Відновлення активної роботи порту може відбутися не раніше 2025 року. Тому можна сказати, що порт на цей момент не працює на повну потужність і не виконує свої функції в звичному режимі [5].

Порт Південний продовжує працювати станом на грудень 2024 року, незважаючи на численні виклики, пов'язані з війною. Порт активно функціонує, зокрема, завдяки розширеному морському коридору, який дозволяє здійснювати експорт через Чорне море [48].

Станом на грудень 2024 року, порт Ізмаїл продовжує працювати та активно розвивається, незважаючи на складну ситуацію в регіоні. Останні новини вказують на те, що порт стабільно обробляє вантажі, зокрема агропродукцію [26].

Порт Рені активно працює, незважаючи на складні умови війни. Останнім часом порт встановив рекорд з перевалки вантажів, зокрема завдяки розвитку контейнерних перевезень і новим інфраструктурним проектам [49].

Станом на грудень 2024 року, морський порт Усть-Дунайськ продовжує працювати, хоча зазнав значних змін після початку війни. Порт був одним з перших, хто відновив свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. Однак його потужності працюють на мінімальних рівнях, в основному через недостатнє фінансування та обмежену інфраструктуру.

Важливою новиною є те, що порт був приватизований у 2023 році, що відкриває нові можливості для залучення інвестицій. Приватизація дає новому власнику шанс активізувати роботу порту, що може суттєво вплинути на розвиток експорту, зокрема продовольчих товарів, через Дунайський регіон [57].

Наразі порти діють в умовах складної безпекової ситуації через війну, однак продовжують забезпечувати економічну активність регіону та країни загалом.

У цих умовах важливість стабільного функціонування портової інфраструктури набуває ще більшої актуальності, що робить кадрову політику ДП «Адміністрація морських портів України» (АМПУ) стратегічно важливим інструментом управління підприємством. Вона спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства через розвиток людського капіталу та підтримку стабільності в складних умовах. Кадрова політика ДП «АМПУ» спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом і реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Основні цілі кадрової політики:

- Підтримка партнерських відносин між керівництвом і працівниками на засадах поваги прав людини.
- Дотримання норм трудового законодавства, міжнародних стандартів і принципу гідної праці.
- Забезпечення безпеки та здорових умов праці, недопущення дискримінації та використання примусової праці.
- Формування корпоративного середовища, що сприяє розвитку підприємства.

Завдання кадрової політики:

- Розвиток людського капіталу, забезпечення рівних можливостей для працівників.
- Ефективне управління персоналом через сучасні методи підбору, оцінки, навчання та мотивації.

Основні принципи кадрової політики:

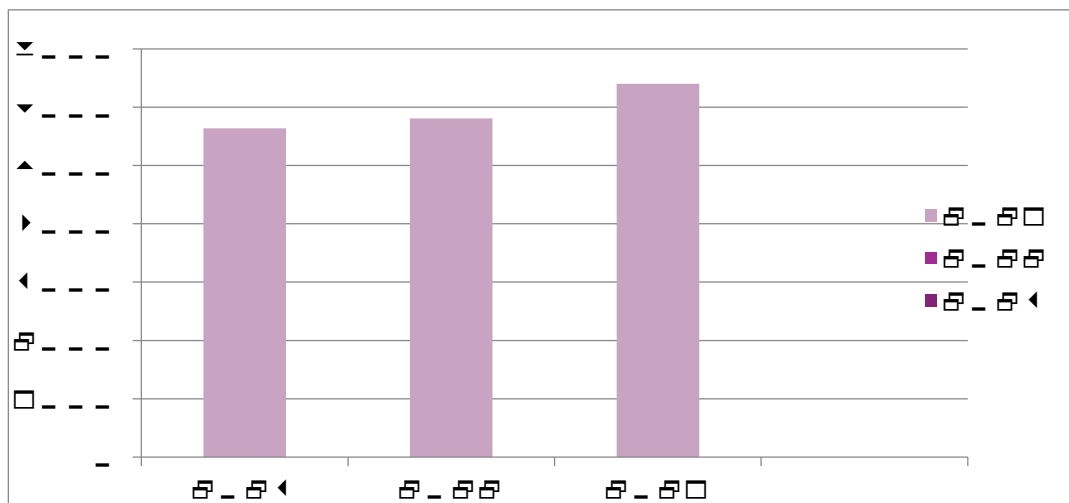
- Дотримання соціальної відповідальності.
- Документування трудових відносин.
- Заборона дискримінації, переслідування та примусової праці.

- Захист працівників і підтримка соціального діалогу.

Кадрова політика ґрунтується на принципах корпоративної культури, які сприяють професіоналізму, співпраці та високим етичним стандартам. ДП «АМПУ» створює сприятливі умови праці, заохочує ініціативність, різноманітність думок та ідей, мотивує працівників до досягнення спільного успіху.

Станом на 2023 рік, питання кваліфікації кадрів у ДП «Адміністрація морських портів України» (АМПУ) є критично важливим в умовах війни та перебудови операційних процесів.

В 2023 році в АМПУ працювало 5638 працівників, що на 3% менше порівняно з аналогічним періодом 2022 року та на 12% - порівняно з кінцем 2021року



Графік 2.1. Облікова чисельність штатних працівників ДП «АМПУ» за 2021-2023 роки

Джерело: [23]

Аналіз кадрової ситуації в ДП «АМПУ» вказує на декілька ключових аспектів, що формують сучасну структуру персоналу та відображають виклики, спричинені специфікою галузі, а також наслідками повномасштабної війни.

Статева структура персоналу демонструє значну перевагу чоловіків (66%), що зумовлено фізичними та професійними вимогами роботи в морській галузі. Жінки, які складають 34% штату, поступово інтегруються в галузь, свідчаючи про зростання гендерної рівності.

Воєнні дії, розв'язані росією 24 лютого 2022 року, суттєво вплинули на кадрову ситуацію. Унаслідок окупації портів Бердянська, Маріуполя, Скадовська та Херсона Міністерство інфраструктури України видало наказ про закриття цих портів. Через це ДП «АМПУ» було змушене призупинити дію трудових договорів із 601 працівником (11% штату) згідно із законодавством воєнного часу.

Війна змусила АМПУ адаптуватися, оскільки деякі філії на окупованих територіях були закриті, а з персоналом припинено трудові відносини. Частина працівників була переведена до інших філій, що працюють на підконтрольній території України.

Станом на 31 грудня 2023 року у штатному режимі працювали 3500 осіб (62%), у простої перебували 1143 особи (20%), ще 238 працівників (4%) були призвані на військову службу, а 121 працівник (2%) перебував у тривалих відпустках.

Вікова структура персоналу свідчить про домінування працівників віком від 35 до 60 років (67%), що забезпечує досвід та стабільність у роботі. Молодші працівники (до 35 років) становили 9%, що вказує на необхідність залучення молодих фахівців. Працівники віком понад 60 років становили 24%, що створює виклик щодо оновлення кадрового складу.

У процесі вивчення звіту за 2023 рік Адміністрації морських портів України (АМПУ), я звернула увагу на численні заходи, спрямовані на оптимізацію кадрового потенціалу підприємства в умовах війни, зокрема збільшення кількості лоцманів. Це рішення стало відповіддю на виклики, пов'язані з тимчасовою зміною логістичних маршрутів і необхідністю забезпечення безпеки судноплавства в Дунайському регіоні.

Лоцмани - це фахівці, які здійснюють навігаційний супровід суден при вході та виході з портів або в умовах складних навігаційних ситуацій. У 2023 році кількість лоцманів у регіоні була збільшена з 14 до 78 осіб, що суттєво підвищило здатність АМПУ забезпечувати ефективне управління морським транспортом в умовах війни, коли багато портів на Чорному морі стали недоступними через агресію Росії.

Військові дії та блокада чорноморських портів змусили Україну переорієнтувати вантажопотоки на Дунайські порти, зокрема Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ. Це спричинило збільшення кількості суден, що потребували лоцманських послуг. У свою чергу, для забезпечення належного рівня обслуговування в умовах зростаючого навантаження, АМПУ вимушено нарощувала кадровий потенціал, що передбачало не лише підготовку нових лоцманів, але й підвищення кваліфікації наявних спеціалістів. Така кадрова оптимізація була необхідна для підтримки безпеки судноплавства, особливо з огляду на військову загрозу та наявність мінних загроз у регіоні.

Дунайський регіон набув стратегічного значення не лише для України, але й для міжнародних ринків, оскільки він став важливою артерією для експорту української агропродукції, що раніше транспортувалась через чорноморські порти. Це зумовило активне впровадження сучасних методів управління судноплавством, інтеграцію нових логістичних інновацій та підтримку міжнародних партнерів для забезпечення безперервності поставок.

Кадрова оптимізація, яка включала розширення штатів лоцманів та інших критичних спеціалістів, стала важливим етапом для підтримки стабільності в роботі портової інфраструктури України. Зростання кількості лоцманів стало стратегічно важливим кроком для забезпечення безпеки морського транспорту навіть в умовах війни, коли традиційні шляхи доставки були порушені.

Заробітна плата за категоріями працівників формується з урахуванням зазначених факторів: гендерної та вікової структури, специфіки виконуваних завдань, а також складних умов, зумовлених війною. Така динаміка демонструє важливість адаптації кадрової політики до сучасних реалій і потреб галузі.

Таблиця 2.2

Заробітна плата АМПУ

	2021	2022	2023
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн	26 783	22 086	24 326
керівники	42 509	38 771	41 894
професіонали	27 034	22 019	23 541
фахівці	38 595	30 457	32 943
службовці	15 259	13 007	12 333
інші працівники	15 259	12 902	14 074

Джерело: [23]

У зв'язку з військовою агресією російської федерації у 2022 році відбулося зменшення середньомісячної заробітної плати працівників ДП «АМПУ» на 18% порівняно з попереднім 2021 роком. У 2023 році середньомісячна заробітна плата працівників ДП «АМПУ» зросла порівняно з 2022 роком на 10%, але не досягла рівня 2021 року (зменшення – 9%). В структурі середньої заробітної плати працівників ДП «АМПУ» основна заробітна плата складала 2021 – 43%, 2022 – 32%; 2023 – 43%, додаткова відповідно 38%, 53%, 37%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 19%, 15%, 20%.

ДП «АМПУ» приділяє значну увагу охороні здоров'я та безпеці праці, зберігаючи життя та здоров'я працівників навіть в умовах воєнного стану. З 2020 року підприємство реалізує Програму «Нульовий травматизм», спрямовану на недопущення нещасних випадків, аварій та професійних захворювань.

Система управління охороною здоров'я та безпекою праці сертифікована за міжнародним стандартом ISO 45001-2018. У 2023 році проведено наглядовий аудит, який підтвердив ефективність системи. Зусилля спрямовані на виявлення та усунення ризиків, забезпечення безпечних умов праці, навчання працівників і виконання комплексних заходів з безпеки.

У 2023 році службами охорони праці проведено 265 перевірок, виявлено 728 порушень, з яких усунуто 687. Видано 336 приписів і 286 наказів для поліпшення стану охорони праці. Загальні витрати на охорону праці склали 13 млн грн, з яких більша частина спрямована на виконання комплексних заходів у філіях.

За звітний період зафіксовано 2 нещасні випадки, один із яких зі смертельним наслідком, спричинені наслідками збройної агресії рф. Для профілактики травматизму інформацію про обставини доведено до служб охорони праці.

Систематично проводиться оцінка ризиків, розробка реєстрів небезпек, а також отримуються дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки відповідно до чинного законодавства. Ці заходи забезпечують дотримання принципів Політики та Цілей ДП «АМПУ» у сфері охорони праці.

Важливим аспектом діяльності АМПУ є міжнародна співпраця. Підприємство бере участь у роботі провідних морських організацій, таких як Міжнародна морська організація (ІМО) та Європейська організація морських портів (ESPO). Це сприяє інтеграції української портової системи у світову транспортну мережу, а також дозволяє адаптувати національні стандарти до сучасних міжнародних вимог.

АМПУ також активно залучає інвестиції для реалізації інфраструктурних проєктів. Серед ключових напрямків інвестиційної діяльності - реконструкція причалів, модернізація гідротехнічних споруд, будівництво нових терміналів та розвиток мультимодальних перевезень. Зокрема, успішне залучення приватних інвесторів через механізм концесії стало важливим інструментом у підвищенні ефективності портових потужностей.

Не менш важливою є екологічна складова діяльності АМПУ. Підприємство реалізує програми екологічного моніторингу, спрямовані на мінімізацію впливу портової діяльності на навколишнє середовище. Це включає контроль за якістю води, управління відходами, використання енергоефективних технологій та зменшення викидів парникових газів.

Одним із викликів для АМПУ є забезпечення стабільного функціонування портової інфраструктури в умовах воєнного стану та блокади окремих морських портів. Попри це, підприємство продовжує працювати над підтримкою експорту критично важливих товарів, таких як зерно та металопродукція, забезпечуючи логістичні ланцюги через порти на Дунаї та альтернативні транспортні коридори.

Перспективи розвитку АМПУ тісно пов'язані з відновленням та модернізацією портової інфраструктури після завершення війни, подальшим залученням міжнародних партнерів, а також впровадженням цифрових технологій для автоматизації процесів і покращення конкурентоспроможності українських портів. У цьому контексті АМПУ має потенціал стати одним із ключових драйверів економічного відновлення України, забезпечуючи стійкий розвиток морської галузі та зміцнюючи її позиції на світовій арені.

Особливе значення у стратегії розвитку АМПУ надається діджиталізації управлінських процесів та впровадженню інноваційних рішень у портовій діяльності. Зокрема, підприємство активно працює над створенням єдиної цифрової платформи для обміну даними між портовими адміністраціями, судновласниками, вантажовідправниками та іншими учасниками логістичного ланцюга. Така платформа дозволить оптимізувати документообіг, зменшити час обробки вантажів та забезпечити прозорість операцій, що сприятиме підвищенню довіри міжнародних партнерів до української портової системи.

Підприємство стикається з викликами, зокрема забезпеченням фінансової стабільності через зменшення обсягів перевалки вантажів унаслідок бойових дій та блокади портів. АМПУ шукає нові джерела доходів, розвиваючи

транзитні перевезення, портові послуги та залучаючи міжнародні гранти й кредити.

У перспективі АМПУ прагне перевищити довоєнний рівень вантажообігу шляхом модернізації портів, розвитку нових терміналів і збільшення глибини підхідних каналів. Також підприємство планує розширити співпрацю з країнами Чорноморського й Дунайського регіонів для зміцнення торговельних зв'язків та реалізації спільних проєктів.

Отже, ДП «Адміністрація морських портів України» залишається ключовим елементом морської галузі, сприяючи її адаптації до викликів і забезпечуючи стабільність. Основні напрями кадрової політики включають підвищення кваліфікації працівників, гендерну рівність і безпеку праці, що є важливими для розвитку підприємства та відновлення економіки України.

2.2. Порівняння кадрового потенціалу морської галузі України з міжнародними стандартами

Порівняння кадрового потенціалу морської галузі України з міжнародними стандартами виявляє кілька ключових аспектів. Українські моряки, які працюють на глобальному ринку праці, високо цінуються завдяки високому рівню професійної підготовки, витривалості та відданості своїй справі. Їхня підготовка здійснюється відповідно до вимог Міжнародної морської організації (ІМО) та Міжнародної конвенції про підготовку, дипломування моряків і несення вахти (STCW). Однак, незважаючи на адаптацію до цих стандартів, існує ряд проблем, які потребують вирішення для досягнення повної відповідності міжнародним вимогам.

Одним із важливих напрямів удосконалення є сертифікація моряків, що активно здійснюється через Державну службу морського та річкового транспорту (Морську адміністрацію). Цей орган забезпечує контроль за

підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації фахівців морського флоту. Особливу увагу приділено сертифікації навчально-тренажерних центрів, які повинні відповідати вимогам міжнародних стандартів. Водночас серед проблем, що залишаються актуальними, можна виділити недостатній рівень матеріально-технічного оснащення окремих навчальних закладів, а також необхідність удосконалення процедур сертифікації з метою мінімізації впливу «людського фактору» на процес підготовки кадрів. Це вимагає подальших зусиль щодо вдосконалення інфраструктури, модернізації навчальних програм та підвищення кваліфікації викладачів.

Кадровий потенціал морської галузі України порівняно з міжнародними стандартами виявляє ряд відмінностей. В Україні кількість спеціалізованих морських навчальних закладів обмежена, що потребує модернізації і збільшення кількості таких закладів для відповідності світовим стандартам. Навчальні програми в Україні частково оновлюються, але часто не інтегрують новітні технології, в той час як у міжнародній практиці використовуються сучасні технології та інноваційні методики навчання.

Кваліфікація викладачів в Україні потребує підвищення, оскільки часто бракує міжнародного досвіду. Міжнародні викладачі активно беруть участь у міжнародних тренінгах і конференціях. Українські програми сертифікації обмежені, у той час як у міжнародних системах сертифікація випускників базується на міжнародних стандартах IMO та ISO.

Практична підготовка в Україні має трохи обмежені можливості, порівняно з міжнародною практикою. Інвестиції в інфраструктуру в Україні також недостатні, в той час як міжнародні заклади мають сучасне обладнання, тренажери та симулятори.

Наразі українські дипломи моряків визнаються в багатьох країнах, але необхідно розширити перелік держав, що уклали відповідні угоди та меморандуми. Одним із позитивних кроків є впровадження відеофіксації екзаменів та прозорих регламентів, що сприяють дотриманню стандартів STCW.

Українські моряки займають важливу позицію у світовій торгівлі. Зокрема, численні міжнародні судноплавні компанії, зокрема в Сінгапурі, активно працевлаштовують українських фахівців завдяки їхньому високому рівню професіоналізму. Однак війна створює додаткові труднощі для галузі, зокрема впливає на підготовку кадрів і роботу в умовах підвищеного ризику.

Незважаючи на ці виклики, робляться значні зусилля для підвищення стандартів, зміцнення міжнародної репутації українських моряків і забезпечення їх конкурентоспроможності на світовому ринку[8].

За даними Міжнародної морської організації (ІМО), Україна є одним із провідних постачальників морського персоналу у світі. У 2023 році понад 75 тисяч українських моряків працювали на міжнародних суднах, включаючи близько 40 тисяч офіцерів. Українські моряки посідають важливе місце в глобальному ринку через високий рівень підготовки та професіоналізму.

Заробітна плата моряків прямо залежить від економічних показників країни, що є джерелом трудових ресурсів, а також від витрат судновласників. Українські офіцери на міжнародних суднах отримують у середньому \$3,500–7,000 на місяць, тоді як їхні європейські колеги (наприклад, з Німеччини чи Нідерландів) мають зарплату \$6,000–10,000. Це пов'язано з тим, що вартість праці в Україні є значно нижчою через рівень економічного розвитку країни та нижчі витрати на проживання. А також, судновласники віддають перевагу українським морякам через можливість скоротити витрати на оплату праці.

Європейські моряки працюють за умовами контрактів, що забезпечують їм ширший спектр соціальних гарантій, включно з:

- Пенсійними виплатами.
- Страхуванням на випадок хвороби чи нещасних випадків.
- Додатковими виплатами за роботу в умовах ризику.

У відповідності до положень Конвенції про працю в морському судноплавстві (MLC 2006), судновласники зобов'язані надавати морякам мінімальні стандарти праці, які включають належний рівень заробітної плати,

соціальні гарантії та відповідні умови праці. Однак, багато українських моряків працюють на суднах під "зручними прапорами" (наприклад, Ліберія, Панама), де стандарти MLC дотримуються частково. У результаті, їхні контракти можуть бути менш вигідними порівняно з колегами, які працюють під прапорами країн ЄС.

Для порівняння, Філіппіни, які традиційно вважаються найбільшим джерелом морських кадрів, забезпечують понад 250 тисяч моряків для світового флоту. Це вказує на те, що український внесок є значним, проте філіппінські моряки залишаються домінуючою силою в цій сфері через тривалу історію підготовки кадрів і масштабність програми сертифікації.

Ключовою проблемою, яка впливає на кадровий потенціал українських моряків, є військовий конфлікт у регіоні, що ускладнює репатріацію моряків і ротацію екіпажів. ІМО закликає до гнучкості та адаптації процедур з урахуванням цих викликів, включаючи можливість продовження контрактів і спрощення логістичних аспектів, пов'язаних із поверненням моряків додому чи їхнім працевлаштуванням.

Для забезпечення більшої оплати праці та кращих умов для українських моряків слід здійснити наступні заходи:

- Реформування сертифікації, забезпечити дотримання міжнародних стандартів, таких як MLC 2006.
- Розширення соціальних гарантій, укладання контрактів із кращими умовами праці.
- Державна підтримка та переговори, активізація діяльності профспілок та участь уряду у формуванні політики працевлаштування моряків на міжнародному ринку

Продовжуючи аналіз кадрового потенціалу морської галузі України, слід зазначити, що сучасні виклики вимагають удосконалення навчальних процесів відповідно до стандартів ІМО та STCW. Однією з основних проблем є недостатній рівень інтеграції інновацій у навчальні центри. Міжнародні

стандарти передбачають активне використання тренажерів, симуляторів та цифрових платформ для підготовки моряків. В Україні ці технології впроваджуються поступово, але багато навчальних закладів потребують оновлення матеріально-технічної бази.

Кількість сертифікованих українських моряків залишається значною, що забезпечує їх важливу роль на глобальному ринку морських кадрів. За даними Морської адміністрації, на 2023 рік понад 70 000 українських моряків мали чинні сертифікати, що відповідають вимогам Міжнародної конвенції STCW. Проте, існуючи проблеми з фальсифікацією сертифікатів, вони потребують посиленої уваги. Держава активно працює над підвищенням прозорості цього процесу, зокрема через посилення контролю над навчально-тренажерними центрами та запровадження цифрових реєстрів сертифікатів.

Україна поступово адаптує свої регуляторні норми до вимог міжнародних морських організацій, зокрема шляхом розширення співпраці з міжнародними партнерами. Важливим кроком є впровадження практик незалежного оцінювання кваліфікації моряків і уніфікація підходів до сертифікації кадрів, що сприятиме підвищенню ефективності процесу сертифікації та відповідності міжнародним стандартам.

Загалом, кадровий потенціал морської галузі України залишається конкурентоспроможним на світовому ринку завдяки високому рівню професійної підготовки. Однак для забезпечення довгострокового успіху необхідно продовжувати модернізацію навчальної системи, удосконалення процедур сертифікації та інтеграцію інноваційних технологій у процеси підготовки фахівців.

У контексті подальшого розвитку кадрового потенціалу морської галузі України слід звернути увагу на аспекти, що потребують вдосконалення для досягнення кращої відповідності міжнародним вимогам. Однією з таких сфер є професійна мобільність моряків та адаптація їхньої підготовки до специфічних вимог різних судноплавних ринків. Незважаючи на значний внесок України в глобальний флот, зокрема обслуговуючи понад 15% світових екіпажів, існують

питання щодо відповідності стандартам, встановленим окремими країнами чи регіонами, такими як Європейський Союз або США.

Іншою важливою сферою є гендерна інклюзивність у морській галузі. Згідно з даними Міжнародної морської організації (ІМО), жінки складають лише 2% світового морського персоналу. В Україні цей показник також залишається низьким, що вимагає розробки спеціальних програм, спрямованих на стимулювання залучення жінок до професії. Ці програми можуть включати стипендії, навчальні ініціативи та просвітницькі кампанії для покращення гендерної рівності в галузі.

Крім того, цифровізація галузі, яка активно впроваджується на міжнародному рівні, може стати вагомим каталізатором для модернізації підготовки українських кадрів. Автоматизовані системи управління суднами, кібербезпека та інтеграція інноваційних систем комунікації є ключовими аспектами, на яких акцентується увага в навчальних програмах провідних морських держав. В Україні, попри позитивні зрушення, ці напрямки залишаються на стадії розвитку.

Для підвищення рівня відповідності українських моряків міжнародним стандартам необхідне подальше реформування системи навчання, посилення технічної бази навчальних центрів та залучення міжнародних експертів до розробки навчальних програм. У поєднанні з більш прозорими процедурами сертифікації, це забезпечить конкурентоспроможність українського морського персоналу на глобальному ринку.

Значущим компонентом порівняння кадрового потенціалу України з міжнародними стандартами є рівень професійної сертифікації моряків, який значною мірою визначає їх конкурентоспроможність. Згідно з Конвенцією STCW, українські моряки проходять підготовку за міжнародними вимогами, що включає навчання в тренажерних центрах, симуляційні тренування та періодичне підвищення кваліфікації. Однак система сертифікації стикається з викликами, зокрема через необхідність модернізації та підвищення прозорості процедур.

Міжнародна морська організація (ІМО) закликає країни адаптувати навчальні програми до сучасних технологій, таких як автоматизація процесів судноплавства, управління сучасним навігаційним обладнанням і протидія кіберзагрозам. Українські тренажерні центри поступово інтегрують ці аспекти, однак для їх повного впровадження потрібні значні інвестиції у матеріально-технічну базу.

Варто зазначити, що, порівняно з міжнародними стандартами, Україна має переваги у великій кількості кваліфікованих фахівців, але відчуває труднощі у забезпеченні доступу до найсучаснішого обладнання і технологій у навчальному процесі. Для вирішення цих питань необхідна активна співпраця з міжнародними партнерами, залучення іноземних інвестицій і участь у міжнародних програмах, таких як проєкти ІМО з підготовки морських кадрів.

Таким чином, інтеграція інновацій та підвищення якості підготовки українських моряків дозволить не лише відповідати міжнародним стандартам, але й зміцнити позиції України як ключового постачальника висококваліфікованого персоналу для світової морської галузі.

Українські морські навчальні заклади, мають суттєві відмінності в рівні розвитку порівняно з провідними міжнародними установами, такими як Морська академія в Сингапурі чи Каліфорнійський морський університет. Ці заклади мають новітні симуляційні комплекси, які відображають реальні умови роботи на судні, зокрема автоматизовані системи управління судном, кібербезпеку й енергозбереження. Наприклад, симулятори Kongsberg, широко використовувані в Сингапурі, дозволяють відтворити повний цикл операцій у судовій справі, включаючи навігацію, роботу з вантажами та аварійні ситуації. В Україні лише окремі академії впровадили подібні технології, що обмежує можливості студентів досягти такого ж рівня практичної підготовки [35].

В провідних країнах, таких як Норвегія та Німеччина, програми навчання інтегрують сучасні концепції, як-от «зелене судноплавство» (Green Shipping) та використання альтернативних видів енергії на судах. У той час, як українські академії активно адаптують свої програми до стандартів STCW, такі сучасні

аспекти вивчаються переважно на теоретичному рівні або в рамках обмежених проєктів із залученням іноземних партнерів.

Українські морські академії активно розвивають співпрацю з міжнародними партнерами. Наприклад, Одеська морська академія бере участь у програмах обміну студентами, що дозволяє здобувачам проходити практику на іноземних судах. Водночас, провідні міжнародні академії забезпечують студентам значно більший доступ до практичного навчання через власні флотилії навчальних суден і партнерські угоди з глобальними судноплавними компаніями.

Для того, щоб українські навчальні заклади, що спеціалізуються на підготовці морських фахівців, відповідали сучасним світовим стандартам, необхідно здійснити комплекс заходів, які стосуються вдосконалення їх матеріально-технічної бази, навчальних програм та міжнародної співпраці. Перш за все, важливо інвестувати в оновлення технічного оснащення. Оскільки технології в морській галузі розвиваються швидкими темпами, навчальні заклади повинні забезпечити студентів новітніми тренажерами та симуляторами. Це дозволить підвищити рівень практичної підготовки майбутніх фахівців, даючи їм змогу працювати з сучасними технологіями та відповідати вимогам світового ринку праці.

Крім того, навчальні програми повинні бути адаптовані до сучасних викликів морської індустрії. Враховуючи глобальні зміни, важливо включити теми, що стосуються екологічно чистих технологій, автоматизації, кібербезпеки, а також управління у контексті змін клімату та сталого розвитку. Це дозволить підготувати фахівців, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін і бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Ще одним важливим аспектом є зміцнення міжнародної співпраці. У сучасному глобалізованому світі важливо забезпечити студентам доступ до стажувань у провідних міжнародних компаніях і портових адміністраціях, що дозволить їм набувати досвіду роботи в умовах світового ринку. Водночас викладачам необхідно створити можливості для участі у міжнародних наукових

і освітніх програмах, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації та забезпечить інтеграцію українських закладів у світову освітню систему.

Інтеграція цих заходів дозволить значно покращити підготовку морських фахівців в Україні та підвищити конкурентоспроможність української морської галузі на міжнародному рівні, сприяючи її розвитку та адаптації до сучасних економічних і технологічних вимог.

Таким чином, станом на 2024 рік українські морські навчальні заклади вже забезпечують базовий рівень підготовки, що відповідає міжнародним стандартам, для їх інтеграції в глобальну освітню систему необхідно значно посилити технічний, методичний та фінансовий потенціал цих установ. Це дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність українських морських фахівців на міжнародному ринку праці, але й сприяти розвитку морської галузі України в умовах глобальних економічних і технологічних змін.

2.3. Дослідження проблеми браку кваліфікованих кадрів у морській галузі

Проблема дефіциту кваліфікованих кадрів у морській галузі України є серйозним викликом, що впливає на функціонування портів, суднобудівних підприємств і морських транспортних компаній. Значний рівень незаповнених вакансій спостерігається у різних сегментах галузі, особливо серед технічного персоналу та фахівців з управління сучасними портовими і судновими технологіями.

За даними BIMCO/ICS Seafarer Workforce Report, глобальний дефіцит офіцерів у морській галузі продовжує зростати і вже досягнув критичних рівнів. Очікується, що до 2026 року буде потрібна додаткова кількість близько 89,510 офіцерів для забезпечення експлуатації світового торговельного флоту. Наразі дефіцит сертифікованих офіцерів становить 26,240 осіб, що становить 9% від загального попиту на світовому рівні. Це найвищий рівень дефіциту, зареєстрований за весь час дослідження ринку моряків [61,66].

Війна в Україні суттєво трансформувала глобальний ринок морських кадрів, зокрема через значний вплив на забезпечення моряками міжнародної морської галузі. Історично Україна разом із Росією забезпечували значну частину світового ринку морських працівників, включно з рядовим і офіцерським складом. За оцінками, українські моряки складали близько 4,5% світового персоналу, що є суттєвим внеском у підтримку функціонування глобального торговельного флоту.

З початком війни значна частина українських моряків змушена була повернутися додому для підтримки своїх сімей або для вступу до лав Збройних сил України. Це призвело до помітного зменшення кількості доступних працівників у морській галузі. Додатково, закриття авіасполучення України ускладнило переміщення моряків між країнами, що вплинуло на їхню здатність своєчасно долучатися до роботи на борту суден.

Ще одним критичним фактором стало порушення інфраструктури підготовки моряків. Українська система тренінгів і сертифікації, яка була визнана однією з найкращих у світі, зазнала значних втрат через воєнні дії та окупацію окремих територій, де розташовані ключові навчальні центри. Це унеможливило регулярне поповнення ринку висококваліфікованими кадрами.

Зіткнувшись із дефіцитом моряків, судноплавні компанії вимушені шукати альтернативні джерела працівників, звертаючи увагу на країни Південної Азії, такі як Філіппіни, Індія та Індонезія. Проте це призводить до підвищення витрат на рекрутинг і збільшення заробітної плати через зростаючу конкуренцію за кваліфіковані кадри. Крім того, українські моряки, які продовжують працювати на міжнародних суднах, стикаються з підвищеним рівнем стресу через воєнну ситуацію в їхній країні, що негативно впливає на їхню продуктивність та довгострокові перспективи кар'єри.

Таким чином, війна в Україні створила значний дефіцит кваліфікованих кадрів у глобальній морській галузі, що вже призвело до підвищення витрат, скорочення пропозиції працівників і збільшення уваги до альтернативних ринків. Це є важливим викликом для судноплавних компаній і глобальної

логістичної інфраструктури загалом. У зв'язку з цим, потреба в професіоналах, здатних працювати з сучасними технологічно складними суднами, зростає.

Сучасні судна, зокрема великі контейнеровози, LNG-танкери та круїзні лайнери, стають дедалі технологічно складнішими. Це потребує залучення більшої кількості офіцерів з різними технічними та управлінськими навичками, оскільки системи судноводіння, енергозбереження, навігації, безпеки та екологічного моніторингу інтегруються в єдині цифрові платформи. Впровадження таких технологій вимагає від моряків не лише традиційних знань у галузі, але й здатності працювати з високотехнологічними системами, що вимагає постійного вдосконалення професійної підготовки та сертифікації. Це ще більше посилює дефіцит кваліфікованих кадрів, оскільки існуюча система підготовки моряків часто не встигає за швидкими змінами в технологіях суднобудування та експлуатації.

Такі судна, як Ever Given (20,000 TEU), мають складні системи балансування і навігації, що потребують роботи одразу кількох офіцерів для моніторингу та управління. Вони інтегрують електронні навігаційні системи, що вимагають технічних знань для аналізу інформації та швидкого реагування.

Ці судна потребують офіцерів із спеціалізованими знаннями у сфері криогенної інженерії та роботи з системами збереження зрідженого природного газу. Операції, як-от завантаження та вивантаження LNG, надзвичайно чутливі до температур і тиску.

На борту великих пасажирських суден, таких як Symphony of the Seas (близько 6,000 пасажирів), офіцери відповідають не лише за навігацію, а й за системи безпеки, екологічного контролю, зв'язку та координацію персоналу чисельністю понад 2,000 осіб.

Причини цього включають недостатній рівень освіти та професійної підготовки через застарілі навчальні програми, обмежену практику на сучасних суднах, а також брак кваліфікованих викладачів, які не мають достатнього досвіду та доступу до міжнародних тренінгів. Це призводить до зниження

конкурентоспроможності кадрів на міжнародному ринку та відтоку молодих спеціалістів за кордон.

Також відзначено низький рівень інвестицій в інфраструктуру навчальних закладів, що обмежує можливості для практичної підготовки студентів. Окрім цього, відсутність мотивації серед студентів та молодих спеціалістів, зокрема через низьку заробітну плату і відсутність кар'єрного росту, також сприяє відтоку кадрів.

Однією з головних причин цього явища є трудова міграція українських моряків і портових працівників за кордон. Міжнародний ринок праці пропонує суттєво вищі заробітні плати та кращі умови праці, що приваблює фахівців, особливо тих, які мають міжнародні сертифікати. У свою чергу, українські компанії не завжди здатні конкурувати із зарубіжними роботодавцями через обмежені фінансові ресурси та економічну нестабільність. Важливою проблемою є також невідповідність рівня підготовки кадрів сучасним вимогам галузі. Освітні програми морських університетів хоч і базуються на міжнародних стандартах, таких як STCW, часто не враховують новітніх технологій і тенденцій, таких як автоматизація портової інфраструктури чи впровадження екологічно чистих рішень у судноплавстві. Крім того, застарілі методики викладання та недостатній рівень практичної підготовки студентів призводять до того, що випускники не завжди готові до роботи в реальних умовах [35].

Додатковим фактором є низький рівень інвестицій у розвиток персоналу. Брак фінансування обмежує можливості для регулярного підвищення кваліфікації працівників та впровадження інноваційних навчальних підходів, таких як симуляційні тренування або курси роботи з сучасними системами управління. Це також ускладнює доступ до новітніх технологій, що є критичним для підготовки конкурентоспроможних кадрів.

Сукупність цих факторів поглиблюється економічними викликами, зумовленими війною та макроекономічною нестабільністю. Умови праці в Україні поступаються міжнародним стандартам, що змушує фахівців шукати

кращі можливості за межами країни. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, зокрема збільшення інвестицій у освіту та розвиток персоналу, модернізації навчальних програм і технічної бази, а також створення привабливіших умов для праці в Україні.

Рішення проблеми браку кваліфікованих кадрів у морській галузі України вимагає комплексного підходу, що включає кілька важливих напрямків. Перш за все, необхідно модернізувати освітні програми, орієнтуючись на сучасні технології та міжнародні стандарти. Важливо впроваджувати більш інтерактивні методи навчання, зокрема симуляційні тренажери, які дозволяють студентам отримувати практичні навички без необхідності працювати в реальних умовах. Крім того, зважаючи на тенденцію до глобалізації та інтеграції України в міжнародні економічні структури, необхідно підвищувати якість сертифікації кадрів, зокрема через тіснішу співпрацю з міжнародними організаціями, такими як Міжнародна морська організація (ІМО).

Окрім цього, важливо впроваджувати новітні підходи до навчання з екологічних та енергозберігаючих технологій, що дозволить підготувати фахівців для роботи з «зеленою» інфраструктурою, яка стає важливим напрямком розвитку міжнародного судноплавства та портової інфраструктури. Для цього потрібно активно інвестувати в розвиток навчальних закладів, залучати міжнародних експертів та компанії, а також сприяти стажуванням та обміну студентами з провідними навчальними закладами світу.

Не менш важливою є підтримка державної політики щодо створення конкурентоспроможних умов праці на внутрішньому ринку, що зменшить трудову міграцію та стимулюватиме працівників залишатись в Україні. Це може включати не лише підвищення заробітних плат, а й поліпшення умов праці та впровадження соціальних гарантій для працівників морської галузі [10].

Всі ці заходи в комплексі дозволять значно поліпшити кадрову ситуацію в морській галузі України, забезпечивши її сталий розвиток та інтеграцію в міжнародну економічну систему.

Для подолання проблеми браку кваліфікованих кадрів у морській галузі України важливо також звернути увагу на розвиток інфраструктури та технологічних можливостей навчальних закладів. Введення спеціалізованих курсів з екологічних та енергозберігаючих технологій сприятиме підготовці фахівців, здатних працювати з новими портовими технологіями, такими як автоматизація процесів перевантаження вантажів та впровадження «зелених» рішень у судноплавстві. Це відповідає міжнародним вимогам щодо охорони навколишнього середовища, які активно впроваджуються в глобальну практику морського транспорту.

Додатково, для досягнення значних результатів у кадровій політиці морської галузі необхідно посилювати співпрацю з міжнародними організаціями. Наприклад, спільно з Міжнародною морською організацією (ІМО) можуть бути розроблені спеціалізовані сертифікаційні курси та програми перепідготовки, що відповідатимуть світовим стандартам і підвищать кваліфікацію українських кадрів.

Ці заходи дозволять не лише зменшити трудову міграцію, а й створити сприятливі умови для розвитку нових кадрів, здатних працювати в умовах міжнародного ринку праці та відповідати сучасним вимогам морської галузі.

Дефіцит кваліфікованих кадрів у морській галузі України має серйозні економічні наслідки, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування портів і судноплавства. Одним з основних наслідків є зниження ефективності портових операцій. Недостатня кількість спеціалістів з високою кваліфікацією, таких як операційні менеджери, інженери або технічний персонал, призводить до уповільнення процесів перевантаження вантажів та обробки контейнерів, що в свою чергу збільшує час обробки суден та зменшує їхній оборот. Це спричиняє затримки, підвищення витрат на обслуговування та зниження загальної пропускної спроможності портів.

Погіршення якості обслуговування клієнтів також є суттєвим економічним наслідком дефіциту кадрів. Порти, які не можуть забезпечити належний рівень обслуговування через брак кваліфікованих працівників,

втрачають конкурентні позиції на міжнародному ринку. Недостатній рівень обслуговування сприяє відтоку клієнтів до портів інших країн, що пропонують кращі умови та швидший процес обробки вантажів. Це веде до зниження доходів портів, що на довгострокову перспективу знижує їх інвестиційну привабливість.

Дефіцит кадрів також стає фактором, який обмежує інновації та модернізацію в галузі. Без належно кваліфікованих фахівців не можливо ефективно впроваджувати нові технології, зокрема автоматизовані системи управління, які здатні значно підвищити ефективність роботи портів та судноплавних компаній. Це ускладнює процес інтеграції українських портів у глобальну економіку, де все більше значення набуває автоматизація і цифровізація.

Крім того, дефіцит кадрів призводить до підвищення витрат на підготовку персоналу, що включає витрати на навчання та перепідготовку працівників, а також витрати на найм нових фахівців. Нестача досвідчених працівників змушує компанії залучати тимчасових або менш кваліфікованих спеціалістів, що може негативно позначитись на загальній продуктивності.

Усі ці фактори в сукупності не лише знижують економічну ефективність портів, але й можуть призвести до втрати конкурентних позицій України на міжнародному ринку перевезень, що в довгостроковій перспективі позначиться на зменшенні обсягів вантажоперевезень через українські порти та зниженні їхньої ролі в глобальних торгових ланцюгах.

Продовження дефіциту кваліфікованих кадрів у морській галузі України має не лише короткострокові, а й довгострокові економічні наслідки для національної економіки. Порти України, зокрема ті, що розташовані на стратегічно важливих водних шляхах, втрачають здатність адаптуватися до швидко змінюваних вимог глобального ринку. Як наслідок, відбувається зниження обсягів вантажоперевезень, що зменшує прибутки як самих портів, так і суміжних галузей, таких як логістика, транспорт та експорт.

Відсутність кваліфікованих кадрів для управління портовими інфраструктурами призводить до підвищення вартості послуг, оскільки робочі процеси стають менш ефективними, що відображається на кінцевих витратах для клієнтів. Це може спричинити збільшення вартості товарів, що експортуються через українські порти, що зменшує їхню конкурентоспроможність порівняно з іншими країнами, що мають більш ефективні портові системи.

Невдоволення клієнтів через низьку якість послуг, затримки та технічні проблеми стає додатковим чинником, який веде до відтоку інвестицій в українську морську галузь. Дефіцит кваліфікованих кадрів уповільнює процеси модернізації портової інфраструктури та інвестицій у нові технології, що, у свою чергу, ускладнює інтеграцію українських портів в глобальні торгові мережі. Це негативно позначається на економічному розвитку країни, зокрема на її здатності залучати міжнародні інвестиції та збільшувати експортний потенціал [21].

Для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів у морській галузі України необхідно впровадити комплексний підхід, що включає як державні ініціативи, так і міжнародну співпрацю. Одним із ключових напрямків є розробка державних програм підтримки освіти, що передбачають модернізацію навчальних планів та підготовку фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями. Важливою складовою цих програм повинно бути залучення освітніх установ до міжнародних стандартів, таких як STCW та вимоги ІМО, щоб забезпечити відповідність рівня підготовки кадрів світовим стандартам.

Держава повинна ініціювати фінансування грантів для навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Це можуть бути як державні, так і приватні гранти, орієнтовані на навчання нових поколінь морських фахівців або перепідготовку вже працюючих працівників у відповідності до вимог сучасного ринку праці. Гранти можуть бути спрямовані на курси підвищення кваліфікації,

стажування на сучасних підприємствах та проходження міжнародної сертифікації [10].

Також важливою є співпраця з міжнародними організаціями, зокрема з ІМО, для розвитку спільних програм підготовки кадрів та обміну досвідом. Україна може налагодити партнерські зв'язки з міжнародними навчальними закладами та корпораціями, що спеціалізуються на морських перевезеннях, щоб залучати інвестиції та ресурси для вдосконалення освіти та підготовки кадрів.

Завдяки таким заходам можна значно поліпшити кадрову ситуацію в морській галузі, підвищити конкурентоспроможність українських портів та судноплавства на міжнародному ринку, а також сприяти загальному розвитку національної економіки.

Для подолання дефіциту кваліфікованих кадрів у морській галузі України необхідно також впровадити комплекс заходів, що підтримуватимуть і стимулюватимуть розвиток освіти в цій сфері. Одним із ключових рішень є розробка державних програм підтримки морської освіти, спрямованих на покращення якості підготовки кадрів, що відповідають міжнародним вимогам. Зокрема, важливо передбачити у програмах модернізацію навчальних планів, що включають новітні технології та інновації в галузі морського транспорту та судноплавства, а також інтеграцію із міжнародними освітніми стандартами, такими як STCW (Міжнародна конвенція про підготовку моряків) та інші професійні вимоги, що встановлені Міжнародною морською організацією (ІМО).

У межах таких програм держава повинна забезпечити фінансування грантів для навчання та підвищення кваліфікації фахівців, зокрема через підтримку стажувань за кордоном та участь у міжнародних освітніх ініціативах. Це дозволить молодим спеціалістам набувати досвід в іноземних портах і на міжнародних торгових шляхах, що важливо для їх подальшої роботи в Україні. Гранти також можуть бути спрямовані на перепідготовку вже працюючих кадрів, що дозволить зменшити розрив у кваліфікації між українськими морськими фахівцями та їх міжнародними колегами.

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

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

РОЗДІЛ 3

ДУАЛЬНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Поняття та переваги дуального навчання в підготовці кадрів для морської галузі

Дуальне навчання - це інноваційна система підготовки фахівців, яка передбачає інтеграцію теоретичного навчання у закладах освіти з практичним навчанням на базі підприємств, установ чи організацій. Цей підхід спрямований на забезпечення відповідності знань і навичок студентів сучасним вимогам ринку праці шляхом активної взаємодії між навчальними закладами та роботодавцями.

Дуальне навчання є ефективною формою підготовки кадрів, яка гармонійно поєднує теоретичну освіту в закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах. У контексті морської галузі ця система дозволяє створити умови для всебічного розвитку майбутніх спеціалістів, забезпечуючи інтеграцію освітніх і виробничих процесів [29].

Дуальне навчання є надзвичайно важливим інструментом підготовки фахівців для морської галузі, оскільки забезпечує інтеграцію теоретичних знань із практичними навичками, що є критично необхідними для успішної професійної діяльності. Цей підхід передбачає навчання студентів безпосередньо в умовах реального виробництва, що дозволяє їм ознайомитися з сучасними технологіями, обладнанням і специфікою роботи на судах чи в морських портах. Завдяки цьому студенти отримують глибоке розуміння професійної діяльності та здобувають навички, що відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Дуальне навчання має багато переваг, основні з них зображені на рисунки нижче.



Рис 3.1 Переваги дуального навчання

Джерело складено автором [29]

Однією з основних переваг дуальної форми навчання є її практична орієнтація, яка дозволяє студентам розвивати професійні компетенції, адаптуючи їх до умов реального виробництва. Взаємодія з роботодавцями в рамках освітнього процесу сприяє врахуванню актуальних потреб галузі, що, в свою чергу, забезпечує високий рівень підготовки кадрів, здатних негайно ефективно виконувати професійні обов'язки. Під час навчання студенти формують відповідальність та здатність до самостійного прийняття рішень, що є важливими складовими професійної діяльності.

Дуальне навчання виступає як ефективна форма підготовки фахівців для морської галузі, що поєднує теоретичну освіту з практичною підготовкою в реальних умовах виробництва. Це дозволяє значно підвищити рівень професійної компетентності випускників, сприяючи їх конкурентоспроможності на глобальному ринку праці.

Однією з ключових переваг дуального навчання є можливість безпосереднього контакту студентів із сучасними технологіями та обладнанням. У межах практики на підприємствах майбутні спеціалісти мають змогу працювати на техніці, що відповідає сучасним інноваційним стандартам морської галузі. Це сприяє їхній адаптації до професійної діяльності та дозволяє отримати необхідний досвід, який важко здобути в умовах аудиторного навчання.

Крім того, система дуального навчання значно підвищує рівень працевлаштування випускників. Роботодавці, залучаючи студентів до реальних виробничих процесів, часто надають перевагу таким фахівцям при прийомі на роботу, оскільки вони вже знайомі з особливостями роботи конкретного підприємства. Водночас така співпраця сприяє формуванню професійної відповідальності та дисципліни, адже студенти вчаться працювати в команді, дотримуватися встановлених графіків і виконувати завдання в умовах реальної виробничої діяльності.

Особливо важливою перевагою дуальної системи є можливість підготовки студентів до роботи в специфічних умовах морської галузі, які часто включають тривале перебування у морі, зміну часових поясів та роботу у складних кліматичних умовах. Такий підхід не лише забезпечує кращу адаптацію до професійної діяльності, але й сприяє розвитку стресостійкості, фізичної витривалості та здатності приймати оперативні рішення в нестандартних ситуаціях.

Дуальне навчання також є ефективним інструментом для скорочення розриву між теоретичною освітою та практичними навичками. Студенти мають змогу застосовувати знання, отримані в навчальних закладах, безпосередньо на

виробництві, що сприяє їхньому кращому засвоєнню та підвищенню рівня компетентності. Для роботодавців це дозволяє зменшити витрати на адаптацію нових працівників, оскільки фахівці, підготовлені за дуальною системою, вже володіють необхідними знаннями й навичками.

Ураховуючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що впровадження дуального навчання в підготовку кадрів для морської галузі сприяє інтеграції української системи освіти до світових стандартів. Разом із тим, ефективна реалізація дуальної форми навчання вимагає тісної співпраці між навчальними закладами та підприємствами, забезпечення достатнього фінансування для організації практики та відповідного рівня координації між усіма учасниками процесу.

Таким чином, дуальне навчання у морській галузі є не лише інструментом для покращення якості професійної підготовки, але й засобом для забезпечення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Це дозволяє створити умови для розвитку висококваліфікованих спеціалістів, які здатні ефективно працювати у сучасному динамічному середовищі морської індустрії.

Дуальне навчання є інноваційною формою організації освітнього процесу, яка поєднує теоретичну підготовку в навчальних закладах із практичним навчанням на виробництві. У контексті морської галузі ця модель набуває особливого значення, оскільки дозволяє максимально ефективно інтегрувати знання і навички, необхідні для роботи в умовах динамічно розвиваючого середовища, де технологічні інновації та високі стандарти безпеки мають визначальну роль.

Дуальна система забезпечує студентам доступ до сучасних технологій, що активно використовуються в морській індустрії. Практика на підприємствах, таких як судноремонтні заводи, морські порти або судна, дозволяє майбутнім фахівцям отримати безпосередній досвід роботи з обладнанням, яке відповідає актуальним міжнародним стандартам. Це сприяє не лише засвоєнню професійних навичок, але й розвитку технічної обізнаності, необхідної для подальшого професійного зростання.

Серед переваг дуального навчання варто відзначити його здатність формувати фахівців, які відповідають конкретним потребам роботодавців. Завдяки залученню підприємств до освітнього процесу студенти отримують унікальну можливість адаптуватися до специфіки діяльності конкретного підприємства ще під час навчання. Роботодавці, у свою чергу, мають можливість впливати на процес підготовки кадрів, формуючи спеціалістів, які готові негайно розпочати професійну діяльність без тривалого періоду адаптації. Така інтеграція освітнього процесу і виробничої практики підвищує рівень працевлаштування випускників, сприяючи їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Дуальне навчання також сприяє розвитку ключових професійних компетенцій, таких як робота в команді, відповідальність і здатність приймати рішення у складних умовах. У морській галузі, яка часто включає роботу в екстремальних умовах, ці навички є критично важливими. Студенти, які проходять практику в реальних виробничих умовах, краще адаптуються до особливостей професійної діяльності, таких як тривале перебування у морі, зміна часових поясів або робота під тиском часу [8].

Особливе значення дуальне навчання має для зменшення розриву між теоретичною підготовкою та практичним застосуванням знань. Застосування отриманих у закладах освіти знань у реальних виробничих умовах сприяє їхньому глибшому засвоєнню. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень підготовки випускників, що має позитивний вплив як на самих фахівців, так і на загальний розвиток морської галузі.

Впровадження дуального навчання в морській індустрії вимагає значних зусиль з боку як навчальних закладів, так і роботодавців. Для ефективної реалізації цієї системи необхідна тісна співпраця між усіма учасниками освітнього процесу, забезпечення ресурсів для проведення практичного навчання та адаптація програм до потреб ринку праці. Проте результати, які дає дуальне навчання, виправдовують ці зусилля, оскільки дозволяють підготувати

висококваліфікованих спеціалістів, які здатні відповідати сучасним викликам морської галузі.

Таким чином, дуальна система є ефективним механізмом забезпечення якісної підготовки кадрів для морської індустрії. Вона сприяє розвитку професійних компетенцій, підвищенню адаптивності студентів до реальних умов роботи та створенню умов для інтеграції української морської освіти у світову систему професійної підготовки.

Дуальне навчання як освітня модель виступає важливим інструментом підготовки висококваліфікованих кадрів для морської галузі, яка характеризується високим рівнем динамізму та технологічності. Його сутність полягає в гармонійному поєднанні академічного навчання з інтенсивною практичною підготовкою на підприємствах. Цей підхід дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію теорії та практики, створюючи умови для набуття фахівцями як фундаментальних знань, так і професійних навичок, адаптованих до специфіки галузі.

Однією з основних переваг дуальної системи є її орієнтованість на потреби ринку праці. У морській галузі, яка має значні вимоги до кваліфікації працівників, студенти під час навчання знайомляться з технологіями та обладнанням, що використовуються на сучасних суднах, у портових комплексах чи судноремонтних підприємствах. Це сприяє формуванню технічної грамотності, яка є критично важливою в умовах постійного впровадження інновацій. Практика в умовах реального виробництва дозволяє студентам набути досвіду, який неможливо отримати в теоретичному середовищі, та закладає основу для їхньої професійної адаптації.

Значний внесок дуальна освіта робить у підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Роботодавці, що залучають студентів до освітнього процесу, формують спеціалістів, які відповідають їхнім конкретним потребам. Здобувачі освіти не лише адаптуються до особливостей діяльності підприємства, але й інтегруються в його корпоративну культуру. Це значно скорочує період їхньої професійної

адаптації після завершення навчання та сприяє швидкому включенню до робочих процесів .

Дуальне навчання також сприяє розвитку важливих м'яких навичок, таких як комунікація, командна робота, відповідальність і здатність до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Морська галузь вимагає не лише технічної компетентності, але й психологічної готовності працювати в екстремальних умовах, зокрема під час тривалих рейсів чи в несприятливих кліматичних умовах. Така підготовка сприяє формуванню стійких професійних компетенцій, які стають основою для успішної кар'єри.

Інтеграція теоретичних знань із практичним застосуванням у реальних умовах є ще однією вагомою перевагою дуальної системи. Освітній процес стає гнучкішим і адаптованішим до потреб студентів та роботодавців, що дозволяє краще засвоювати матеріал і ефективніше використовувати його у професійній діяльності. До того ж, така форма навчання відповідає світовим стандартам підготовки морських кадрів, що є важливим для інтеграції української морської освіти у міжнародний освітній простір.

Водночас впровадження дуальної системи потребує системного підходу та значних зусиль із боку освітніх закладів і підприємств. Організація ефективного співробітництва між усіма учасниками освітнього процесу, забезпечення фінансової підтримки, створення умов для практичного навчання та регулярне оновлення навчальних програм відповідно до потреб галузі є важливими чинниками успіху цієї моделі. Попри виклики, які супроводжують її реалізацію, дуальне навчання демонструє високу ефективність, що робить його перспективним напрямком розвитку професійної освіти у морській галузі [35].

Таким чином, дуальна освіта є інструментом, який не лише забезпечує якісну підготовку фахівців, але й сприяє довгостроковому розвитку морської галузі. Її впровадження дозволяє формувати професіоналів, здатних ефективно працювати в умовах глобалізації та технологічного прогресу, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність цієї сфери в Україні та на міжнародному рівні.

Дуальне навчання є ключовою складовою підготовки фахівців у морській галузі, яка активно інтегрується у сучасну систему професійної освіти. Його основною перевагою є створення безперервного зв'язку між теоретичними знаннями, отриманими у навчальних закладах, та практичними навичками, набутими у реальних умовах роботи. Це дозволяє підготувати спеціалістів, здатних адаптуватися до специфічних вимог морської індустрії, яка вимагає високої кваліфікації, гнучкості та професійної мобільності.

Особливість дуального навчання в морській галузі полягає в його практичній орієнтованості. Студенти, проходячи практику на суднах, у портах або судноремонтних підприємствах, безпосередньо взаємодіють із сучасними технічними системами, з якими вони будуть працювати у професійному житті. Це не лише розвиває їхні технічні навички, але й забезпечує можливість роботи з реальними виробничими процесами, такими як навантаження та розвантаження вантажів, технічне обслуговування суден або контроль за їх навігаційною безпекою.

Крім того, дуальна освіта дозволяє студентам поступово звикати до специфічних умов праці у морській галузі. Це включає здатність до роботи в умовах ізоляваності на судні, витривалість під час тривалих рейсів, управління часом у змінних часових поясах і роботу у складних погодних умовах. Практичний досвід у таких умовах формує у студентів психологічну готовність до викликів, що є невід'ємною частиною роботи в морській галузі.

Додатковою перевагою дуальної системи є сприяння працевлаштуванню випускників. Студенти, які пройшли навчання в умовах виробництва, часто стають першочерговими кандидатами для роботодавців, оскільки вони вже знайомі з робочим процесом і корпоративними стандартами конкретного підприємства. Роботодавці, які беруть участь у підготовці кадрів, мають можливість впливати на формування професійних компетенцій, відповідно до своїх потреб, що дозволяє скоротити витрати на адаптацію нових працівників [36].

Дуальне навчання також підвищує якість засвоєння теоретичних знань. Застосування їх на практиці сприяє глибшому розумінню матеріалу, підвищує ефективність навчання і мотивує студентів до саморозвитку. Крім того, постійний контакт із професіоналами галузі та реальними робочими ситуаціями дозволяє отримати цінні рекомендації та перейняти найкращі практики.

Впровадження дуальної моделі навчання в морській галузі сприяє інтеграції української освіти у міжнародний контекст, оскільки така система відповідає світовим стандартам підготовки кадрів. Це, своєю чергою, відкриває можливості для українських фахівців працювати у провідних компаніях на міжнародному рівні.

Також є і недоліки, одним із основних недоліків є відсутність єдиних стандартів і правил для дуальної освіти в морській галузі, що призводить до різної якості підготовки в залежності від навчального закладу та компанії-партнера. Також в Україні є обмежена кількість підприємств, готових брати участь у такій системі через економічні труднощі, що створює дефіцит місць для стажування. Порівняно з іншими європейськими країнами, де дуальне навчання активно підтримується урядами і фінансується через різні програми, в Україні цей механізм все ще знаходиться на етапі розвитку.

Крім того, іноді є проблема нестачі кваліфікованих інструкторів та викладачів для практичного навчання, особливо у специфічних сферах, таких як суднобудування чи управління портами. У навчальних закладах спостерігається брак сучасних тренажерів і технічної бази для належного навчання. Важливо також зазначити, що дуальна освіта може бути менш доступною для студентів з малозабезпечених родин, оскільки деякі програми вимагають додаткових фінансових витрат на переїзд або проживання.

Таким чином, хоча дуальне навчання має значний потенціал для покращення підготовки фахівців для морської галузі, на сьогодні існують певні виклики, які потребують уваги з боку уряду, навчальних закладів та компаній. Одним з основних викликів є необхідність забезпечення ефективної координації між навчальними закладами та підприємствами, що дозволить забезпечити

відповідність навчальних програм реальним вимогам ринку праці. Крім того, важливо залучати достатнє фінансування для створення сучасних навчальних ресурсів і тренажерів, а також покращення інфраструктури для практичного навчання.

Водночас, переваги дуальної системи, серед яких висока якість підготовки, адаптивність студентів до умов реальної роботи та конкурентоспроможність випускників, значно переважають труднощі її впровадження. Дуальне навчання дозволяє студентам не тільки отримати теоретичні знання, але й глибоке розуміння практичних аспектів роботи, що робить їх більш підготовленими до швидко змінюваних умов галузі.

Отже, дуальне навчання є ефективним інструментом підготовки кадрів для морської галузі, що відповідає сучасним викликам ринку праці. Його розвиток сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах глобалізації та технологічного прогресу, що, в свою чергу, забезпечує сталий розвиток морської індустрії в Україні та за її межами.

3.2. Приклади успішного впровадження дуального навчання в Україні та за кордоном

Дуальна освіта є важливим інструментом для формування сучасних фахівців, що відповідають вимогам динамічного ринку праці. Вона дозволяє скоротити розрив між теорією і практикою, забезпечуючи студентів конкурентними перевагами як на національному, так і на міжнародному рівні. Успішні приклади з України та інших країн підтверджують перспективність цієї моделі для розвитку освіти та економіки [35].

Дуальне навчання є потужним інструментом для модернізації освіти та підготовки спеціалістів, які відповідають сучасним потребам ринку праці, і його ефективність підтверджується як в Україні, так і в зарубіжних країнах.

Національний університет «Одеська морська академія» (НУ «ОМА») є одним з основних навчальних закладів України, що спеціалізується на підготовці фахівців для морської індустрії. Завдяки потужній матеріально-технічній базі та висококваліфікованому викладацькому складу, університет забезпечує якісну підготовку відповідно до вимог Міжнародної конвенції про підготовку і дипломування моряків (ПДНВ), яка є важливим стандартом для морської освіти та професійної діяльності.

Окрім теоретичних знань, велике значення в НУ «ОМА» надається практичному навчанні, що реалізується через дуальну систему освіти. Дуальна система дозволяє студентам отримувати практичні навички, працюючи безпосередньо на судах, у портах та інших морських об'єктах. Це дозволяє випускникам не лише володіти необхідними теоретичними знаннями, але й адаптуватися до реальних умов роботи на морі та в морських компаніях. Протягом року 642 курсанти Національного університету «Одеська морська академія» проходили практику на судах 112 іноземних компаній, таких як MSC, V. Ships та Marlow Navigation. Ці компанії не лише надають студентам можливість отримати безцінний досвід роботи, але й покривають всі витрати на практичне навчання. Це включає авіаперельоти, харчування, страхування та заробітну плату, що значно знижує фінансове навантаження на студентів. Така співпраця дозволяє курсанам університету поглибити свої професійні навички в реальних умовах роботи на судах міжнародних судноплавних компаній.

Національний університет «Одеська морська академія» активно співпрацює з міжнародними навчальними закладами, судноплавними компаніями та організаціями, що дозволяє студентам отримувати міжнародні сертифікати, які значно підвищують їхню конкурентоспроможність на світовому ринку праці. Співпраця з такими організаціями, як ERASMUS+DUALSTUDUA, відкриває студентам доступ до міжнародних стандартів освіти та практичного навчання, що відповідає вимогам сучасної морської індустрії. Міжнародні сертифікати, що видаються в рамках цих програм, є додатковою перевагою для випускників університету, забезпечуючи

їм кращі можливості для працевлаштування в провідних компаніях та судноплавних організаціях по всьому світу.

Для підтримки і розвитку дуальної системи навчання НУ «ОМА» постійно оновлює свою навчальну та лабораторну базу, співпрацюючи з міжнародними партнерами - судноплавними компаніями та освітніми установами. Це включає впровадження сучасних тренажерів, симуляторів та іншого обладнання, яке відповідає міжнародним стандартам. Технічне оснащення університету дозволяє студентам отримувати практичні навички, що максимально наближені до реальних умов роботи на морських судах та в портах. Така співпраця також сприяє актуалізації навчальних програм і підвищенню якості підготовки кадрів для міжнародного ринку праці.

У 2023 році НУ «ОМА» випустив 1862 фахівців різного рівня, включаючи молодших спеціалістів і магістрів. Навчальний процес продовжувався навіть в умовах воєнного стану, при цьому студенти проходили практику на тренажерах і судах, що дозволило підтримати високий рівень їхньої професійної підготовки. Це створює сприятливі умови для працевлаштування випускників в морській галузі, відкриваючи перспективи кар'єрного зростання як на флоті, так і на березі.

На сьогоднішній день, однією з найперспективніших моделей для розвитку освіти в морській галузі України є дуальна система навчання, яка здатна значно покращити підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних задовольняти вимоги сучасної морської індустрії. Національний університет «Одеська морська академія» (НУ ОМА) є одним із провідних навчальних закладів України, який успішно реалізує дуальну систему освіти. Цей університет демонструє високий рівень інтеграції теоретичного навчання з практичними заняттями безпосередньо на підприємствах, що забезпечує студентам необхідні знання та навички для ефективної роботи в умовах глобалізованого ринку праці.

Реалізація дуальної освіти в НУ ОМА дозволяє студентам не тільки отримувати фундаментальні знання в галузі морських технологій та

судноплавства, але й безпосередньо здобувати досвід на підприємствах та в організаціях морської індустрії. Цей підхід сприяє більш глибокому розумінню вимог ринку праці, дозволяє адаптувати навчальну програму до змінних умов, зокрема, нових технологічних інновацій.

Впровадження дуальної освіти на базі НУ ОМА має безумовні переваги. По-перше, це дозволяє створити сильну основу для розвитку національної морської індустрії, готуючи фахівців, які мають практичний досвід роботи на міжнародному рівні. По-друге, така система сприяє інтеграції кращих міжнародних практик у навчальний процес, що дає змогу забезпечити конкурентоспроможність українських фахівців на світовому ринку праці.

Якщо система дуальної освіти буде продовжувати розвиватися в НУ ОМА, то в майбутньому ми зможемо спостерігати за значним підвищенням рівня підготовки морських кадрів, зростанням рівня співпраці між навчальними закладами та підприємствами, а також створенням нових можливостей для студентів у різних аспектах морської індустрії. Такий підхід забезпечить високий попит на випускників університету на ринку праці і сприятиме інтеграції України у міжнародну морську спільноту.

Наприклад, дуальна система навчання в Німеччині є однією з найбільш ефективних моделей підготовки фахівців для морської галузі. Цей підхід поєднує теоретичне навчання в навчальних закладах із практичним досвідом, отриманим безпосередньо на робочих місцях, що дозволяє студентам отримати реальні навички та досвід у процесі навчання. У морській галузі Німеччини ця система є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє вирішувати проблему нестачі кваліфікованих кадрів та забезпечувати компанії висококваліфікованими працівниками, готовими до роботи у складних умовах.

Narag-Lloyd, одна з найбільших контейнерних судноплавних компаній у світі, активно підтримує програми дуального навчання в морській індустрії. В рамках таких програм студенти отримують теоретичні знання у навчальних закладах і проходять практичне стажування на борту суден чи в портах. Це дозволяє їм одночасно освоювати основи навігації, судноводіння, а також

принципи організації роботи в морському транспорті та логістиці. Випускники цієї програми мають змогу працювати в різних сферах морської індустрії: від морських інженерів до офіцерів і логістів.

За статистикою, рівень працевлаштування випускників дуальних програм у Німеччині є високим. Близько 80-85% студентів, що закінчили дуальні програми в морській галузі, знаходять роботу протягом шести місяців після завершення навчання. Більшість з них працевлаштовуються в компаніях, які брали участь у їхній підготовці, таких як Harpag-Lloyd [65].

Програма дуального навчання в Німеччині також допомагає знижувати витрати на стажування та адаптацію нових працівників для компаній. Завдяки тому, що студенти вже мають певний практичний досвід до завершення навчання, компанії можуть економити на додаткових навчальних курсах та інтеграції нових співробітників. Це дозволяє швидше інтегрувати нових працівників у виробничі процеси та підвищити ефективність роботи підприємств.

Німеччина, за даними Німецької асоціації морських перевезень (VDV), щорічно готує понад 1000 спеціалістів для морської галузі через дуальні програми. Це включає підготовку офіцерів, інженерів, логістів і фахівців з управління судноплавними лініями. Паралельно з теоретичним навчанням студенти проходять практику на реальних суднах, що дозволяє їм набути цінного досвіду в умовах, що наближаються до реальної роботи на суднах або в портових комплексах [44].

Таким чином, система дуального навчання в Німеччині є ключовим інструментом для підготовки висококваліфікованих кадрів для морської індустрії. Вона забезпечує не лише якісну підготовку фахівців, але й сприяє розвитку компаній, знижує витрати на навчання нових працівників і забезпечує необхідний рівень кваліфікації для задоволення потреб морської галузі.

У Нідерландах дуальна система навчання є основою підготовки спеціалістів для морської та портової галузі. Одним із основних навчальних закладів є STC-Group, який пропонує програми для підготовки фахівців у галузі

судноплавства, транспорту, портової логістики та суміжних сфер. STC-Group співпрацює з численними міжнародними компаніями, зокрема в портах і судноплавних компаніях, щоб забезпечити студентів реальними практичними навичками.

Щорічно близько 4 000 студентів проходять навчання в рамках різних програм, від середнього до вищого рівня. Одним з важливих напрямків є програма підготовки фахівців у портовому управлінні, де студенти отримують глибокі теоретичні знання, а також практичний досвід через стажування в портах, таких як порт Роттердама. У 2024 році STC-Group продовжує активно розвивати свої програми, пропонуючи як бакалаврські, так і магістерські курси з фокусом на інновації, енергетичну трансформацію та цифровізацію портової інфраструктури [73].

Цей підхід дозволяє Нідерландам забезпечувати потреби морської та портової індустрії в кваліфікованих кадрах, а також підтримувати високий рівень інтернаціоналізації та взаємодії між навчальними закладами та підприємствами.

Дуальна система навчання є ефективним підходом до підготовки фахівців для морської індустрії, поєднуючи теоретичне навчання з практичним досвідом. Приклади успішного впровадження цієї моделі в Україні та за кордоном, зокрема в Німеччині та Нідерландах, підтверджують її ефективність у підготовці кваліфікованих кадрів, що підвищує шанси на працевлаштування і сприяє розвитку економіки. Такий підхід забезпечує високий попит на випускників і інтеграцію на міжнародному ринку праці.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи дуального навчання для морської галузі України

Вдосконалення системи дуального навчання для морської галузі України є важливим кроком для підготовки висококваліфікованих кадрів, які зможуть

ефективно функціонувати в умовах сучасних вимог морської індустрії. Однією з ключових умов успішної реалізації такої системи є зміцнення співпраці між навчальними закладами, зокрема морськими академіями та університетами, та підприємствами, що працюють у галузі. Спільна розробка навчальних програм, які враховують специфічні потреби роботодавців, а також можливість проходження студентами практичних занять на сучасних суднах і в портах, створює ефективне середовище для підготовки спеціалістів, здатних до швидкої адаптації до вимог ринку праці.

Оновлення навчальних планів є необхідною умовою для інтеграції сучасних технологій і тенденцій у морській галузі, зокрема автоматизованих систем управління, інноваційних екологічно чистих технологій та систем безпеки. Використання сучасного обладнання та тренажерів для навчання, таких як сухопутні та морські симулятори, дозволяє забезпечити високий рівень практичної підготовки студентів, що є важливою складовою дуального навчання. Розширення практичної частини навчання, що включає регулярні тренування на реальних суднах і участь у портових операціях, сприяє розвитку навичок, необхідних для професійної діяльності, і підвищує ефективність навчання [32].

У Сингапурі Морський інститут технологій (SMU) постійно адаптує свої навчальні програми, включаючи навчання роботі з автоматизованими системами управління та екологічно чистими технологіями [75]. Україна може інтегрувати сучасні технології, оновивши навчальні плани у провідних морських академіях, використовуючи для цього обладнання та симулятори, що забезпечують високий рівень практичної підготовки. Наприклад, впровадження сучасних тренажерів і симуляторів у навчання студентів Одеської морської академії підвищить їхню готовність до роботи в умовах сучасних технологій.

Особлива увага повинна приділятися розробці спеціалізованих навчальних програм, орієнтованих на різні спеціальності, зокрема механіків, електроніків, капітанів, моряків і фахівців з управління портами. Це дозволить забезпечити навчання, яке максимально відповідає вимогам і потребам морської

індустрії, а також підготувати студентів до роботи в сучасних умовах. Залучення іноземних експертів та міжнародних організацій до розробки навчальних планів і проведення тренінгів сприятиме інтеграції передових світових практик у навчальний процес і надасть студентам можливість отримати міжнародні сертифікати, які відкривають перспективи для працевлаштування за кордоном.

У Великій Британії навчальний заклад Warsash Maritime School пропонує спеціалізовані програми для навчання механіків, електроніків, капітанів і морських офіцерів, що відповідають потребам сучасної морської галузі. В Україні це може бути реалізовано через розробку спеціалізованих програм у навчальних закладах, орієнтуючи їх на специфічні спеціальності, такі як механіки чи фахівці з управління портами, із залученням міжнародних експертів для забезпечення відповідності програм міжнародним стандартам. Наприклад, співпраця з міжнародними організаціями та експертами дозволить підготувати навчальні програми, які надають студентам можливість отримати сертифікати, що відкривають можливості для працевлаштування за кордоном [77].

Професійний рівень викладачів є ще одним важливим аспектом, що визначає успішність впровадження дуальної системи. Для підвищення кваліфікації педагогічного складу необхідно організовувати тренінги, курси підвищення кваліфікації та обмін досвідом із міжнародними фахівцями. Це дозволить забезпечити високий рівень підготовки, який відповідає сучасним вимогам морської галузі.

У Норвегії програма навчання викладачів у морських академіях включає регулярні курси та семінари, що проводяться спільно з провідними університетами ЄС і міжнародними організаціями, такими як Міжнародна морська організація (ІМО). Ці заходи допомагають викладачам оновлювати знання про сучасні технології та методи навчання, що відповідають сучасним вимогам морської галузі. В Україні аналогічні програми можуть бути впроваджені через партнерство з міжнародними навчальними центрами та

запрошення іноземних експертів для проведення тренінгів і майстер-класів. Залучення таких фахівців дозволить викладачам не тільки вдосконалити свою професійну підготовку, а й інтегрувати передові світові практики в навчальний процес, забезпечуючи тим самим високий рівень підготовки студентів.

Фінансування та інфраструктурні інвестиції є критичними для впровадження дуальної системи навчання. Модернізація навчальних баз, закупівля сучасного обладнання та побудова спеціалізованих навчальних центрів допоможе створити умови, необхідні для підготовки висококваліфікованих спеціалістів. Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності навчальних програм дозволить здійснювати регулярні аналізи, збирати відгуки від студентів і роботодавців, а також оцінювати рівень підготовки випускників. Це, у свою чергу, сприятиме адаптації навчальних планів і безперервному вдосконаленню навчального процесу [32].

У Німеччині, країні, що є лідером у впровадженні дуальної системи навчання, державні та приватні інвестиції активно використовуються для модернізації навчальних центрів і створення симуляційних кімнат, оснащених сучасними тренажерами, які імітують реальні ситуації на борту судна. У місті Гамбург, наприклад, розташований центр морського навчання, який має передове обладнання для підготовки студентів, включаючи тренажери для роботи з електронними системами управління та двигунами.

В Україні подібні інфраструктурні проекти можуть реалізовуватись через державне фінансування, а також через державно-приватне партнерство з компаніями, що спеціалізуються на морській техніці, наприклад, через закупівлю обладнання від таких постачальників, як Kongsberg чи Wärtsilä. Створення сучасних навчальних центрів, що включають як класні приміщення, так і спеціалізовані тренажери для практичного навчання, значно підвищить рівень підготовки майбутніх морських фахівців і дозволить інтегрувати інноваційні технології у навчальний процес.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволить Україні створити ефективну систему дуального навчання, яка відповідатиме сучасним

вимогам морської галузі та підвищить конкурентоспроможність українських спеціалістів на міжнародному ринку. Впровадження інноваційних підходів, співпраця з міжнародними партнерами та інвестиції в інфраструктуру стануть основою для забезпечення високої якості підготовки кадрів і зміцнення позицій країни у світовій морській індустрії.

Для вдосконалення системи дуального навчання у морській галузі України важливо впроваджувати комплексний підхід, що включає інтеграцію сучасних освітніх стандартів та практичної підготовки, яка відповідає специфіці міжнародної морської індустрії. Успіх реалізації такої системи значною мірою залежить від налагодження тісної співпраці між навчальними закладами та підприємствами, що сприяє створенню програм, які оптимально відповідають потребам ринку. Спільна розробка навчальних планів і практичних курсів, що включають як теоретичні, так і практичні заняття, є основою для підготовки фахівців, здатних успішно працювати на сучасних судах і в портовій інфраструктурі.

Необхідність актуалізації навчальних планів, що включають інтеграцію сучасних технологій, таких як автоматизовані судноплавні системи, технології управління безпекою, а також новітні екологічно чисті рішення, є важливою умовою підготовки спеціалістів. Впровадження тренажерів та симуляторів для морських умов навчання дозволяє створити середовище, максимально наближене до реальних умов роботи, що сприяє ефективному засвоєнню знань і навичок [36].

Розширення практичного навчання, яке включає проходження стажувань на реальних судах та участь у реальних операціях у портах, є необхідним кроком для формування у студентів практичних навичок, що відповідають високим стандартам морської галузі. Важливо створювати умови для навчання під керівництвом досвідчених фахівців, що дозволяє студентам отримати безцінний досвід і краще підготуватися до професійної діяльності. Крім того, необхідно впроваджувати спеціалізовані програми навчання для різних спеціальностей у межах морської індустрії, таких як морські інженери,

електроніки, механіки, капітани, що дозволить забезпечити більш глибоке освоєння професійних знань.

Залучення міжнародних експертів і організацій до навчального процесу через проведення тренінгів, семінарів та курсів дозволяє адаптувати навчальні програми до світових стандартів і підвищити конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці. Міжнародна співпраця також дає можливість отримати сертифікати, що визнаються у багатьох країнах, що відкриває нові можливості для працевлаштування за межами України.

Забезпечення високої кваліфікації педагогічного складу навчальних закладів є також важливим елементом успішного впровадження дуального навчання. Підвищення рівня професіоналізму викладачів через участь у спеціалізованих курсах і тренінгах сприяє покращенню якості навчального процесу. Викладачі повинні мати можливість обмінюватися досвідом з міжнародними колегами, що дозволить інтегрувати передові освітні практики у навчальні програми.

Фінансування та інвестиції в інфраструктуру є основою для реалізації дуальної системи навчання. Оновлення навчальних баз, оснащення сучасним обладнанням, побудова спеціалізованих навчальних центрів та створення умов для комфортного проходження навчання студентами сприятимуть підвищенню ефективності підготовки кадрів. Моніторинг ефективності навчальних програм, збирання відгуків студентів і роботодавців, а також постійна оцінка рівня підготовки випускників є необхідними для вдосконалення навчальних програм.

Впровадження системи дуального навчання в морській галузі України дозволить створити висококваліфікованих фахівців, які відповідатимуть сучасним вимогам міжнародного ринку та сприятимуть зміцненню позицій країни у світовій морській індустрії.

Вдосконалення системи дуального навчання у морській галузі України потребує створення комплексного підходу, що забезпечить якісну підготовку фахівців, здатних ефективно працювати в умовах швидко змінюваної морської індустрії. Основою цього процесу є активна співпраця між освітніми закладами

та підприємствами, що дає змогу інтегрувати практичні аспекти навчання безпосередньо в навчальний процес. Спільна розробка навчальних програм і впровадження стажувань на борту сучасних суден і в портових операціях забезпечує студентів можливістю застосовувати теоретичні знання у реальних умовах, що значно підвищує якість їхньої підготовки.

Сучасні навчальні плани повинні включати елементи новітніх технологій і методів, які застосовуються у світовій практиці морської індустрії, зокрема автоматизовані системи управління суднами, екологічно чисті рішення, інноваційні технічні розробки та сучасні методи управління безпекою. Впровадження спеціалізованих навчальних програм, що відповідають потребам різних спеціальностей, таких як інженери, електроніки, механіки та капітани, є надзвичайно важливим для підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних працювати з високою ефективністю.

Успішне впровадження дуальної системи навчання вимагає залучення іноземних експертів і міжнародних організацій, які можуть допомогти інтегрувати світові стандарти та досвід у навчальні програми. Таке залучення сприятиме не лише підвищенню рівня освіти, але й наданню студентам можливості отримати міжнародні сертифікати, що відкриває перспективи для працевлаштування у провідних міжнародних компаніях та судноплавних компаніях [29].

Однією з ключових складових успіху є підвищення кваліфікації викладачів, які повинні бути готові адаптуватися до нових навчальних технологій і методів. Професійний розвиток педагогічного складу через участь у спеціалізованих тренінгах, курсах та обміні досвідом з міжнародними колегами сприяє підвищенню якості навчального процесу. Викладачі, які мають практичний досвід у морській індустрії, здатні краще передати свої знання і навички студентам.

Важливою умовою для реалізації дуального навчання є інвестиції в інфраструктуру, що включає модернізацію навчальних баз, оснащення сучасним обладнанням та створення спеціалізованих навчальних центрів. Ці кроки

дозволяють забезпечити студентів усім необхідним для отримання практичного досвіду, що відповідає світовим стандартам. Моніторинг ефективності навчальних програм, збір зворотного зв'язку від студентів і роботодавців, а також постійна оцінка рівня підготовки випускників є важливими для удосконалення навчального процесу.

Загалом, успішне впровадження дуального навчання у морській галузі України потребує інтеграції сучасних навчальних технологій, підвищення кваліфікації педагогічного складу, залучення міжнародного досвіду та інвестицій в інфраструктуру. Це забезпечить підготовку фахівців, які відповідатимуть високим стандартам галузі і будуть готові до роботи в умовах глобальних змін, що відбуваються у морській індустрії [35].

Для вдосконалення системи дуального навчання у морській галузі України необхідно створити цілісну модель, яка інтегруватиме сучасні педагогічні підходи, практичний досвід і міжнародні стандарти. Головною умовою успішної реалізації такої моделі є ефективна співпраця між освітніми закладами, зокрема морськими академіями та університетами, та підприємствами, що спеціалізуються на судноплавстві, роботі портів та інших галузях морської економіки. Таке партнерство дозволяє створювати навчальні програми, які відповідають сучасним вимогам та включають як теоретичні курси, так і практичні заняття, що проводяться у реальних умовах.

Інтеграція новітніх технологій і практик, зокрема автоматизованих судноплавних систем, сучасних методів безпеки та екологічно чистих технологій, є ключовою складовою освітніх програм. Використання сучасних тренажерів, симуляторів та практичних лабораторій дозволяє студентам набувати навичок, які можна безпосередньо застосовувати в професійній діяльності. Важливим аспектом є також розвиток спеціалізованих програм, орієнтованих на різні спеціальності, зокрема для технічних спеціалістів, механіків, капітанів та фахівців з управління портовими операціями, що сприяє глибшому розумінню кожної спеціалізації.

Підвищення рівня кваліфікації викладачів через участь у міжнародних курсах та тренінгах є необхідним для забезпечення високої якості навчання. Викладачі повинні мати не лише теоретичні знання, але й практичний досвід, що дозволяє їм передавати студентам актуальні знання та навички, орієнтуючи навчальний процес на реальні потреби ринку праці. Участь у міжнародних програмах обміну досвідом та спільні дослідження з міжнародними партнерами допомагають забезпечити інтеграцію передових технологій та практик у навчальні програми.

Залучення іноземних партнерів та міжнародних організацій є важливим елементом для адаптації української системи дуального навчання до світових стандартів. Таке партнерство дає змогу впроваджувати міжнародні сертифікаційні програми, що відкриває студентам нові можливості для працевлаштування за кордоном і покращує конкурентоспроможність на глобальному ринку. Крім того, участь міжнародних експертів у навчальному процесі сприяє розвитку нових навчальних матеріалів, тренінгів та практичних завдань [13].

Інвестиції в інфраструктуру є критичними для реалізації ефективної системи дуального навчання. Модернізація навчальних баз, закупівля сучасного обладнання та створення спеціалізованих центрів для практичної підготовки студентів дозволяють забезпечити належний рівень підготовки. Інфраструктурні оновлення також включають створення інноваційних навчальних просторів, де студенти можуть працювати з новітніми технологіями у безпечному середовищі, що максимально наближене до реальних умов роботи на борту судна або в порту.

Моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм є необхідними для постійного вдосконалення освітнього процесу. Збір даних від студентів і роботодавців, аналіз їхніх відгуків, а також регулярні оцінки успішності випускників дозволяють коригувати навчальні програми, підвищуючи їхню актуальність та ефективність. Такий підхід сприяє постійному вдосконаленню та адаптації навчальних планів до змін у морській галузі та умовах ринку праці.

У результаті, створення і реалізація вдосконаленої системи дуального навчання в морській галузі України дозволить підготувати висококваліфікованих фахівців, які зможуть успішно інтегруватися в міжнародну економіку та відповідати сучасним викликам галузі. Впровадження інноваційних підходів у навчання, інвестиції в інфраструктуру та підтримка міжнародного співробітництва створять базу для розвитку конкурентоспроможних кадрів, які сприятимуть розвитку морської галузі країни та її інтеграції в глобальний ринок.

Вдосконалення системи дуального навчання у морській галузі України є важливим кроком для забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, які зможуть відповідати вимогам сучасної міжнародної морської індустрії. Це передбачає інтеграцію навчальних програм, що включають як теоретичні, так і практичні компоненти, для забезпечення глибокого розуміння професійних аспектів роботи. Дуальне навчання, яке базується на тісній співпраці між навчальними закладами та підприємствами, створює можливості для формування у студентів реальних практичних навичок і підготовки до роботи в умовах глобалізованого ринку.

Ключовим елементом є адаптація навчальних планів до потреб сучасної морської індустрії, що включає використання новітніх технологій, таких як автоматизовані системи управління суднами, нові методи забезпечення безпеки, а також інноваційні рішення для збереження навколишнього середовища. Окрім того, важливо створювати навчальні програми, які орієнтовані на конкретні спеціальності, забезпечуючи тим самим глибоке розуміння та практичні навички у відповідних галузях, від інженерних спеціальностей до управлінських.

Ефективне навчання також потребує забезпечення високого рівня кваліфікації педагогічного складу. Викладачі повинні мати сучасні знання та практичний досвід, що дозволяє їм навчати студентів із використанням актуальних методів і технологій. Підвищення кваліфікації через участь у

міжнародних тренінгах і обмін досвідом з іноземними колегами створює основу для оновлення освітніх програм і підвищення їхньої ефективності.

Залучення міжнародних партнерів до навчального процесу є важливим аспектом, що дозволяє інтегрувати передові світові практики та стандарти у навчальні програми. Міжнародна співпраця сприяє створенню умов для отримання сертифікатів, які визнаються у багатьох країнах, що відкриває можливість для студентів працювати на міжнародному ринку та розширює їхні кар'єрні перспективи.

Інвестиції в інфраструктуру є невід'ємною частиною вдосконалення дуального навчання. Сучасні навчальні центри, оснащені спеціалізованим обладнанням, тренажерами та симуляторами, дозволяють створювати умови, наближені до реальних робочих ситуацій. Такі інвестиції також включають створення лабораторій і майстерень для проведення практичних занять, що забезпечує студентам можливість відпрацьовувати навички безпосередньо в процесі навчання.

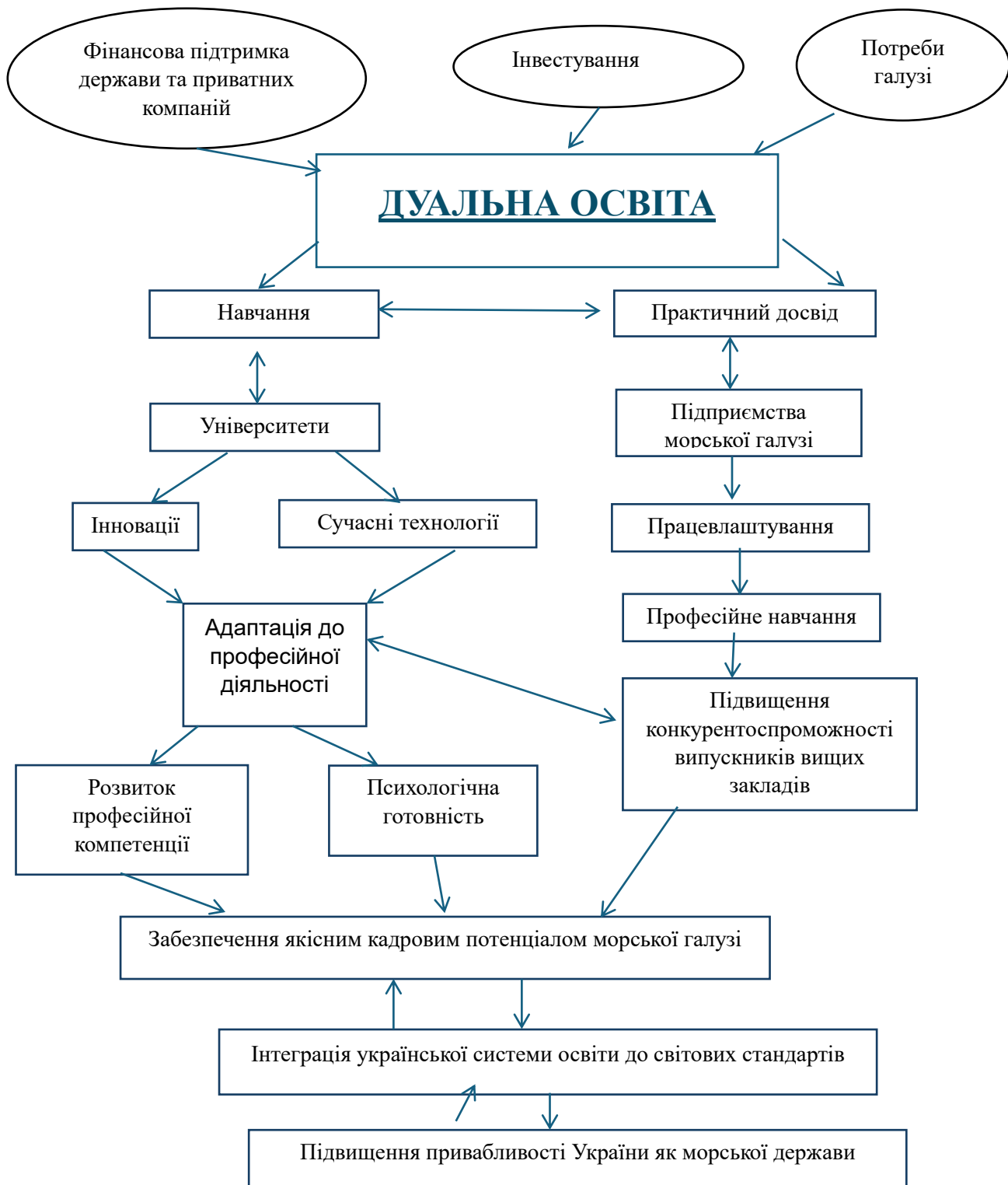
Моніторинг і оцінка ефективності навчальних програм, а також постійний збір зворотного зв'язку від студентів, роботодавців та фахівців галузі, є необхідними для підвищення якості освіти. Регулярні оцінки та адаптація навчальних планів на основі отриманих даних сприяють швидкому реагуванню на зміни у галузі та підвищенню конкурентоспроможності випускників.

Успішне впровадження дуальної освіти у морській галузі вимагає комплексного підходу, який включає інтеграцію сучасних освітніх стандартів, оновлення навчальних планів, посилену співпрацю між навчальними закладами та підприємствами, а також залучення значних інвестицій для модернізації інфраструктури. Адаптація освітніх програм до потреб ринку праці та сучасних технологій дозволить забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах глобалізованої морської індустрії.

Модель, розроблена на основі вивчення великого обсягу наукових і практичних матеріалів, зосереджується на створенні гармонійного поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою. Завдяки цій інтеграції

студенти здобувають як глибокі знання, так і практичні навички, що сприяє їхній адаптації до реальних умов праці. Основними напрямками впровадження моделі є залучення міжнародних партнерів, створення умов для якісного практичного навчання, модернізація матеріально-технічної бази та розвиток довгострокового партнерства між освітніми установами та роботодавцями.

Модель стратегії забезпечення якісного кадрового потенціалу морської галузі за допомогою дуальної освіти



Модель стратегії забезпечення якісного кадрового потенціалу морської галузі за допомогою дуальної освіти є інноваційним та системним підходом, спрямованим на вирішення актуальних завдань підготовки висококваліфікованих фахівців. Її реалізація має комплексний вплив на економічну, соціальну та освітню сфери, сприяючи розвитку морської індустрії в Україні.

Перш за все, запропонована модель дозволяє підвищити рівень відповідності знань і навичок випускників сучасним вимогам ринку праці. Завдяки інтеграції теоретичного навчання з практичною підготовкою випускники стають готовими до виконання професійних завдань у реальних виробничих умовах, що суттєво знижує витрати підприємств на додаткове навчання та адаптацію нових працівників.

Крім того, впровадження дуальної освіти сприяє зростанню міжнародної конкурентоспроможності українських фахівців. Практичний досвід, здобутий у співпраці з провідними підприємствами, дозволяє випускникам брати участь у глобальних ринках праці, що не лише відкриває нові можливості для молоді, але й зміцнює репутацію України як країни з потужним кадровим потенціалом у морській галузі.

Важливим соціальним аспектом є зменшення рівня безробіття серед молоді завдяки тісній співпраці між освітніми установами та роботодавцями. Студенти отримують можливість працевлаштування ще під час навчання, що стимулює економічний розвиток регіонів, зокрема тих, що мають доступ до морської інфраструктури.

Економічний ефект моделі проявляється через модернізацію інфраструктури закладів освіти, стимулювання інвестицій у матеріально-технічну базу та інноваційні технології. Участь приватних і державних інвесторів у розвитку дуальної освіти створює сприятливі умови для зростання продуктивності праці, підвищення безпеки мореплавства та впровадження нових стандартів у морській галузі.

Особливо важливим є довгостроковий характер впливу моделі, який забезпечується розвитком партнерських відносин між університетами та підприємствами. Це дозволяє створити стійку систему кадрового забезпечення, яка відповідає не лише поточним, але й перспективним викликам галузі, зокрема пов'язаним із впровадженням цифрових технологій, автоматизації процесів і посиленням екологічних стандартів.

Таким чином, впровадження моделі дуальної освіти є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку морської галузі України. Це сприяє не лише підготовці кваліфікованих кадрів, але й посиленню міжнародного іміджу України як сучасної морської держави, здатної відповідати глобальним викликам і забезпечувати економічне зростання за рахунок ефективного використання людського потенціалу.

ВИСНОВКИ

Наукові підходи до поняття кадрового потенціалу зосереджені на визначенні його сутності як сукупності знань, умінь, навичок і потенційних можливостей персоналу, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації чи галузі. Кадровий потенціал є важливою складовою стратегії управління людськими ресурсами та виступає як основа для забезпечення конкурентоспроможності і стабільності підприємств, особливо в специфічних секторах, таких як морська галузь. У цьому контексті кадровий потенціал є не тільки сукупністю кваліфікаційних характеристик працівників, але й здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати інноваційні підходи до управління і розвитку персоналу. З огляду на швидкий розвиток технологій і зміну глобальних економічних умов, важливим є підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та впровадження нових методів, що сприяють його розвитку.

Концептуальні засади визначення цілей структури 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. Визначення структури кадрового потенціалу повинно ґрунтуватися на потребах галузі та передбачати можливість підготовки висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з новітніми технологіями, забезпечувати високий рівень безпеки та ефективно управляти різними видами морських перевезень та портовими операціями.

Ефективне формування кадрової структури повинно включати комплексний підхід, який передбачає інтеграцію сучасних освітніх програм, стажувань, практичних навчань і постійного професійного розвитку. При цьому необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові потреби галузі,

забезпечуючи підготовку кадрів, які зможуть адаптуватися до змін і викликів глобальної економіки та нових технологічних умов.

Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу морської галузі є важливим елементом управлінської діяльності, що дозволяє визначити, наскільки оптимально залучаються ресурси людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організацій. Сучасні методичні підходи до оцінювання включають кількісні та якісні методи аналізу, що дозволяють враховувати різні аспекти діяльності персоналу, включаючи рівень кваліфікації, продуктивність праці, ефективність виконання завдань і задоволення від роботи. Важливим є застосування інструментів моніторингу та збору даних, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, зокрема системах управління навчанням і інструментах аналізу ефективності.

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. Такі оцінки дозволяють не тільки визначити рівень використання кадрового потенціалу, але й своєчасно коригувати стратегії розвитку, змінювати організаційні структури та впроваджувати нові технології управління.

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.

У цьому контексті Модель стратегії забезпечення якісного кадрового потенціалу морської галузі за допомогою дуальної освіти відіграє ключову роль. Вона є ефективним механізмом для досягнення поставлених цілей, забезпечуючи гармонійне поєднання теоретичних знань та практичного досвіду. Завдяки впровадженню дуальної освіти створюються умови для

підготовки фахівців, які не лише відповідають сучасним вимогам ринку праці, але й здатні адаптуватися до швидких змін у галузі.

Ця модель сприяє:

1. Підвищенню якості професійної підготовки. Студенти отримують реальний практичний досвід, що підвищує їхню компетентність і готовність до роботи в умовах сучасної морської індустрії.
2. Забезпеченню відповідності освіти потребам галузі. Навчальні програми розробляються у співпраці з підприємствами, що дозволяє врахувати специфіку морських перевезень, портових операцій та управління сучасними технологіями.
3. Розвитку інноваційних підходів у навчанні. Використання новітніх методик і матеріально-технічної бази дозволяє готувати кадри для роботи з сучасними системами безпеки, автоматизації та управління.
4. Посиленню співпраці між університетами та підприємствами. Залучення роботодавців до навчального процесу забезпечує інтеграцію освітнього середовища з потребами виробництва, що сприяє працевлаштуванню випускників і задоволенню потреб ринку праці.

Таким чином, впровадження цієї моделі дозволяє створити стійку систему підготовки кадрів, яка відповідає викликам глобальної економіки та сприяє сталому розвитку морської галузі України. Вона забезпечує конкурентоспроможність галузі як на національному, так і на міжнародному рівні, зміцнюючи її позиції та сприяючи ефективному використанню людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство морських перевезень: офіційний сайт. URL: <https://www.urf.ua/> (дата звернення: 02.12.2024).
2. Адміністрація морських портів України: офіційний сайт. URL: <http://uspa.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Бараненко Г.О., Капліна А.А. Сучасні та майбутні проблеми морської галузі. Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту : зб. тез XI Міжн. наук.-практ. конф., м Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 р. Запоріжжя, 2020. С 507-511
4. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. Центрально-український науковий журнал. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
5. Білгород-Дністровський порт: офіційний сайт. URL: <https://bd-port.com.ua//> (дата звернення: 02.12.2024).
6. Бойко О.В., Башинська М.І., Горбаченко С.А. Перспективи використання концесії у сфері портового господарства. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 45–49.
7. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 5(25). С. 77–82.
8. Волошинов С. А. Методологічні основи формування професійної компетентності майбутніх морських фахівців / С. А. Волошинов // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2019. – № 5(118). – С. 25-32.
9. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2010. – 248 с
10. Гришова І. Ю. Державна інвестиційна політика розвитку морських портів України / І. Ю. Гришова, О.П. Дяченко // Інвестиції: практика і досвід. – 2019. - № 11. - С. 97-102.

- 11.Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
- 12.Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 55–58.
- 13.Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017, № 1. С. 65–68.
- 14.Дем'янченко А. Г. Державно-приватне партнерство в морській портовій галузі. Прометей. 2014. № 1. С. 206–211.
- 15.Державний університет інфраструктури та технологій (ДУІТ): URL: <https://duet.edu.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
- 16.Державний університет Марітайм: URL: <https://www.smti.edu.ua> (дата звернення 15.11.2024).
- 17.Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія / [О.М. Кібік, О.П. Подцерковний, Ю.З. Драпайло, В.О. Котлубай, та ін.]; за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2014. 442 с.
- 18.Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
- 19.Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.
- 20.Драпайло Ю. З. Правова природа зводу звичаїв морського порту. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 66. С. 463–469.
- 21.Житомирська Т. Технічна культура – невід'ємна складова професійної діяльності менеджера морської галузі. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2022. 22(2), 75–84.
- 22.Закон України «Про морські порти» від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

- 23.Звіт Адміністрації морських портів України: офіційний сайт. URL: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
- 24.Звіт Світового банку щодо вдосконалення управління портовою галуззю України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini> (дата звернення: 26.11.2024).
- 25.Інформація про водний транспорт України. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro/vodniy-transport-ukraini.html> (дата звернення 25.11.2024).
- 26.Ізмаїльський порт: офіційний сайт. URL: <https://www.izmpport.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2024).
- 27.Кадетський корпус морської освіти Австралії: URL: <https://www.amc.edu.au> (дата звернення: 01.12.2024).
- 28.Ківалов С.В. Адміністрація морських портів України: чи не з айва структура? *Lex portus* № 2 (4) 2017. С. 5–20.
- 29.Кримчак Л.Ю. Система дуальної освіти як умова якісної підготовки конкурентоспроможних професіоналів до ринку праці в Україні. 2019. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_2/20.pdf (дата звернення 15.11.2024).
- 30.Колобов Ю. В., Міщенко В.І. Стратегічне управління. Київ: Центр наукових досліджень Національного банку України. Знання, 2011. 504 с.
- 31.Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
- 32.Кримчак Л.Ю. Система дуальної освіти як умова якісної підготовки конкурентоспроможних професіоналів до ринку праці в Україні. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 11, том 2, 2019. С. 83—86.
- 33.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.

- 34.Ліверпульський університет Джона Мурса: URL <https://www.ljmu.ac.uk> (дата звернення: 03.12.2024).
- 35.Ляшкевич А.І. Теорія і практика морської освіти півдня України (30-ті роки XIX – початок XXI століття): дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Міністерство освіти і науки України. Тернопіль, 2019. 616 с.
- 36.Макаренко М. В., Носовська О. Б., Кравченко А. В. "Рівень професійної підготовки моряків торговельного флоту як головний чинник зниження аварійності на морі" // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Issue 34. – С. 259-266.
- 37.Міжнародна морська організація (IMO): офіційний сайт. URL: <https://www.imo.org> (дата звернення: 01.12.2024).
- 38.Міжнародна організація зі стандартизації (ISO): офіційний сайт. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 02.12.2024).
- 39.Москаленко В.О. "Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства" // Бізнес-Навігатор. 2010. №3(20). С. 165 – 170.
- 40.Копенгагенська морська академія офіційний сайт. URL <https://teknika.dk/> (дата звернення: 04.12.2024).
- 41.Морська академія США: офіційний сайт. URL <https://www.usmma.edu> (дата звернення: 02.12.2024).
- 42.Наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження правил надання послуг у морських портах України» від 05.06.2013 № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/z1401-13#Text> (дата звернення: 16.11.2024).
- 43.Національний університет «Одеська морська академія»: офіційний сайт. URL: <http://www.onma.edu.ua/> (дата звернення: 03.12.2024).
- 44.Німецька асоціація морських перевезень (VDV): офіційний сайт. URL: <https://www.reederverband.de/en/> (дата звернення: 03.12.2024).
- 45.«Одеський морський торговельний порт»: офіційний сайт. URL: <https://omtp.com.ua/ua> (дата звернення: 28.11.2024).

- 46.Одеський національний морський університет (ОНМУ): URL: <https://www.onmu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2024).
- 47.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 48.Південний порт: офіційний сайт. URL: <https://www.port-yuzhny.com.ua/> (дата звернення: 02.12.2024).
- 49.Ренійський порт офіційний сайт. <https://www.portreni.com.ua/>(дата звернення: 02.12.2024).
- 50.Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12.
- 51.Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. Економіка та держава. 2008. №5. С. 96 – 99.
- 52.Стовба Т.А. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку морських портів України. Наукові перспективи. 2021. №8(14). С. 222–235.
- 53.Стовба Т.А. Чинники та напрямки посилення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ. Вип. 62. Частина II. Херсон : Айлант, 2009. С. 109–115.
- 54.Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року від 23.12.2020 № 1634-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1634-2020-r#Text> (дата звернення: 27.11.2024).
- 55.Сударев В. А. Маркетингові та виробничі чинники ефективної діяльності морського порту. Методи та засоби управління розвитком транспортних систем. 2013. Вип. 1. С. 81–94.
- 56.Технічний університет Мюнхена URL: <https://www.tum.de>(дата звернення: 01.12.2024).
- 57.Ульт-Дунайський порт офіційний сайт. URL: <https://ust-dunaysk.com/> (дата звернення: 01.12.2024).

- 58.Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Науковий Вісник ДДМА. 2011. № 2 (8Е)
- 59.Шмалей С. Організаційно-педагогічні напрями модернізації морської освіти (кінець XX – початок XXI століття). Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 7. С. 262-272.
- 60.Янковський В. А. Морська портова галузь України: сучасний стан, проблеми та перспективи реформування / В. А. Янковський // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 28. – С. 47-51.
- 61.BIMCO URL: <https://www.bimco.org> (дата звернення: 06.12.2024).
- 62.Carnival Cruise Line URL: <https://www.carnival.com>. (дата звернення: 07.12.2024).
- 63.COVID-19 cuts global maritime trade, transforms industry. URL: <https://unctad.org/news/covid-19-cuts-global-maritime-trade-transformsindustry> (дата звернення: 11.11.2024).
- 64.Global Maritime Issues Monitor 2022. URL: <https://www.maritimeissues.org/#overview> (дата звернення: 17.11.2024).
- 65.Hapag-Lloyd, URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/home.html> (дата звернення: 18.11.2024).
- 66.ICS URL <https://www.ics-shipping.org> (дата звернення: 12.11.2024).
- 67.International Maritime Employers' Council (IMEC) URL: <https://www.imec.org.uk> (дата звернення: 19.11.2024).
- 68.Kongsberg Maritime: URL: <https://www.kongsberg.com/maritime/>(дата звернення: 19.11.2024).
- 69.Maersk URL: <https://www.maersk.com> (дата звернення: 19.11.2024).
- 70.Mitsui O.S.K. Lines (MOL) URL: <https://www.mol.co.jp/en/> (дата звернення: 19.11.2024)
- 71.Marine Learning Systems. URL: <https://www.marinels.com/> (дата звернення: 19.11.2024)
- 72.Seagull Maritime URL: <https://oceantg.com/seagull-is-now-otg/> (дата звернення: 07.12.2024).

- 73.STC-Group URL: <https://www.stc-group.com.ua> (дата звернення: 07.12.2024).
- 74.Singapore Maritime University, SMU. URL: <https://www.smu.edu.sg> (дата звернення: 05.12.2024).
- 75.Tokyo University of Marine Science and Technology (TUMSAT) URL: <https://www.kaiyodai.ac.jp/english/> (дата звернення: 05.12.2024).
- 76.Transas Navi-Trainer URL: <https://www.wartsila.com/> (дата звернення: 05.12.2024).
- 77.Warsash Maritime School URL: <https://www.warsashacademy.co.uk> (дата звернення: 06.12.2024)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Кадровий потенціал морської галузі: виклики та перспективи» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Присвячена аналізу сучасного стану кадрового потенціалу морської галузі України, викликів в управлінні та шляхів його вдосконалення. Основна увага зосереджена на дуальному навчанні як інструменті підвищення кваліфікації працівників та адаптації до міжнародних стандартів.

Перший розділ розкриває теоретичні аспекти кадрового потенціалу, його структуру та значення, а також виклики, що потребують інноваційних підходів до управління кадрами.

У другому розділі проаналізовано діяльність ДП «Адміністрація морських портів України», визначено основні проблеми, зокрема брак кваліфікованих кадрів, та порівняно українські показники з міжнародними стандартами.

Третій розділ присвячено дуальному навчанню, його перевагам та впровадженню в Україні і за кордоном. Запропоновано рекомендації щодо модернізації підготовки фахівців для підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку праці.

Результати роботи підтверджують необхідність системних змін в управлінні кадровим потенціалом для інтеграції морської галузі до глобальної економіки.

Ключові слова: професійна адаптація, кадровий потенціал, морська галузь, управління кадрами, дуальне навчання, кваліфіковані кадри, міжнародні стандарти, розвиток персоналу, складові кадрового потенціалу, виклики управління, брак кадрів, підприємства морської галузі, підвищення кваліфікації, інтеграція в глобальну економіку, інноваційні підходи.

ANNOTATION

Qualifying Paper: "Human Resource Potential of the Maritime Industry: Challenges and Prospects"

This qualifying paper is dedicated to analyzing the current state of the human resource potential of Ukraine's maritime industry, identifying management challenges, and proposing pathways for its improvement. The study focuses on dual education as an effective tool for enhancing employee qualifications and aligning with international standards.

The first chapter explores the theoretical foundations of human resource potential, its structure, significance, and the challenges necessitating innovative approaches to workforce management.

The second chapter analyzes the activities of the State Enterprise "Ukrainian Sea Ports Authority," highlighting key issues, including a shortage of qualified personnel, and comparing Ukrainian performance indicators with international standards.

The third chapter examines the concept of dual education, its advantages, and successful implementation both in Ukraine and abroad. Recommendations are provided for modernizing workforce training systems to enhance the competitiveness of Ukrainian specialists in the global labor market.

The findings confirm the need for systemic reforms in human resource management to facilitate the integration of Ukraine's maritime industry into the global economy.

Keywords: professional adaptation, human resource potential, maritime industry, human resource management, dual education, qualified personnel, international standards, workforce development, components of human resource potential, management challenges, labor shortages, maritime enterprises, qualification enhancement, global economic integration, innovative approaches.