

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Стоянова Аліна Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
МОРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сенько О.В.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ

МОРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

	Зміст окремих частин дипломної бакалаврської роботи	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: дослідити теоретико-методологічні основи лідерства та визначити його роль і значення як інструменту підвищення ефективності управління в системі морського менеджменту.	02.04.2025	02.04.2025
2	Об'єкт дослідження: є система морського менеджменту як сукупність управлінських процесів, які забезпечують ефективне функціонування підприємств морської галузі.	02.04.2025	02.04.2025
3	Предмет: лідерські підходи, стилі та інструменти, які сприяють розвитку управлінських процесів у морському менеджменті.	02.04.2025	02.04.2025
4	ВСТУП	03.04.2025	03.04.2025
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В МОРСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	07.04.2025	07.04.2025
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	11.04.2025	11.04.2025
7	РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В МОРСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	01.05.2025	01.05.2025

8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	15.05.2025	15.05.2025
9	ВИСНОВКИ	25.05.2025	25.05.2025
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	26.05.2025	26.05.2025
11	Анотація	28.05.2025	28.05.2025
12	Формування ілюстративного матеріалу	28.05.2025	28.05.2025
13	Відгук керівника	01.06.2025	01.06.2025
14	Рецензування	05.06.2025	05.06.2025
15	Дата захисту	17.06.2025	17.06.2025

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В МОРСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	7
1.1. Поняття та сутність лідерства в менеджменті.....	7
1.2. Основні методи та підходи в лідерстві	10
1.3. Особливості лідерства в морському менеджменті	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ..	18
2.1. Країни-лідери з підготовки персоналу для морської індустрії.....	18
2.2. Аналіз програм лідерства у світових судноплавних компаніях.....	22
2.3. Україна на світовому ринку праці моряків, підготовка лідерів.....	28
РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	33
3.1. Розгляд компанії China Ocean Shipping Company (COSCO)	33
3.2. Тренінги з лідерства та ефективність управління командою.....	43
3.3. Економічний ефект впровадження програм з лідерства у судноплавних компаніях морської індустрії	53
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	72

4.1. Призначення та зміст Міжнародної Конвенції про вантажну марку 1966 року.....	72
4.2. Визначення та цілі Міжнародних медико-санітарних правил (2005р.).....	73
4.3. Класифікація пожеж.....	75
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції морська галузь зазнає динамічних змін, що вимагає нових підходів до управління й організації діяльності морських підприємств. Успішне функціонування таких структур неможливе без ефективного управління людськими ресурсами, швидкої адаптації до викликів середовища, розвитку інноваційного мислення та зміцнення корпоративної культури. У цьому контексті ключову роль відіграє лідерство як інструмент, що дозволяє не лише забезпечити високий рівень професіоналізму й злагодженості команд, а й сприяє стратегічному розвитку організацій. Таким чином, дослідження лідерства як сучасного інструменту розвитку морського менеджменту є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити шляхи підвищення ефективності управлінських рішень, посилення конкурентоспроможності галузі та забезпечення стійкого розвитку морських організацій у довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження лідерства як сучасного інструменту управління в морській галузі та визначення його ролі у

підвищенні ефективності морського менеджменту, зокрема шляхом аналізу лідерських підходів, методів впливу та практичного застосування лідерства у морській сфері.

Досягнення мети ставляться такі **основні завдання**:

- дослідити поняття та сутність лідерства як управлінського феномену та його значення в сучасному менеджменті;
- розкрити особливості лідерства в умовах функціонування морських підприємств та специфіку морського менеджменту;
- проаналізувати дані кадрового потенціалу, та програми, що застосовуються у морській галузі;
- обґрунтувати доцільність застосування лідерських інструментів для підвищення ефективності управління в морському секторі;
- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження ефективних лідерських стратегій у діяльність морських організацій;
- розрахунок та оцінка ефективності впливу лідерства на ключові показники діяльності підприємства морського транспорту.

Об'єктом дослідження є система морського менеджменту як сукупність управлінських процесів, які забезпечують ефективне функціонування підприємств морської галузі.

Предметом дослідження виступають лідерські підходи, стилі та інструменти, які сприяють розвитку управлінських процесів у морському менеджменті.

Методи дослідження. В даному дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез, порівняльно-правовий метод, системний підхід, методи статистичного аналізу, моделювання та експертної оцінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В МОРСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Поняття та сутність лідерства в менеджменті

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку морської галузі особливого значення набувають питання ефективного управління морськими транспортними компаніями. Високий рівень конкуренції, складність логістичних процесів, багатонаціональний склад команд і необхідність оперативного прийняття рішень висувають нові вимоги до управлінців морської сфери. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємств є лідерство.

Лідерство як управлінська категорія відіграє важливу роль у формуванні ефективних команд, підвищенні продуктивності праці та впровадженні інноваційних рішень. Особливо це актуально для морського менеджменту, де ефективність діяльності значною мірою залежить від професіоналізму, згуртованості та мотивованості персоналу.

Лідерство - це здатність, за рахунок особистих якостей, здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників, з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [12].

Лідерство передбачає вплив, який базується на авторитеті керівника, його особистих якостях, комунікації та довірі. Ефективний керівник має бути людиною, яка здатна згуртувати команду, надихнути її та забезпечити досягнення високих результатів. Сутність лідерства включає в себе:

- формувати стратегічне бачення розвитку організації;
- впливати на поведінку та мотивацію працівників;
- створювати сприятливий психологічний клімат;
- приймати виважені управлінські рішення;
- спрямовувати команду до реалізації спільних цілей;
- розкривати потенціал підлеглих.

Тема лідерства цікавила людство в усі часи. Було проведено сотні досліджень, які виявили великий список лідерських якостей. Загалом можна виділити п'ять основних якостей, які характеризують лідера:

- інтелектуальні здібності;
- вміння вести за собою інших;
- впевненість в собі;
- активність та креативність;
- знання справи.

Однак, як виявилось, наявність цих рис ще не забезпечує лідерство. Багато людей з цими якостями так і залишались послідовниками. Пізніше дослідження привело до основних груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні чи емоціональні, розумові чи інтелектуальні та особистісно-ділові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні групи лідерських якостей

№	Група	Лідерські якості
1	Фізіологічні	зріст, вага, статура, зовнішній вигляд, енергійність та стан здоров'я. Однак бути фізично вище та крупніше

		ще не дає права бути в ній лідером.
2	Психологічні (емоційні)	проявляються на практиці через характер людини. Вони мають як спадкову, так і виховну основи. - Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент); - Виховні якості удосконалюються досвідом, що його набуває людина в процесі свого життя і діяльності (рівень та структура інтелекту, довільна пам'ять, адаптивність).
3	Інтелектуальні	притамані лідерам, адже вони постійно мають знаходити креативний та оптимальний варіант в ситуаціях, до того ж, вести за собою інших. До основних інтелектуальних здібностей лідера відносять: - Постійне самовдосконалення; - Креативність; - Гнучкість мислення (системність, широта); - Професійність (деталі та тонкощі управління); - Самоаналіз.
4	Особистісно-ділові	Характер набутих та розвинутих у лідера навичок у виконанні своїх функцій: - Діловитість, - Ініціатива, - Підприємливість, - Нестандартні рішення.

Джерело: складено автором

Дослідження університету штату Огайо вважаються найбільш значними. Мета дослідження: розробка двофакторної теорії керівництва.

Основа дослідження: структура відносин та відносин в межах цієї структури. До першої групи відносяться: визначення ролей, встановлення комунікаційних потоків, правил і процедур роботи, очікуваних результатів. Друга змінна: зразки поведінки, які відображають рівень і якість стосунків між лідерами і послідовниками: дружність, взаємодовіра та повага, гармонія.

Спочатку вдалося встановити, що лідери, поведінка яких характеризується наявністю одночасно двох змінних, більш ефективні в своїй діяльності, ніж ті, у яких поведінка характеризувалась тільки однією з них. Пізніше були отримані дані, які розповідали про те, що при найбільшій увазі зі сторони керівника до структури відносин робило вище показники професійності підлеглих.

Ціль дослідження Мічіганського університету: визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. В основі закладено: зосередження уваги лідерів на роботі, та на працюючих. Результати дослідження:

- виявлення підтримки та розвитку з ними хороших стосунків;
- використовує груповий, а не індивідуальний підхід до управління робітниками;
- встановлює високий рівень виконання роботи.

Базуючись на підході Мічіганського університету було виділено дві категорії лідерів: лідери, орієнтовані на робітників, та лідери, орієнтовані на роботу.

Управлінська сітка (Блейк і Моутон) найбільш популярний серед концепцій стилів поведінки лідера. Вона представляє собою матрицю, яка утворена перетинанням двох змінних чи вимірів лідерської поведінки: на горизонтальній осі - інтерес до виробництва, на вертикальній – інтерес до людей. Змінні управлінської сітки несуть характер розміщення (до когось чи до чогось) та погляд (на щось), які визначають поведінку, тобто обидва інтереси пов'язані як з людською свідомістю, так і з діями людини, а не

тільки з чимось одним. Розміщення на шкалі кожної осі матриці від 1 до 9 дає можливість окреслити зони лідерських стилів [18].

1.2. Основні методи та підходи в лідерстві

Лідерство як управлінське явище має багатовимірну природу, тому для його вивчення та реалізації в практиці менеджменту застосовуються різноманітні методи й теоретичні підходи. Вони допомагають краще зрозуміти механізми впливу лідера на колектив, визначити ефективні стилі поведінки та адаптувати управління до конкретних умов діяльності, зокрема — у сфері морського менеджменту.

У сучасному менеджменті лідерство розглядається як багатогранне явище, що охоплює різноманітні стилі, моделі впливу та стратегії взаємодії з командою. Ефективність лідера значною мірою залежить від обраного ним підходу до управління людьми, а також від методів, які він використовує для мотивації, комунікації та прийняття рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні підходи до лідерства

Теорія особистості	цей підхід базується на припущенні, що лідерами народжуються, а не стають. У центрі уваги — вроджені або набуті особистісні якості, які вирізняють лідерів: харизма, рішучість, емоційна стійкість, впевненість у собі, цілеспрямованість. Хоча цей підхід критикується за однобокість, він заклав основу подальших досліджень лідерства.
Поведінковий підхід	зосереджується на стилях поведінки лідера щодо підлеглих. Найбільш відомими є:

	- <i>Авторитарний стиль</i> – жорсткий контроль, мінімальна участь підлеглих у прийнятті рішень; - <i>Демократичний стиль</i> — залучення працівників до прийняття рішень, колегіальність, взаємна відповідальність; - <i>Ліберальний (делегативний) стиль</i> — надання свободи дій підлеглим, мінімальне втручання з боку керівника. Цей підхід доводить, що лідерські якості можна формувати через розвиток певних поведінкових моделей.
Ситуаційний підхід	відповідно до цього підходу, немає універсального стилю лідерства — ефективність залежить від конкретної ситуації: рівня компетентності працівників, мотивації, характеру завдань, зовнішнього середовища. Найвідомішою є модель Херсі та Бланшара, яка рекомендує адаптувати стиль управління до рівня зрілості підлеглих.
Трансформаційне лідерство	цей підхід орієнтований на глибинний вплив лідера на цінності, переконання та поведінку працівників. Трансформаційний лідер: - формує надихаюче бачення майбутнього; - виступає прикладом для наслідування; - стимулює інновації та особистісний розвиток; - створює атмосферу довіри та взаємної поваги.
Транзакційне лідерство	На відміну від трансформаційного, транзакційний лідер будує взаємини на основі обміну: чітке виконання завдань - винагорода; порушення — покарання. Цей підхід ефективний у стабільному середовищі з добре

	структурованими завданнями.
--	-----------------------------

Джерело: складено автором за [14, 29]

Модель ситуативного лідерства Херсі-Бланшара — це теорія, яка стверджує, що ефективність стилю лідерства залежить від рівня зрілості підлеглих. Лідер повинен адаптувати свій стиль управління залежно від компетентності та мотивації команди. Модель виділяє 4 стилі лідерства:

- Директивний (S1) — високий рівень настанов. Застосовується, коли працівники мають низьку компетентність і потребують чітких вказівок.
- Коучинговий (S2) — високий рівень настанов. Підходить для працівників з низькою компетентністю, але високою мотивацією.
- Підтримувальний (S3) — низький рівень настанов. Використовується, коли працівники компетентні, але невпевнені чи немотивовані.
- Делегувальний (S4) — низький рівень настанов. Ефективний для досвідчених і мотивованих працівників, можуть працювати самостійно.

Таким чином, лідер має гнучко змінювати стиль керування залежно від ситуації та рівня розвитку команди [21].

У практиці ефективного менеджменту лідер повинен бути гнучким, здатним комбінувати різні підходи й методи залежно від конкретної ситуації, потреб команди та цілей організації. Тому існують певні методи реалізації лідерства (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Методи реалізації лідерства

Метод переконання (вплив через аргументи, пояснення)	Полягає у впливі на свідомість і поведінку підлеглих через логічну аргументацію. Основна мета: встановити добровільне та свідоме прийняття рішень, встановивши довіру між лідером та підлеглим. Є особливо ефективним в колективах, де переважає демократичний стиль управління.
--	--

Метод натхнення (створення емоційного піднесення, віра в успіх)	Використовується лідерами для мотивації колективу на досягненні цілей організації. Базується на формуванні позитивного образу майбутнього, важливості мети. На відміну від переконання, яке діє через логіку та аргументи, натхнення впливає на емоційну сферу особистості. Лідер виступає як основний мотиватор, здатний зарядити команду ресурсом.
Метод делегування (надання повноважень і відповідальності)	Полягає у передачі лідером своїх повноважень, та завдань іншим членам команди. Делегування дозволяє лідеру зосередитися на стратегічних питаннях, водночас підвищуючи довіру в колективі та залученість співробітників до процесу прийняття рішень. Метод делегування особливо ефективний у гнучких, інноваційних організаціях, де заохочується самостійність і лідерство на різних рівнях.
Метод зворотного зв'язку (постійна комунікація, обговорення результатів)	Суть полягає в наданні конструктивної оцінки дій або результатів роботи, з метою коригування або розвитку їх професійної діяльності. Зворотний зв'язок може бути як позитивним (підтримуючим), так і негативним (коригуючим). Однак в обох випадках він має бути спрямований не на особистість, а на конкретний результат чи поведінку.
Метод особистого прикладу	Полягає в тому, що лідер демонструє власною поведінкою, ставленням до справи, дисципліною та етичними нормами ті стандарти, яких очікує від інших. Люди значно охочіше сприймають вимоги керівника, який сам дотримується встановлених принципів. Особистий приклад формує довіру, повагу та авторитет, а також стимулює внутрішню мотивацію працівників.

Джерело: складено автором за [15]

Таким чином, ефективне управління базується на вмінні лідера гнучко застосовувати різні стилі й інструменти взаємодії залежно від рівня зрілості та мотивації команди, особливостей завдань і зовнішніх умов. Тобто, вміти влучно застосувати свої знання в певній ситуації, та адаптуватись. Сучасні концепції, такі як ситуаційне, трансформаційне та емоційне лідерство, дозволяють не лише організовувати роботу колективу, а й формувати довіру, мотивувати працівників і сприяти інноваційному розвитку. Знання створюють основу для підвищення ефективності управління в морській галузі та формування стійких і продуктивних організаційних структур.

До того ж, застосування цих підходів у різних галузях має свої особливості. Зважаючи на специфіку морської сфери — роботу в міжнародних командах, високий рівень відповідальності та необхідність оперативних рішень — лідерство в морському менеджменті набуває унікальних рис, які потребують окремого розгляду [15].

1.3. Особливості лідерства в морському менеджменті

Лідерство в морському менеджменті має свою специфіку, що зумовлена унікальними умовами роботи на морському транспорті, високою відповідальністю за безпеку екіпажу, вантажу та судна, а також потребою в оперативному прийнятті рішень у складних, і часто екстремальних ситуаціях.

Морський менеджмент охоплює управління як екіпажем судна на борту, так і адміністративними структурами на березі, що забезпечують технічну, кадрову, комерційну й операційну підтримку флоту. В обох випадках лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної функціонування організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Особливості лідерства в морському менеджменті

Високий рівень дисципліни та ієрархії	Лідер повинен не лише дотримуватися формальних повноважень, а й вміти ефективно керувати людьми в умовах обмеженого простору та високої стресовості.
Міжкультурне середовище	Морський персонал часто є мультинаціональним. Лідеру необхідно враховувати культурні відмінності, менталітет, комунікаційні стилі та етичні норми різних національностей, щоб зберігати згуртованість команди.
Інтенсивна комунікація та чіткість у передачі інформації.	У морському середовищі будь-яка помилка у комунікації може мати критичні наслідки. Лідер має забезпечити чіткий розподіл ролей, розуміння інструкцій і зворотний зв'язок у режимі 24/7.
Підвищений рівень відповідальності за безпеку.	Керівник на морському судні несе відповідальність не лише за виробничий процес, а й за життя людей та екологічну безпеку. Лідер повинен демонструвати впевненість, стресостійкість і здатність діяти в умовах невизначеності.
Ізольованість від зовнішнього середовища	Команда судна часто перебуває в автономному режимі протягом тривалого часу. Це створює психологічне навантаження, знижує моральний дух. Завдання лідера - підтримувати позитивний клімат, попереджувати конфлікти, стимулювати моральну мотивацію.
Гнучкість у прийнятті рішень.	Судновий лідер повинен оперативно реагувати на зміну погодних умов, технічні несправності, зміну маршрутів тощо. Від його рішень залежить безпека і ефективність виконання рейсу.
Поєднання формального і	Окрім офіційної посади, важливу роль відіграє авторитет керівника, його здатність надихати, вести за

неформального лідерства.	собою, бути прикладом для команди.
-----------------------------	------------------------------------

Джерело: складено автором за [16]

Лідерство в морському менеджменті — це поєднання чіткої структури управління, високих моральних та професійних стандартів, здатності діяти в умовах тиску та багатонаціонального середовища. Від ефективності лідера залежить не лише успішність морської операції, а й безпека людей і довкілля. Розвиток лідерських якостей у морських менеджерів є критично важливою умовою підвищення якості управління морськими перевезеннями.

Таким чином, лідерство в морському менеджменті є багатогранним процесом, що вимагає балансу між професійною компетентністю, комунікаційними навичками, особистою відповідальністю та здатністю до адаптації в нестабільному середовищі [37].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Країни-лідери з підготовки персоналу для морської індустрії

Морська індустрія є ключовим елементом глобальної економіки, забезпечуючи понад 90% світової торгівлі. Її ефективне функціонування залежить від кваліфікованого персоналу, який обслуговує торговельні судна.

Станом на 2024 рік, загальна кількість моряків, що працюють на міжнародних торговельних суднах, становить 1,9-2 мільйона осіб, з яких 857 540 — офіцери, а 1 035 180 — рядовий персонал. Більшість цих фахівців походять з країн, що розвиваються, зокрема Філіппін, Індії, Індонезії, України та росії. Разом становлять понад 40% світового морського персоналу:

- Філіппіни (приблизно 13% світових моряків, що робить цю країну найбільшим постачальником морських кадрів);
- Індонезія (приблизно 8% моряків);
- Індія (приблизно 6% моряків);
- росія (понад 10% моряків);
- Україна (приблизно 4% моряків) (рис.2.1).

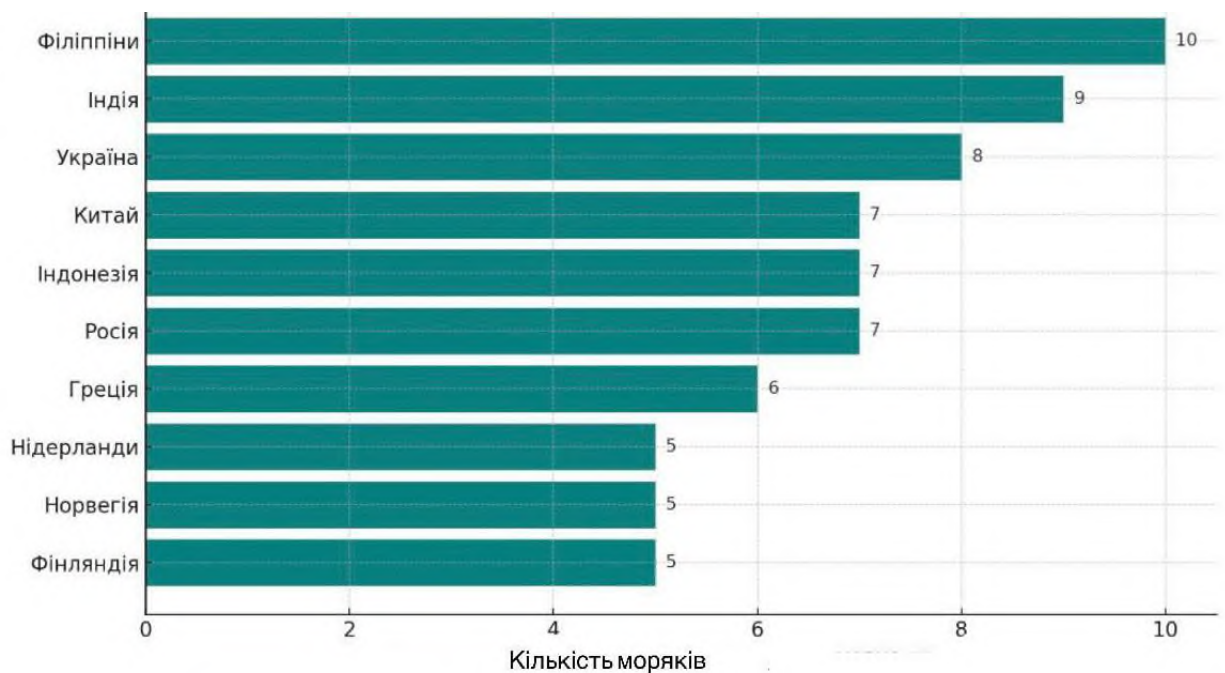
Підготовка морських кадрів є ключовим елементом функціонування світової морської індустрії. Сьогодні існує низка країн, які стабільно

постачають міжнародному флоту велику кількість кваліфікованих моряків, зокрема офіцерського та рядового складу. Професійність компанії оцінюється за можливістю корегувати їх у відповідності з ринковими реаліями [17].

Філіппіни заслужено вважаються світовим лідером у сфері підготовки моряків. Більше ніж чверть мільйона філіппінських фахівців працюють на суднах по всьому світу. Країна має розгалужену систему спеціалізованих морських академій, серед яких провідні — Philippine Merchant Marine Academy (PMMA) та Maritime Academy of Asia and the Pacific (MAAP). Особливістю філіппінської моделі є активна підтримка з боку держави (через Maritime Industry Authority - MARINA), а також тісна співпраця з іноземними судноплавними компаніями, які інвестують у навчальні програми та тренажерні комплекси. Навчання здебільшого відбувається англійською мовою, що підвищує конкурентоспроможність філіппінських моряків на міжнародному ринку.

Рис.2.1.

Країни-лідери з підготовки персоналу для морської індустрії



Джерело – сформовано автором [25].

Індія також входить до числа головних постачальників морських кадрів, особливо в частині офіцерського складу. Тут активно функціонує мережа державних і приватних навчальних закладів, серед яких виділяються Indian Maritime University а Anglo-Eastern Maritime Academy. У підготовці майбутніх моряків велика увага приділяється технічній освіті, високому рівню володіння англійською мовою, а також практичним навичкам на борту суден. Індійська система освіти підтримується урядом та відповідає стандартам STCW, що дозволяє випускникам легко інтегруватися у міжнародне морське середовище.

STCW — це міжнародна конвенція про підготовку, дипломування і несення вахти моряків (1978), що встановлює єдині стандарти навчання, сертифікації та вахтової служби для безпечної роботи на морських суднах [28].

Україна має такі навчальні заклади, як Одеська національна морська академія, Херсонська державна морська академія та Київська державна академія. В них готують висококваліфікованих офіцерів, які працюють на суднах європейських та азійських компаній. В Україні особлива увага приділяється навчанню за міжнародними стандартами, що дозволяє українським морякам успішно конкурувати на світовому ринку. Значну роль у працевлаштуванні відіграють кріюінгові агентства, які забезпечують зв'язок між вітчизняними випускниками та міжнародними судновласниками. Переваги українських моряків: якісні професійні навички, високий рівень соціалізації в командах, високу швидкість адаптації до нових та складних умов праці. Україна є також одним з лідерів постачання на ринок морських офіцерів. Українські моряки частіш за все залучаються до роботи у складі цілісних іноземних команд екіпажу. За останні роки цей показник складав 27%.

Китай стрімко нарощує потенціал у сфері морської освіти завдяки державній підтримці та розвитку власного флоту. Основними центрами

підготовки є Dalian Maritime University a Shanghai Maritime University, які мають сучасну матеріальну базу та активно розвивають міжнародне співробітництво. Китайська модель орієнтована як на внутрішній ринок, так і на експорт кадрів. Проте переважна частина випускників залишається працювати у національному судноплавстві, що швидко зростає.

Індонезія традиційно є важливим постачальником рядового складу для світового флоту. Країна має потужну мережу навчальних закладів, серед яких найбільшим є Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) у Джакарті. Індонезійський уряд активно підтримує морську освіту через відповідні міністерства, зокрема

Міністерство транспорту. Велика частина підготовки відбувається у співпраці з японськими, південнокорейськими та європейськими судноплавними компаніями, які беруть участь у програмах стажування та працевлаштування.

росія має потужну систему морської підготовки, що бере початок з радянських часів. Відомими освітніми центрами є санкт-петербурзька морська академія ім. адмірала Макарова. Далекосхідний державний технічний рибогосподарський університет та інші профільні інститути. Російські моряки високо цінуються за фахову підготовку, особливо у технічних і машинних спеціальностях. Більшість освітніх програм ведеться російською мовою, проте з урахуванням вимог STCW частина курсів доступна англійською для роботи на міжнародному флоті.

Греція, маючи один із найбільших торговельних флотів у світі, активно розвиває систему морської освіти для власних потреб. У країні діють державні

Merchant Marine Academies, які готують офіцерів та технічний персонал. Грецькі судновласники традиційно прагнуть залучати національні кадри, тому освітні програми орієнтовані на практичну підготовку для конкретних типів суден, що знаходяться під грецьким або кіпрським прапором. Система підтримується національними морськими профспілками та урядом.

Окремо слід згадати країни з високотехнологічною освітою, зокрема Нідерланди, Норвегія та Фінляндія. Тут морська освіта акцентує увагу на інноваціях, автоматизації, екологічних стандартах і цифровій грамотності. Наприклад, STC Group у Роттердамі пропонує програми, орієнтовані на управління судноплавством у майбутньому, включаючи симуляцію автономного флоту. У Фінляндії діє Aland Maritime Academy, яка використовує сучасні симуляційні технології та є однією з лідерів з навчання у сфері безпеки. Морська індустрія стикається з низкою викликів у підготовці та утриманні кваліфікованого персоналу:

- Дефіцит офіцерів: зростаючий попит на кваліфікованих офіцерів перевищує темпи їх підготовки, що створює дефіцит на ринку праці.
- Необхідність адаптації до нових технологій: з переходом на екологічно чисті палива, такі як аміак та водень, до 2030 року близько 450 000 моряків потребуватимуть додаткового навчання для безпечної роботи з новими видами палива [22].

2.2. Аналіз програм лідерства у світових судноплавних компаніях

У сучасній морській індустрії, ключова роль регулювання ринку здійснюється міжнародними організаціями – ITF, IMO, ILO, ISF.

ITF (International Transport Workers' Federation) — глобальна профспілкова організація, що об'єднує працівників транспортної галузі по всьому світу. Основна мета: захист прав, інтересів, умов праці моряків та працівників транспортної галузі.

IMO (International Maritime Organization) — організація, спеціалізована установа ООН, яка відповідає за регулювання безпеки судноплавства та запобігання забрудненню морського середовища від суден. Основна мета: забезпечення безпеки міжнародного морського судноплавства, запобігання забрудненню морського середовища від суден.

ILO (International Labour Organization) — організація праці, спеціалізована установа ООН, яка займається питаннями праці, соціального

захисту та прав працівників у всьому світі. Основна мета: забезпечення основних прав у сфері праці, поліпшення умов праці та життя працівників шляхом розробки міжнародних трудових стандартів.

ISF (International Shipping Federation) — глобальна організація, яка представляє інтереси роботодавців у сфері морського судноплавства, зокрема судновласників і операторів. Основна мета: захист і представництво інтересів роботодавців у сфері міжнародного морського судноплавства [4].

Міжнародні організації формують нормативну базу, стандарти безпеки, соціальній захист та професійну підготовку моряків, що є основою функціонування глобального ринку морських перевезень. В умовах технологічного оновлення та високої конкуренції виникає потреба в підвищенні якості послуг. Ефективне лідерство спрямоване не лише на адміністрування, а й на створення сильної управлінської культури. Важливою характеристикою будь-якого відкритого ринку є попит, що формується серед суб'єктів ринку. Для ринку праці моряків попит формується в середовищі моряків, які обирають фірму для працевлаштування. Процес вибору фірми можна представити послідовністю операцій в чотири етапи (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Основні етапи вибору компанії для працевлаштування моряків

Перший етап (вихід на ринок праці)	Прояв сформованої потреби моряка у працевлаштуванні з певними цільовими настановами. Ця потреба сформувалася під впливом багатьох чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, які мають економічне, соціальне, психологічне підґрунтя.
Другий етап	Пошук та накопичення пропозицій, які можна узагальнено охарактеризувати такими показниками: тип і «вік» судна, система оплати праці, обмеження за віком,

	умови праці, кар'єрний ріст.
Третій етап	Моряку потрібно проаналізувати усі пропозиції і зробити вибір сприятливих варіантів. Вибір це завжди компроміс, тому що фактично не вдається визначити один варіант, у якому усі показники будуть найкращими. Компроміс полягає в тому, що деякі показники пропозицій частково не задовольняють моряка, а інші є дуже привабливі.
Четвертий етап	необхідно прийняти рішення про остаточний вибір однієї фірми для працевлаштування. Остаточний вибір – це завжди ризик. Щоб зменшити ризик моряк, як суб'єкт ринку повинен проаналізувати свої цільові настанови (бажаний дохід, збереження здоров'я, кар'єрний ріст тощо), свої ресурси (стан здоров'я, професійний рівень, психологічна стійкість, родинні зв'язки, вік тощо) і показники сприятливих пропозицій.

Джерело: складено автором за [19]

Результат аналізу це рішення щодо вибору однієї фірми для працевлаштування. Вибір дає можливість якнайкраще використати свої обмежені ресурси для отримання максимального результату під час досягнення конкурентних цілей, тобто це є вибір, що ґрунтується на економічному підході з соціально-психологічним підґрунтям.

Крюїнгові компанії займають досить міцні позиції у секторі надання послуг суднохідним компаніям, та їх кількість невпинно зростає. Нові економічні умови та швидкий зріст ринку крюїнгових послуг сприяли зростанню конкурентної боротьби між крюїновими компаніями, як на українському, так і на міжнародному ринку праці. Зазвичай, процес підбору плавскладу спеціалістами крюїнгових компаній здійснюється за алгоритмом

оцінки здобувачів та складається з особистих характеристик, а також мотиваційних установок здобувачів.

Саме лідери визначають стратегічний напрямок компаній, приймають рішення у кризових ситуаціях на морі та на березі, формують культуру безпеки й ефективності, мотивують персонал і підтримують інновації. Вони виступають мостом між технічними аспектами морської діяльності та бізнес-інтересами компанії, а також відіграють важливу роль у розвитку партнерських стосунків на міжнародному рівні. Таким чином, якісне лідерство є не лише чинником комерційного успіху, а й запорукою безпеки, стабільності та сталого розвитку галузі в цілому. Розглянемо підходи до розвитку лідерства у провідних компаніях.

- Maersk Line (Данія): активно інвестує в програми розвитку лідерів, такі як Maersk Leadership Acceleration Program, які поєднують навчання у форматі тренінгів, менторство, проєктну роботу та індивідуальний коучинг. Особлива увага приділяється розвитку адаптивності, емоційного інтелекту, здатності приймати рішення в умовах невизначеності та управлінню трансформаційними процесами, зокрема у сфері цифровізації та стійкого розвитку.

Лідери в Maersk вчать бачити не лише оперативні завдання, а й стратегічні можливості, розвиваючи довгострокове бачення бізнесу. Компанія стимулює культуру зворотного зв'язку, відкритого діалогу і взаємної підтримки, що допомагає формувати ефективні й згуртовані команди. Таким чином, підхід Maersk до розвитку лідерства спрямований на створення сильних, гнучких і відповідальних керівників, здатних успішно вести компанію в умовах глобальної конкуренції та складних логістичних викликів [1].

- CMA CGM (Франція): Global Leadership Development Program - фокус на інноваційність, цифровізацію та екологічне управління (Green Leadership). Підхід до розвитку лідерства в компанії CMA CGM базується на створенні сильної культури відповідального управління, орієнтованої на інновації,

стійкий розвиток і глобальну співпрацю. Компанія розглядає лідерство як здатність керувати не лише бізнес-процесами, а й міжособистісними відносинами в мультикультурному середовищі, оскільки СМА CGM працює у понад 160 країнах. Значна увага приділяється формуванню компетенцій, які дозволяють лідерам адаптуватися до швидкозмінних умов світового ринку судноплавства.

Основою розвитку лідерства є програма «СМА CGM Academy», яка пропонує комплексне навчання з менеджменту, лідерських навичок, цифрових технологій та стратегії сталого розвитку. Програма поєднує онлайн-курси, тренінги, менторство і міжфункціональні проєкти, що дозволяє працівникам розвивати як технічні, так і управлінські компетенції. Особливий акцент СМА CGM робить на підготовку лідерів до впровадження інноваційних рішень у сфері логістики, цифровізації процесів і скорочення вуглецевого сліду, що відповідає глобальній стратегії компанії «BETTER WAYS». Крім того, СМА CGM активно підтримує принципи відкритої комунікації, взаємної підтримки і корпоративної соціальної відповідальності, що допомагає формувати середовище для розвитку майбутніх керівників. Таким чином, підхід компанії до лідерства спрямований на виховання гнучких, інноваційних і відповідальних менеджерів, здатних ефективно керувати як локальними, так і глобальними бізнес-викликами [3].

- NYK Line (Японія): NYK Leadership Training Program - акцент на етичне лідерство, безпеку судноплавства і сталий розвиток. Підхід до розвитку лідерства в компанії NYK Line (Nippon Yusen Kaisha) ґрунтується на принципах управління, інновацій та соціальної відповідальності, які є центральними елементами корпоративної філософії «Yusen Values».

NYK активно розвиває лідерів, які здатні ефективно працювати в умовах глобальної інтеграції та динамічних змін світового судноплавного ринку. Компанія приділяє особливу увагу формуванню компетенцій у сфері цифрової трансформації, стійкого розвитку та безпеки морських перевезень. Для цього діє NYK Business College — внутрішня академія, яка пропонує

програми розвитку управлінських навичок, стратегічного мислення, міжнародного менеджменту та етичного лідерства. Програми навчання включають не лише теоретичні заняття, а й практичні кейси, міждисциплінарні проекти, стажування в міжнародних офісах компанії, а також менторські сесії із залученням досвідчених топ-менеджерів. Значна увага приділяється розвитку «глобального мислення» — здатності приймати управлінські рішення, враховуючи культурні, економічні та екологічні аспекти в різних регіонах світу. Водночас NYK розвиває ініціативи в межах своєї ESG-стратегії, готуючи лідерів, які можуть впроваджувати практики зеленої логістики, декарбонізації і цифровізації флоту. Також компанія практикує ротації персоналу між офісами у різних країнах, що дозволяє майбутнім керівникам отримувати досвід міжнародного співробітництва і глибше розуміти глобальний бізнес. Завдяки такому системному підходу NYK формує покоління лідерів, які здатні забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність компанії, розвивати інноваційні рішення та підтримувати баланс між економічними цілями і соціально-екологічною відповідальністю [6].

Таблиця 2.3.

Характеристика програм лідерства у світових судноплавних компаніях

Компанія	Назва програми	Основні елементи	Цільова аудиторія	Кількість учасників/рік
Maersk	Maersk Leadership Acceleration Program	Міжнародні ротації, наставництво, стратегічне навчання	Молоді фахівці	150 (2024)
CMA CGM	Global Leadership	Тренінги з інновацій,	Середній менеджмент	100 (2024)

	Development Program	цифровізація		
NYK Line	NYK Business College	Внутрішня академія, тренінги зі сталого розвитку, MBA	Вища ланка управління	80 (2024)

Джерело: складено автором за [1, 3, 6]

Аналіз показників свідчить, що всі три компанії активно інвестують у розвиток персоналу, забезпечення безпеки праці та підготовку лідерів. Maersk демонструє найбільш збалансовані результати за всіма напрямками, CMA CGM виділяється масштабом діяльності та амбіціями у гендерній рівності, а NYK Line - високим рівнем навчання і найнижчим показником травматизму. З цього можна зробити висновок, що найуспішніші ініціативи поєднують розвиток управлінських навичок із формуванням етичних стандартів, міжкультурної компетентності та здатності до інновацій. Ці підходи можуть бути використані як основа для удосконалення вітчизняних програм підготовки лідерів у судноплавній галузі (табл. 2.3).

Загалом, прогноз розвитку програм лідерства для компаній на 2025 рік має такі передбачення. Для MAERSK: збільшення кількості учасників програм лідерства до 170–180 осіб, що становить зростання на 13–20% порівняно з 2024 роком. Це зумовлено високим попитом на програми лідерства завдяки глобальній експансії компанії, інвестиціям у цифровізацію та інновації, а також необхідністю в розвитку міжкультурних компетенцій для роботи в глобальному середовищі. Для CMA CGM зростання учасників до 110–115 осіб, (збільшенням на 10–15% порівняно з 2024 роком). Це обумовлено впровадженням цифрових та інноваційних рішень у діяльність компанії, що потребує підготовки нових управлінців, здатних адаптуватися до змін. Також компанія зосереджена на розвитку сталих технологій, що дозволяє очікувати поступове розширення програми лідерства. Для NYK

Line прогнозується збільшення учасників до 85–90 осіб, (зростання на 6–12% порівняно з 2024 роком). Зростання програм лідерства в цих компаніях можна пояснити їхніми стратегічними інвестиціями в розвиток лідерських здібностей співробітників, необхідністю адаптації до нових технологій та вимог глобальних ринків [29].

2.3. Україна на світовому ринку праці моряків, підготовка лідерів

Світовому торговому флоту бракує фахівців, і на ринку очікують зниження кількості кадрів. Брак суднових офіцерів зростає, і вже досяг найвищого рівня за останні 17 років. За оцінками за рік він зріс з 5% до 9%. А до 2026 року сягне і всіх 20%, прогнозує Міжнародна палата судноплавства – потрібно буде додатково понад 89,5 тис. офіцерів.

Основні напрями підготовки моряків в Україні здійснюються у провідних закладах вищої освіти морського профілю, зокрема в Національному університеті «Одеська морська академія» та Херсонській державній морській академії. Ці установи відіграють ключову роль у формуванні висококваліфікованих кадрів для морської галузі, орієнтуючись на сучасні міжнародні стандарти підготовки.

У Херсонській державній морській академії значна частина навчального процесу спрямована на розвиток лідерських і управлінських компетенцій:

- Академія впроваджує розвиток soft skills, таких як комунікація, командна робота, відповідальність та стресостійкість, у програми підготовки. Це відбувається через спеціальні курси та тренінги, що сприяють формуванню лідерських компетенцій у майбутніх офіцерів.
- Центр післядипломної освіти пропонує програми перепідготовки та підвищення кваліфікації для діючих морських офіцерів, зокрема в галузі лідерства, управління ризиками та комунікації.

Херсонська державна морська академія забезпечує комплексну підготовку майбутніх морських офіцерів, поєднуючи технічні знання з розвитком лідерських компетенцій, що є ключовим фактором успішної кар'єри в сучасному глобалізованому морському середовищі [38].

Одеська морська академія відома своєю потужною матеріально-технічною базою: тут функціонують сучасні тренажерні комплекси, які моделюють реальні ситуації в морі, включаючи штурманські, машинні та аварійно-рятувальні тренажери. Особлива увага приділяється реалістичній підготовці до надзвичайних ситуацій, що дозволяє курсантам не лише отримати теоретичні знання, а й здобути практичні навички реагування у кризових умовах. Академія акцентує увагу не тільки на технічних знаннях і навичках, але й на особистісному розвитку майбутніх морських офіцерів. Це зумовлено потребами сучасного ринку праці, де ефективний лідер на борту судна повинен вміти не лише управляти судном, а й взаємодіяти з міжнародним екіпажем, вирішувати конфлікти, забезпечувати безпеку та морально-психологічний клімат на судні. Університет активно впроваджує лідерські та поведінкові тренінги:

- Спеціальні тренажери Bridge Resource Management (BRM) та Engine Room Resource Management (ERM), що моделюють ситуації, де курсантам потрібно приймати рішення у критичних умовах, розподіляти обов'язки, проявляти ініціативу та демонструвати командну взаємодію.
- Курси з Crew Resource Management (CRM) — це окремі програми, які спрямовані на вивчення динаміки колективу, етичних аспектів лідерства, міжособистісної комунікації, управління стресом та відповідальності офіцерів перед екіпажем.
- Вивчення дисциплін з менеджменту, етики лідера, морської психології — формує у курсантів цілісне уявлення про роль офіцера як не лише технічного, а й соціального лідера на борту.

- Інтеграція міжнародних стандартів (STCW, IMO Model Courses) щодо компетенцій у сфері лідерства та управління екіпажем, що дозволяє курсантам бути конкурентоспроможними на глобальному ринку.
- Психологічна підготовка і кейс-методи, під час яких курсанти аналізують реальні морські ситуації — від конфліктів до аварій — і пропонують управлінські рішення [30].

Академія має тривалу співпрацю з міжнародними судноплавними компаніями — зокрема V.Ships, Columbia Shipmanagement, Marlow Navigation — що дозволяє курсантам проходити практику на судах під іноземним прапором. Саме під час цієї практики відбувається перевірка лідерського потенціалу на реальних прикладах, де курсант має можливість проявити себе в умовах живої взаємодії з екіпажем. Університет також активно розвиває післядипломну освіту, де досвідчені офіцери проходять поглиблені тренінги з лідерства, управління ризиками, комунікації та підготовки молодого екіпажу. Таким чином, Одеська морська академія не лише навчає технічній професії, але й формує нове покоління лідерів світового флоту, здатних ефективно працювати у складному міжнародному морському середовищі.

Важливим елементом є співпраця з міжнародними компаніями, зокрема V.Ships — однією з найбільших у світі судноплавних компаній, яка активно інвестує в лідерські програми та розвиток екіпажів. V.Ships розробляє власні внутрішні тренінги, спрямовані не лише на технічну підготовку, але й на розвиток soft skills, управлінської культури, вміння приймати рішення в складних умовах. V.Ships має власні навчальні центри у різних країнах, у тому числі — в Україні, де курсанти та діючі моряки проходять регулярні тренінги за міжнародними стандартами, зокрема STCW (Міжнародна конвенція про підготовку, дипломування та несення вахти моряками). Але крім базової підготовки, компанія активно розробляє інноваційні програми лідерського розвитку для командного складу:

- Leadership Development Program (LDP) – програма для офіцерів, яка включає навчання комунікації в умовах багатонаціонального екіпажу,

прийняття рішень у складних умовах, управління конфліктами, делегування повноважень, контролю за дисципліною на борту;

- Behavioural-Based Safety Training (BBS) – програма, яка вчить офіцерів безпечній поведінці та управлінню ризиками не тільки технічно, а й через психологічне лідерство та власний приклад;
- Crew Resource Management (CRM) – спеціальний курс для розуміння динаміки команди на судні, ролі лідера в запобіганні помилкам, а також вмінню підтримувати командну ефективність навіть у стресових умовах;
- E-learning платформи — усі моряки V.Ships мають доступ до електронного навчання, що дозволяє оновлювати знання та вдосконалювати навички, зокрема у сферах софт-скілів, адаптивного лідерства та міжособистісної взаємодії.

Компанія не лише забезпечує високу якість технічної та професійної підготовки, а й сприяє особистісному розвитку моряків, що є вирішальним у контексті управління мультикультурними екіпажами, стресостійкості та підтримки корпоративних стандартів на борту суден. Усі ці елементи інтегруються у загальну модель організаційного лідерства, яка є частиною стратегії компанії щодо зниження ризиків, підвищення ефективності та утримання кваліфікованого персоналу. Таким чином, приклад V.Ships демонструє, що сучасна підготовка моряків не обмежується лише технічними знаннями, а включає в себе формування управлінської культури, здатної відповідати викликам глобального морського середовища [10].

Отже, формування командного складу передбачає розвиток не лише професійних технічних компетентностей (навігація, механіка, електромеханіка), але й soft skills - комунікаційних навичок, міжкультурної взаємодії, управління екіпажем та прийняття рішень у стресових ситуаціях. Програми підготовки старших офіцерів і капітанів включають розширені курси з лідерства, управління ресурсами мостика (Bridge Resource Management, BRM), а також курси з кризового менеджменту. Підготовка

лідерів у морській галузі стає пріоритетним напрямом, оскільки ефективне управління екіпажем є ключовим фактором безпеки судноплавства. Українські навчальні заклади впроваджують сучасні методики розвитку лідерських якостей, серед яких - тренінги з командоутворення, психологічна підготовка до управління конфліктами та курси з етики морського лідерства. Крім того, участь українських моряків у міжнародних програмах обміну та стажування сприяє формуванню фахівців із глобальним баченням морської індустрії. Таким чином, Україна відіграє важливу роль у забезпеченні світового флоту висококваліфікованими кадрами, а напрями підготовки та розвитку лідерства відповідають сучасним викликам морської галузі [9].

РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розгляд компанії China Ocean Shipping Company (COSCO)

Обидві провідні судноплавні компанії — V.Ships та COSCO Shipping — впроваджують у своїх навчальних програмах Maritime Crew Resource Management (MCRM). V.Ships активно впроваджує MCRM у своїх

глобальних тренінгових центрах, поєднуючи його з іншими курсами, такими як Bridge Team Management (BTM) та Engine Resource Management (ERM). Ці програми спрямовані на розвиток навичок комунікації, прийняття рішень та управління ресурсами екіпажу, що є критично важливими для безпеки та ефективності судноплавства. У свою чергу, COSCO Shipping також інтегрує MCRM у свої навчальні програми. Зокрема, COSCO Maritime (UK) підписала угоду з Oxford Aviation Academy щодо впровадження MCRM-тренінгів у своєму навчальному центрі в Шанхаї. Ці тренінги, засновані на принципах Crew Resource Management (CRM) з авіації, адаптовані для морської галузі та спрямовані на покращення психологічних та міжособистісних навичок екіпажу. Таким чином, обидві компанії визнають важливість MCRM як інструменту для підвищення безпеки та ефективності операцій, а також для розвитку лідерських компетенцій у багатонаціональних екіпажах. Цей спільний підхід підкреслює глобальний стандарт у підготовці морських фахівців та сприяє уніфікації навчальних практик у галузі [10].

China Ocean Shipping Company (COSCO) — одна з провідних світових судноплавних корпорацій, яка займає стратегічне положення в глобальній логістиці та морському транспорті. Компанія активно впроваджує штучний інтелект (AI) для оптимізації маршрутів, підвищення паливної ефективності та забезпечення своєчасної доставки. Крім того, компанія застосовує інтелектуальні контейнери з датчиками та IoT-пристроями для моніторингу вантажів у реальному часі, що підвищує ефективність операцій та безпеку вантажів. COSCO впроваджує роботизовані системи обробки контейнерів та цифрові системи управління портовими процесами. Наприклад, у порту Пірей (Греція) компанія модернізувала інфраструктуру, що дозволило скоротити час обробки вантажів та підвищити ефективність портових операцій. Компанія COSCO співпрацює з Fortescue Metals Group для розробки ланцюга постачання зеленого аміаку, що сприятиме зниженню викидів у судноплавстві. Компанія COSCO модернізує свій флот для зниження викидів парникових газів. Компанія замовила будівництво 12

контейнеровозів ємністю 14 000 TEU з двопаливними метанольними двигунами, які зменшують викиди вуглекислого газу. TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) — це стандартна одиниця виміру обсягу вантажу в контейнерних перевезеннях. Один TEU відповідає стандартному 20-футовому контейнеру, тобто контейнеру розміром приблизно:

- Довжина: 6,1 метра
- Ширина: 2,44 метра
- Висота: 2,59 метра

Розглянемо детальніше саме розвиток людського капіталу. В компанії впроваджуються програми підвищення кваліфікації для менеджерів і моряків у сфері цифрових технологій, екологічних стандартів та управління ризиками. Компанія підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та безперервне вдосконалення. Зокрема, компанія реалізує:

- У щорічному звіті компанія будує «всебічну HR-стратегію», яка охоплює залучення, навчання, стимулювання та винагороди персоналу. Вона включає системний підхід до підбору персоналу (в тому числі з використанням штучного інтелекту), програми професійного навчання і розвитку (зокрема технічні тренінги, ротації та онлайн-курси), а також прозору систему оцінки ефективності на основі KPI. Підхід COSCO спрямований на розвиток потенціалу в середині компанії.
- Компанія злучає випускників топових китайських університетів, готуючи їх через програми «management trainee». Програма Management Trainee в COSCO Shipping — ротаційна навчальна ініціатива, спрямована на підготовку фахівців до управлінських ролей у сфері логістики, портових операцій, фінансів і продажів. Учасники проходять стажування в різних підрозділах компанії, отримують менторську підтримку від досвідчених керівників, розвивають стратегічне мислення, лідерські та аналітичні навички. Програма триває від одного до двох років, включає практичні завдання та оцінку результатів.

- COSCO застосовує регулярну систему оцінок (appraisal), вона базується на регулярному вимірюванні досягнень за ключовими показниками ефективності (KPI), а також враховує якість командної взаємодії, ініціативність, лідерський потенціал і відповідність корпоративним цінностям. Оцінювання відбувається раз або двічі на рік, включає самооцінку, оцінку керівника та зворотний зв'язок від колег. Результати appraisal впливають на рішення щодо підвищення, бонусів, навчання та кар'єрного зростання. Це дозволяє підтримувати високу залученість персоналу, виявляти потенціал та формувати індивідуальні плани розвитку. Оцінка ефективності дозволяє визначити економічну доцільність впроваджених технологічних рішень, а також встановити їх вплив на фінансові та операційні показники компанії. Для цього потрібно провести розрахунок ефективності цифровізації (табл 3.1).

1) Зниження операційних витрат завдяки цифровим технологіям

Операційні витрати до інновацій 2022 рік: $V_{\text{до}} = 100$ млрд RMB

Renminbi (RMB) — офіційна назва китайської валюти, яку також часто називають юань (CNY).

Зниження витрат: $\Delta = 32,68 \%$

Формула для обчислення витрат після інновацій: $V_{\text{після}} = V_{\text{до}} \times (1 - \Delta / 100)$

Підставимо значення:

$V_{\text{після}} = 100 \times (1 - 32,68 / 100) = 100 \times 0,6732 = 67,32$ млрд RMB

Розрахунок економії:

$\text{Економія} = V_{\text{до}} - V_{\text{після}} = 100 - 67,32 = 32,68$ млрд RMB

Отже, компанія COSCO скоротила операційні витрати на 32,68 %, що свідчить про високу ефективність впроваджених технологій.

Одним із важливих напрямів цифровізації в компанії COSCO є впровадження цифрових систем моніторингу технічного стану суден, які дозволяють виявляти несправності та планувати обслуговування без простоїв.

- 2) Порівняльний аналіз витрат на ремонт до і після цифровізації показує суттєву економію.

Середньорічні витрати на ремонт до цифровізації: $R_{до} = 15$ млрд RMB

Середньорічні витрати на ремонт після цифровізації: $R_{після} = 10,5$ млрд RMB

Формула для обчислення економії: $Економія = R_{до} - R_{після}$

Підставимо значення: $Економія = 15 - 10,5 = 4,5$ млрд RMB

Формула для обчислення відносного зниження витрат (%):

$$\text{Зниження (\%)} = ((R_{до} - R_{після}) / R_{до}) \times 100$$

Підставимо значення:

$$\text{Зниження (\%)} = ((15 - 10,5) / 15) \times 100 = (4,5 / 15) \times 100 = 30 \%$$

Цифровізація технічного обслуговування дозволила компанії знизити витрати на ремонт на 30 %.

- 3) Рентабельність інвестицій у впровадження інноваційних технологій

Оцінка рентабельності інвестицій (ROI) дозволяє визначити ефективність вкладень у впровадження інноваційних технологій компанією COSCO.

Обсяг інвестицій в інновації: $I = 20$ млрд RMB

Отриманий прибуток від інновацій (економія + додатковий дохід): $P = 32,68$ млрд RMB

Формула для обчислення рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = (P - I) / I \times 100$$

Підставимо значення: $ROI = (32,68 - 20) / 20 \times 100 = 12,68 / 20 \times 100 = 63,4 \%$

Рентабельність інвестицій у впровадження інноваційних технологій у компанії COSCO становить 63,4 %, що свідчить про високу ефективність стратегічного управління інноваціями.

- 4) Зміна продуктивності після впровадження інноваційного лідерства — оцінка того, як покращилась робота компанії після того, як стиль управління став більш сучасним, гнучким і орієнтованим на розвиток персоналу та інновації. Цей стиль управління, який: підтримує

розвиток та навчання співробітників; заохочує креативність, ініціативу, критичне мислення та формує командну культуру замість ієрархії. Інноваційне лідерство впроваджують для того, щоб підвищити продуктивність працівників, оптимізувати внутрішні процеси, залучати та утримувати таланти, а також посилити конкурентну перевагу. Після впровадження інноваційного лідерства компанія COSCO Shipping досягла помітного підвищення продуктивності завдяки поєднанню цифрової трансформації, стратегічного розвитку персоналу та ефективної системи оцінювання. Новий підхід до управління кадрами включає підготовку внутрішніх лідерів для розвитку soft skills і командної взаємодії. Додатково створення міжфункціональних команд посилило внутрішню комунікацію та прискорило реалізацію інноваційних рішень. У результаті COSCO досягла зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення залученості персоналу.

Кількість оброблених контейнерів до впровадження: $Q_{\text{до}} = 20$ млн TEU/рік

Кількість оброблених контейнерів після впровадження:

$Q_{\text{після}} = 25$ млн TEU/рік

Формула для зміни продуктивності:

$\text{Зміна (\%)} = ((Q_{\text{після}} - Q_{\text{до}}) / Q_{\text{до}}) \times 100$

$\text{Зміна} = ((25 - 20) / 20) \times 100 = 25 \%$

Інноваційне лідерство дозволило збільшити продуктивність компанії на 25 %.

Інноваційне лідерство — це не просто стиль керівництва, а інструмент підвищення загальної продуктивності компанії, що вже дає відчутні результати в COSCO Shipping.

- 5) Ефективність лідерських стратегій через KPI персоналу. KPI (Key Performance Indicators) — це ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки результативності працівників, підрозділів або компанії в цілому щодо досягнення поставлених цілей.

Вони дозволяють вимірювати конкретні результати, наприклад: кількість успішно виконаних проєктів, рівень плинності кадрів чи точність дотримання бюджету. Оцінка за KPI проводиться для того, щоб об'єктивно визначити рівень продуктивності, виявити сильні та слабкі сторони, ухвалити рішення про премії, просування або навчання, а також узгодити особисті цілі працівника з цілями компанії. Процес включає встановлення цілей, визначення відповідних показників, регулярну оцінку та обговорення результатів. Ефективність лідерських стратегій серед ключового персоналу (KPI-персоналу) в COSCO Shipping проявляється в тому, як керівники вищої та середньої ланки забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей компанії. COSCO впроваджує сучасні лідерські практики, які включають систему оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), розвиток управлінських і цифрових компетенцій, наставництво та підтримку інноваційних ініціатив. KPI-персонал не лише контролює виконання планів, але й формує культуру проактивності, командної роботи та безперервного вдосконалення. Це дозволяє компанії зберігати високий рівень залученості співробітників, знижувати плинність кадрів, оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільне зростання. Лідерські підходи в COSCO орієнтовані на підвищення мотивації та ефективності персоналу через систему KPI.

Середній показник виконання KPI до реформ: $KPI_{до} = 78 \%$

Після впровадження нових стратегій: $KPI_{після} = 89 \%$

Формула для розрахунку зміни:

$$\Delta KPI = KPI_{після} - KPI_{до} = 89 - 78 = 11 \%$$

Зростання середнього виконання KPI на 11 % свідчить про ефективність застосованих лідерських стратегій.

6) Вплив інновацій на екологічні показники (Sustainability Leadership)

У межах сталого розвитку компанія COSCO впровадила еко-інновації: судна на біопаливі, цифрові навігаційні системи та скорочення викидів.

Викиди вуглекислого газу до впровадження: $E_{до} = 1,2$ млн тонн/рік

Після впровадження: $E_{після} = 0,96$ млн тонн/рік

Зменшення викидів: $\Delta E = E_{до} - E_{після} = 1,2 - 0,96 = 0,24$ млн тонн

Зниження у відсотках: $((1,2 - 0,96) / 1,2) \times 100 = 20 \%$

Інновації зменшили викиди вуглекислого газу на 20 %, що свідчить про ефективність екологічного лідерства компанії.

7) Час обробки вантажів до і після впровадження інновацій у порту

Автоматизовані крани, цифрові системи обліку та штучний інтелект дозволили компанії COSCO зменшити час обробки вантажів у портах.

Середній час обробки контейнера до інновацій: $T_{до} = 45$ хв

Після інновацій: $T_{після} = 30$ хв

Формула скорочення часу: $\Delta T = T_{до} - T_{після} = 45 - 30 = 15$ хв

Зменшення у відсотках: $((45 - 30) / 45) \times 100 = 33,3 \%$

Завдяки впровадженню технологій COSCO скоротила час обробки вантажів на 33,3 %, підвищивши ефективність портових операцій.

Таблиця 3.1.

Аналіз фінансових та операційних показників діяльності компанії COSCO

Показник	%
Ефективність впроваджених технологій.	32,68 %
Витрати на ремонт	30 %
Рентабельність інвестицій	63,4 %
Інноваційне лідерство	25 %
Ефективність КРІ	11 %
Екологічний показник (зменшення викидів вуглекислого газу)	20 %
Час обробки вантажів	15 хв - (33,3 %)

Джерело – складено автором

Для глибшого розуміння стратегічного положення компанії COSCO необхідно провести SWOT - аналіз. Він дозволяє сформулювати стратегічне бачення розвитку компанії з урахуванням її реального становища та зовнішнього середовища. SWOT - аналіз — це інструмент стратегічного планування, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії (табл. 3.2).

- Сильні сторони (Strengths) — це внутрішні переваги компанії, які забезпечують їй конкурентну перевагу (наприклад, сучасний флот або державна підтримка).
- Слабкі сторони (Weaknesses) — це внутрішні обмеження, що стримують ефективний розвиток (наприклад, висока собівартість або складна управлінська структура).
- Можливості (Opportunities) — це зовнішні чинники, які компанія може використати для зростання, зокрема розвиток «зеленої» логістики чи цифровізація.
- Загрози (Threats) — це зовнішні ризики, які можуть зашкодити діяльності компанії, наприклад валютні коливання, геополітична нестабільність або посилення міжнародного екологічного регулювання.

Проведений SWOT - аналіз показав, що компанія має значні конкурентні переваги, зокрема потужну матеріально-технічну базу, глобальну присутність та державну підтримку. Існують певні внутрішні слабкі сторони, пов'язані зі складною структурою управління та високими витратами. Зовнішні можливості відкривають перспективи для сталого розвитку через цифровізацію та «зелену» логістику, однак на шляху стоять загрози, пов'язані з геополітичною нестабільністю, конкуренцією та посиленням міжнародного регулювання.

Таблиця 3.2.

SWOT - аналіз компанії

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Потужний флот і глобальна мережа логістики. - Державна підтримка (COSCO – державна корпорація КНР). - Лідерство на ринку контейнерних перевезень. - Інвестування в цифрові технології та «зелені» інновації.	- Високі операційні витрати. - Залежність від світової економічної кон'юктури. - Низький рівень гнучкості в ухваленні рішень.
Можливості:	Загрози:
- Розвиток «Зеленої логістики». - Зростання попиту на комерцію та контейнерні перевезення. - Автоматизація портів та цифрова трансформація. - Розширення в нові регіони.	- Геополітична нестабільність. - Зростання конкуренції (Maersk, MSC). - Валютні ризики, зокрема через RMB/USD. - Екологічне регулювання та обмеження IMO.

Джерело - складено автором

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії COSCO потрібно застосувати PEST - аналіз. Цей інструмент дозволяє систематизовано проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які формують умови функціонування компанії в глобальному морському секторі. PEST - аналіз дає змогу виявити можливості та загрози, пов'язані з макросередовищем, і врахувати їх при формуванні стратегічного курсу компанії (табл. 3.3).

PEST - аналіз — це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити вплив зовнішнього макросередовища на діяльність компанії. Назва PEST утворена від перших літер чотирьох груп факторів:

- Політичні фактори (Political) охоплюють державну політику, міжнародні відносини, податкове та екологічне регулювання.
- Економічні фактори (Economic) включають коливання валют, інфляцію, темпи економічного зростання, вартість пального та логістичних послуг.
- Соціальні чинники (Social) стосуються змін у споживчій поведінці, запиту на «зелену» логістику, кадрових тенденцій.
- Технологічні фактори (Technological) відображають рівень інновацій, автоматизацію процесів, цифровізацію логістики та розвиток еко-технологій.

Таблиця 3.3.

PEST – аналіз компанії

Політичні фактори:	Економічні фактори:
- Державна підтримка з боку уряду Китаю, оскільки COSCO є державною корпорацією. - Геополітична напруга (зокрема з США та країнами ЄС), що може обмежувати доступ до ринків. - Регулювання міжнародних портів та морських перевезень.	- Валютні коливання (особливо RMB/USD), що впливають на прибутки. - Залежність від глобальної економіки та обсягів міжнародної торгівлі. - Зростання цін на паливо й інфляція, які підвищують витрати компанії.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
- Зростання попиту на онлайн-торгівлю та швидку доставку.	- Активне впровадження цифрових технологій та

- Орієнтація споживачів на екологічність та «зелену» логістику. - Кадрові виклики: потреба в кваліфікованому персоналі.	- автоматизація портів. - Інвестиції в «зелені» судна та системи моніторингу. - Конкуренція за інновації у сфері логістики та управління флотом.
--	--

Джерело - складено автором

PEST - аналіз засвідчив, що зовнішнє середовище впливає на діяльність COSCO. З одного боку, компанія отримує вигоду від державної підтримки та зростання попиту на логістичні послуги. З іншого — вона стикається з ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, зростанням цін на ресурси, геополітичною нестабільністю та жорсткими екологічними регуляціями.

Водночас технологічний розвиток та цифровізація відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління й конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні.

3.2. Тренінги з лідерства та ефективність управління командою

У сучасному світі бізнесу лідерство є ключовим фактором успіху. Вміння ефективно керувати командою, приймати обґрунтовані рішення та мотивувати колег допомагають створювати сильні команди і досягати визначних результатів.

Тренінги з лідерства — це цілеспрямовані програми навчання, що сприяють розвитку управлінських, комунікативних та стратегічних навичок. Метою є формування у працівників здатності ефективно керувати командами, приймати зважені рішення, мотивувати персонал і досягати

спільних цілей у динамічному середовищі. Тренінги з лідерства є надійним інструментом для розвитку цих навичок. Такі тренінги зазвичай включають вивчення основ лідерських стилів, розвиток емоційного інтелекту, навички делегування, вирішення конфліктів, стратегічне мислення, адаптивність та управління змінами. Навчання поєднує теоретичний матеріал з інтерактивними методами: діловими іграми, кейсами, симуляціями, груповими завданнями та зворотним зв'язком від тренерів [13]. Переваги тренінгів з лідерства:

- Розвиток ключових навичок. Навчання дозволяє покращити комунікацію, мотивацію, вміння делегувати та приймати рішення.
- Ефективне управління командою. Лідерські тренінги допомагають зрозуміти, як працювати з різними типами особистостей, розвивати їх потенціал і підвищувати ефективність.
- Посилення впевненості. Керівники впевнено застосовують нові підходи, краще управляють змінами і натхненно ведуть свої команди до цілей.
- Практичний досвід. Програми включають кейси, симуляції та вправи, що дозволяють застосовувати знання у реальних ситуаціях.

Тренінги з лідерства можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Участь у таких програмах дозволяє не лише покращити управлінську ефективність, а й сприяє підвищенню мотивації, згуртованості колективу та зростанню рівня відповідальності за результати. Зазвичай лідерські тренінги орієнтовані на наступні категорії працівників:

- керівники середньої та вищої ланки;
- спеціалісти, які готуються до управлінських посад;
- керівники команд і проєктів;
- працівники з високим потенціалом до професійного зростання.

Впровадження таких тренінгів у компаніях морського сектору може стати дієвим інструментом удосконалення внутрішньої культури управління,

підвищення продуктивності праці та якості прийняття рішень на всіх рівнях. Компанія COSCO активно розвиває системи навчання та тренінгів для формування нової генерації лідерів у сфері морських перевезень [8].

- 1) Корпоративні академії та програми розвитку є одним із сучасних інструментів підвищення кваліфікації та формування лідерського потенціалу. Вони забезпечують відповідність навичок персоналу вимогам бізнесу, підтримують корпоративну культуру та сприяють реалізації довгострокових цілей організації. Корпоративні академії розробляють і впроваджують програми розвитку для різних категорій працівників: від новачків до топменеджменту. Вони включають навчальні курси, тренінги, менторські програми, онлайн-платформи, сертифікації та індивідуальні плани розвитку. Особливу увагу приділяють розвитку soft skills, управлінських і комунікативних компетенцій, цифрової грамотності та адаптації до змін. У компаніях морського та логістичного сектору, таких як COSCO, корпоративні програми розвитку можуть охоплювати як технічну підготовку (логістичні процеси, безпека, цифрові технології), так і лідерські компоненти (стратегічне мислення, управління змінами, ефективна комунікація). Це дозволяє створити сильний кадровий резерв і підвищити конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку. Інвестування в розвиток персоналу через корпоративні академії сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності працівників, а також формуванню культури безперервного навчання в організації. Академія COSCO пропонує комплексні програми для всіх рівнів персоналу: від нових працівників до керівників вищої ланки. Програми включають технічне навчання (зокрема в галузі морської безпеки, логістики, цифрових технологій), а також розвиток управлінських і лідерських компетенцій. Значна увага приділяється формуванню навичок стратегічного мислення, адаптивності, міжкультурної комунікації та цифрової грамотності. Компанія заснувала COSCO

SHIPPING Academy, яка спеціалізується на підготовці менеджерів середньої та вищої ланки. Основними напрямками навчання є:

- розвиток стратегічного мислення;
- управління проектами;
- лідерство в міжкультурному середовищі;
- цифрова трансформація та управління інноваціями.

Корпоративні тренінги та менторські програми COSCO спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, створення лояльного професійного середовища та підготовку нового покоління лідерів. Окрім очного формату, компанія активно використовує онлайн-освіту, внутрішні платформи знань та інтерактивні модулі. Розвиток корпоративної академії дозволяє COSCO не лише підтримувати високі стандарти якості управління, а й ефективно реагувати на зміни у глобальному морському середовищі, залишаючись конкурентоспроможною на світовому ринку. Зокрема, у 2023–2024 роках понад 4000 співробітників компанії пройшли навчання за програмами «Digital Leadership» та «Green Shipping Management» [24].

- 2) Ефективною складовою сучасних програм навчання персоналу є впровадження симуляційних вправ і методу кейс-стаді (case study). Підходи орієнтовані на практичне засвоєння знань та розвиток управлінських рішень у максимально наближених до реальних умовах. Симуляції — це імітаційні моделі, що відтворюють робочі ситуації, з якими працівники можуть зіткнутися у професійній діяльності в реальному житті. Учасники мають змогу тренувати навички лідерства, командної взаємодії, кризового управління та прийняття стратегічних рішень у безпечному навчальному середовищі. Метод кейс-стаді базується на розборі наближених до реальності управлінських ситуацій (кейсів), у яких учасники мають проаналізувати проблему, визначити альтернативи та запропонувати оптимальне рішення. Такий підхід розвиває аналітичне мислення, комунікаційні навички та здатність працювати в команді. У компанії COSCO симуляційні методи й кейс-

аналіз активно використовуються в рамках корпоративних тренінгів, особливо при підготовці керівників та менеджерів середньої ланки. Це дозволяє підвищити впевненість персоналу у прийнятті рішень у складних умовах глобального логістичного середовища. У програмах навчання COSCO використовує симуляційні тренінги на основі реальних сценаріїв управління флотом і портовими терміналами. Це дозволяє менеджерам тренувати навички прийняття рішень в умовах невизначеності, кризового менеджменту та колаборації в команді [20].

- 3) Міжнародні програми обміну працівників є важливою складовою розвитку кадрового потенціалу в сфері морського менеджменту та в глобальних компаніях. Вони передбачають тимчасове стажування співробітників у підрозділах компанії за кордоном або у партнерських організаціях з метою обміну досвідом, вивчення передових практик та зміцнення міжкультурної взаємодії. Такі програми сприяють формуванню глобального управлінського мислення, покращенню володіння іноземними мовами, ознайомленню з міжнародними стандартами у сфері логістики, безпеки, управління ризиками та цифровізації процесів. Працівники, які беруть участь в обмінах, повертаються з новими ідеями, підвищеною мотивацією та розширеним професійним світоглядом. У компанії COSCO міжнародні обміни є частиною стратегії довгострокового розвитку персоналу. Завдяки масштабній присутності компанії у різних країнах світу, працівники можуть отримати унікальний досвід роботи в мультикультурному середовищі, що є надзвичайно важливим для формування лідерських компетентностей в умовах глобального ринку. Крім того, участь у програмах обміну сприяє підвищенню лояльності співробітників, створенню мережі внутрішніх професійних контактів та обміну найкращими управлінськими практиками міжрегіональними офісами компанії. COSCO бере участь у міжнародних освітніх проєктах, співпрацюючи з провідними університетами та навчальними

центрами (наприклад, Dalian Maritime University, Shanghai Maritime University). Це дає змогу розвивати міжкультурну компетентність та обмінюватися найкращими практиками лідерства на глобальному рівні [7].

4) Запровадження системних програм розвитку персоналу має прямий вплив на підвищення ефективності управлінських процесів у компанії. Завдяки тренінгам з лідерства, корпоративним академіям, симуляційному навчанню та міжнародні програми обміну, компанії формують компетентну, гнучку та ініціативну управлінську команду. Насамперед, ці заходи сприяють удосконаленню мислення, ухвалення рішень, комунікації, делегування та управління змінами. Участь у навчальних програмах стимулює розвиток емоційного інтелекту та здатності ефективно працювати з командою. Додатково, використання практичних методів навчання, таких як симуляції та кейс-стаді, дозволяє працівникам закріпити отриманні знання у максимально наближених до реальних умовах. Це забезпечує швидку адаптацію до змін, зменшує ризики управлінських помилок і підвищує загальну операційну ефективність компанії. Міжнародні програми обміну дозволяють керівникам отримати досвід роботи в інших культурних і ринкових умовах, що розширює управлінське бачення та сприяє кращому розумінню глобального бізнес-середовища. За даними внутрішніх звітів компанії COSCO станом на 2024 рік, після впровадження програм розвитку лідерства:

- ефективність команд (оцінка за внутрішніми KPI) зросла на 18%;
- задоволеність працівників умовами роботи зросла на 15%;
- швидкість прийняття управлінських рішень у командах зросла на 21%.

Інвестиції в розвиток персоналу напряму впливають на результативність управління, знижують рівень внутрішніх конфліктів, підвищують залученість працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Інвестиції компанії COSCO у розвиток лідерських навичок

сприяють не лише підвищенню ефективності управління командами, а й формуванню інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на сталість, цифровізацію та глобальне партнерство [41].

Лідер не може реалізувати свій потенціал у повній мірі без сильної команди — саме через взаємодію, довіру та спільну ефективність лідерські якості набувають реального впливу. Ефективна команда — це не просто підтримка, а основа, через яку лідер досягає стратегічних цілей. Тому наявність згуртованої, професійної та керованої команди є не просто бажаною, а необхідною умовою для успішного лідерства. Тому варто розглянути, якою має бути команда, щоб лідер міг реалізуватися повною мірою, та як нею ефективно управляти. Командою вважається група, яка об'єднана для виконання одного або декількох завдань та досягнення цілей. Командна робота дає кращий результат, бо спеціаліст навіть високого рівня підсилюється, коли працює з іншими людьми. Управління командою складається з таких процесів:

- постановка цілей;
- мотивація та надихання;
- регулярне спілкування з командою, зворотний зв'язок;
- приклад ефективного розв'язання задач;
- побудова здорової атмосфери в колективі, корпоративна культура;
- розширення можливостей команди у професійному плані.

Ефективне управління командою проєкту дозволяє підвищити потенціал кожного окремого співробітника та колектива в цілому [35].

Основа успішного бізнесу — залучена, зацікавлена та вмотивована команда. Самостійно колектив співробітників таким не стане, потрібно приділяти увагу побудові «команди мрії», працюючи в якій, кожен з учасників буде отримувати задоволення від роботи та можливості для розвитку. Трохи статистики, яка підтверджує важливість управління командою та вибудовування стосунків в ній. Наприклад, команди, у яких

спостерігається висока залученість працівників, на 23% прибутковіші за інші. Окрім того, в них є такі позитивні відмінності:

- на 10% вища лояльність клієнтів;
- на 14% більша продуктивність;
- на 18% кращі продажі.

Gallup International Association — асоціація організацій, що спеціалізуються на опитуваннях громадської думки, зареєстрована у Цюриху (Швейцарія). Асоціація була створена у 1947 році у Великій Британії. З 1 січня 2018 року штаб-квартира керівництва розташована у Відні. У компанії Gallup говорять, що є 12 ключових потреб, які потрібно задовольняти за допомогою управління командою. Якщо всі вони будуть закриті, продуктивність команди буде високою:

- співробітник знає, чого від нього очікують;
- працівник має все необхідне: матеріали, обладнання тощо;
- партнери та колеги налаштовані на якісне виконання роботи;
- в колективі є людина, яка сприяє розвитку та самовдосконаленню;
- за останні півроку хтось обговорював із працівником його прогрес;
- людина має змогу робити те, що вдається їй найкраще;
- керівник або колеги піклуються про особисті запити працівника;
- хоча б раз на тиждень людина отримує схвальну оцінку своєї роботи;
- працівник має у колективі приятеля;
- протягом року співробітник мав нагоду вчитися та розвиватися
- думка людини враховується колективом та керівництвом;

місія компанії та/або мета проєкту дає можливість відчувати, що робота дійсно важлива [27].

У кожному проєкті є свої особливості, відповідно й вимоги до працівників будуть суттєво відрізнятися. Але є базові моменти оцінки кандидатів:

1. Hard skills - навички, без яких людина не може виконувати свою роботу. Якщо говорити, наприклад, про тестувальника, то він має знатися на принципах ручного та автоматизованого тестування, специфікаціях систем, баг-трекерах, мовах програмування тощо.
2. Soft skills. У командній роботі важливі такі речі:
 - вміння спілкуватися, не перебиваючи, аргументувати свою думку;
 - навички боротьби із стресом;
 - відкритість та бажання вчитися;
 - вміння адекватно сприймати критику [23].
3. Досвід роботи. Не на всі ролі можна брати новачків та навчати їх під себе. Іноді в роботу потрібно ввійти швидко та виконати її у визначений термін, тому без релевантного досвіду ніяк.
4. Мотивація. Рекрутери часто питають, чому людина хоче працювати саме над цим проектом. І зарібок далеко не єдина мотивація. Хтось хоче здобути новий досвід, для когось привабливою є можливість навчання, а для когось — можливість вирішувати важливі для задачі.

Ефективність команди є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Але оскільки 58% керівників у всьому світі зараз працюють у гібридному або віддаленому форматах, більшість з них потребують нових навичок управління командою. Кожен має емоційні потреби на роботі, але віддалені працівники стикаються з деякими унікальними проблемами. Вони можуть боротися з почуттям самотності та ізоляції, труднощами у спілкуванні та співпраці, а також з відволіканнями. Важливим в роботі з командою є:

- прислухатися та підтримувати одне одного;
- відчувати свою цінність та поважати кожного співробітника;
- довіряти колегам виконувати частину своєї роботи [40].

Існують шість основних факторів командної ефективності, необхідні лідерам, щоб підтримувати залученість і зосередженість співробітників:

- 1) Підсилення спільної мети. Цілеспрямованість має величезний вплив на залученість працівників. Global Leadership Forecast 2023 показав, що цілеспрямовані лідери у 9 разів частіше почуваються зацікавленими у своїй ролі. А коли залученість висока, утримання персоналу процвітає. Дослідження також показало, що цілеспрямовані лідери у 2,4 раза частіше мають намір залишитися у своїй компанії на наступний рік.
- 2) Забезпечення чіткості ролей. Компанії постійно адаптуються, їм потрібно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Особливо актуально у віддаленому та гібридному робочому середовищі. Кожен повинен чітко розуміти, хто і що робить, щоб працівники могли зосередитися на досягненні цілей, а керівники не займалися мікроменеджментом [33].
- 3) Команди повинні контролювати, як вони витрачають свій час. Управління часом на робочому місці може бути складним, незалежно від того, звідки працюєте. Лідери повинні переконатися, що їхні команди не відстають через неефективність або згаяний час, а також регулярно спілкуватися з ними, щоб отримати зворотний зв'язок про те, чи мають вони все, що їм необхідно [35].
- 4) Створення психологічно безпечного середовища. Лише 31% працівників стверджують, що їхні керівники сприяють створенню інклюзивного командного середовища, а це означає, що більшості працівників бракує психологічної безпеки на робочому місці. Лідери, які довіряють своїм керівникам вищої ланки, майже втричі частіше розробляють нові ідеї та рішення, ніж ті, хто має низький рівень довіри в організаціях. Вони також менше бояться невдач і сприймають нові ідеї як можливість вчитися. Психологічна безпека є одним з найважливіших факторів у командах, особливо в часи кризи та невизначеності.
- 5) Заохочення до співпраці. Хоча командна співпраця не є гарантією, 61% світових лідерів стверджують, що гіперспівпраця – це сфера, яку вони

хотіли б розвивати впродовж наступних трьох років. І лише 41% з цих лідерів стверджують, що вони дуже ефективні в гіперспівпраці вже сьогодні. Відсутність співпраці впливає на всіх по-різному. Але для віддалених працівників, які вже можуть відчувати себе ізольованими, співпраця є життєво необхідною. Лідери повинні заохочувати дух співпраці, якщо вони сподіваються досягти командної ефективності. Вони повинні відкрито ділитися відповідною інформацією з командами і заохочувати їх до колективного внеску.

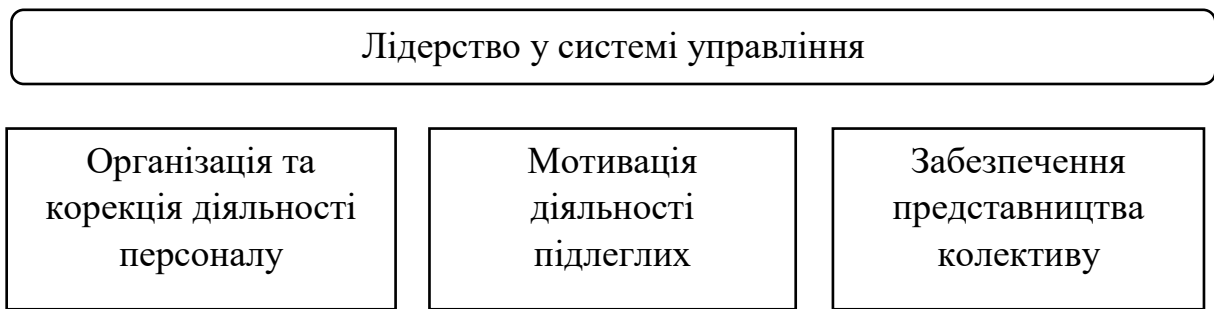
- 6) Сприяння орієнтації на зростання. Один зі способів продовжувати зростати – це вчитися одне в одного. Багато лідерів кажуть, що хочуть навчатися через інтерактивний досвід зі своїми колегами, з меншою кількістю самостійного навчання. 31% лідерів також висловили бажання отримати більше коучингу від колег. Це один з найкращих способів знайти інноваційні підходи до виконання роботи, зберігаючи при цьому залученість команди [26].

3.3. Економічний ефект впровадження програм з лідерства у судноплавних компаніях морської індустрії

Ефективне лідерство полягає у втіленні уявлення колективу, формуванні сприятливого клімату всієї спільноти. Лідерство означає створення та планування, забезпечення ресурсів, пошук та усунення перешкод, а також спонукання працівників успішно співпрацювати між собою. Лідерство як «процес соціального впливу, який максимізує зусилля інших для досягнення більшого блага». Лідерство означає надихати та мотивувати людей працювати разом для досягнення спільної цілі. Сьогодні у системі менеджменту лідерство проявляється за трьома напрямками (табл. 3.5):

Таблиця 3.5.

Лідерство у системі управління



Джерело – складено автором за [20]

- а) організація та корекція діяльності персоналу (формування чітких цілей, координація та контроль зусиль, аналіз результатів, виконання функції активного ведучого);
- б) мотивація діяльності колективу (стимулювання до цілеспрямованих дій, створення колективної синергії, задоволення індивідуальних та групових потреб);
- с) забезпечення представництва колективу (представлення інтересів колективу в організації або за її межами, забезпечення рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку персоналу) [20].

Програми розвитку лідерських компетенцій мають не лише управлінську, а й чітко виражену економічну цінність. Їх впровадження здатне генерувати вимірюваний економічний ефект завдяки впливу на низку критично важливих параметрів діяльності компанії.

По-перше, зниження плинності кадрів є одним із найбільш очевидних наслідків успішної лідерської програми. Сильні лідери створюють довіру, підвищують рівень залученості персоналу, формують сприятливу корпоративну культуру. Працівники довше залишаються в компанії, що знижує витрати на підбір, адаптацію та навчання нових кадрів, особливо у сфері морських перевезень, де кваліфіковані моряки є стратегічним ресурсом.

По-друге, зменшення кількості інцидентів, аварій і людських помилок безпосередньо пов'язане з якістю лідерства. Капітани суден, суперінтенданти та інші керівники, які мають розвинені лідерські якості, краще організовують роботу команди, контролюють дисципліну, своєчасно виявляють ризики. Це веде до зменшення витрат на ремонти, простої суден і страхові виплати.

По-третє, підвищення продуктивності екіпажу та ефективності внутрішніх процесів також є наслідком ефективного лідерства. Мотивовані, згуртовані команди працюють злагоджено, швидше приймають рішення, краще дотримуються стандартів безпеки та якості. Це впливає на терміни доставки, якість обслуговування і на конкурентоспроможність компанії.

По-четверте, зростання клієнтської лояльності та репутаційного капіталу. Лідери, які вміють налагодити внутрішню комунікацію та транслювати корпоративні цінності назовні, забезпечують стабільність і передбачуваність бізнесу. Це особливо важливо в морській індустрії, де операційна надійність є вирішальним фактором для клієнтів. Лідерські програми слід розглядати не як витратну частину, а як стратегічну інвестицію, що приносить компанії довгостроковий економічний ефект [31].

Розвиток і успіх будь-якої організації пов'язані з постійним зростанням її керівництва. Створення надійного алгоритму розвитку лідерства допомагає окреслити детальні кроки з виявлення та виховання наступного покоління лідерів у організації.

Алгоритм розвитку лідерства — це стратегічний план, розроблений для того, щоб допомогти співробітникам набути й розвинути лідерські компетенції та підготувати їх до управлінських ролей в організації. Такий план структурований, розрахований на довгострокову перспективу та персоналізований відповідно до унікальних потреб працівника й організації. У ньому викладено навчальні цілі та дії. Такий план може утримати найцінніших співробітників в організації та відмовити їх від пошуку альтернативного працевлаштування у конкурентів. Чим сильніші лідери — тим більший потенціал організації для збереження життєздатності в умовах

постійних змін на ринку. Багато HR-лідерів фактично виконували роль стратегічних бізнес-партнерів, незалежно від того, чи визнавалися вони такими раніше. У 2021 році до п'ятірки головних пріоритетів для HR-лідерів за версією глобальної дослідницької та консалтингової компанії Gartner увійшли:

- Розвиток навичок і компетенцій – 68% керівників HR-відділів вважають це пріоритетом;
- Організаційний дизайн і управління змінами – 46%;
- Потенційні та наявні лідери – 44%;
- Майбутнє праці – 28%;
- Досвід співробітників – 26%.

Існують певні етапи створення алгоритму розвитку лідерства. У деяких організаціях є офіційні програми розвитку лідерських якостей і кадрові резерви, з яких можна обирати таланти для алгоритму розвитку лідерства. Також рекомендується використовувати просту 9-клітинкову сітку. Вона використовується для управління талантами, виявлення лідерського потенціалу та планування наступництва. Це простий, але ефективний інструмент для оцінки та розвитку працівників компанії. Сітка допомагає візуалізувати, хто з працівників має високий потенціал, хто вже досяг високих результатів (табл 3.6).

Таблиця 3.6.

Проста 9-клітинкова сітка

Потенціал/Результативність	Низький	Середній	Високий
Висока			
Середня			
Низька			

Джерело: складено автором за [34].

Наступний етап - залучення зацікавлених сторін. Щоб алгоритм працював, потрібна згода вищого керівництва, керівника та працівника.

- Вище керівництво має затвердити бюджет і відповідність плану до стратегічних цілей організації.
- Менеджер/супервайзер повинен підтримати участь працівника, адже можливі нові обов'язки та переведення до інших команд.
- Сам працівник має бути мотивованим до участі. Не кожен хоче бути лідером, навіть якщо має для цього потенціал.

Визначення стилю лідерства. Може бути прийнятий певний стиль лідерства, заснований на культурі та потребах бізнесу.

Визначення ключових лідерських компетенцій. Окрім основних, варто виділити ще три важливі компетенції:

- Культурний інтелект (CQ) – здатність ефективно працювати в умовах культурного різноманіття.
- Цифровий інтелект (DQ) – адаптуватися до вимог цифрового середовища, працювати з даними в режимі реального часу.
- Гнучкість – здатність поглинати тиск і використовувати зміни для просування організації.

Оцінка ключових компетенцій дозволить виявити прогалини і підібрати відповідні можливості розвитку. Інструменти:

- APTMetrics LeadIN Leadership Assessment Suite;
- Benchmark for Executives (CCL);
- DDI Leadership Mirror.

Розробка багатоформатного навчального середовища, звернувшись до певних осіб для навчання:

- Самостійне мікронавчання (наприклад, LinkedIn Learning);
- Наставництво з розвитку лідерства;
- Спостереження за роботою;
- Ротація посад;

- Професійні курси;
- Сертифікаційні програми.

Безперервна оцінка лідерства за 360-градусною моделлю, регулярний зворотний зв'язок. Важливо відслідковувати прогрес, коригувати цілі та забезпечувати відповідність змінам в організації. Використання алгоритму дозволяє систематизувати процес формування та розвитку потенційних лідерів. Він включає:

- Постановку цілей;
- Розвиток навичок;
- Плани дій;
- Тимчасові рамки;
- Зворотний зв'язок.

Індивідуальний шаблон враховує сильні сторони кожного працівника, мотивує їх і допомагає поєднати зростання особистості зі стратегією компанії.

Отже, успіх організації залежить від культури лідерства — узгоджених дій, які разом впливають на досягнення цілей. Це і є суть «колективного» лідерства. Щоб описати систему лідерства в організації, потрібно враховувати:

- Кількість лідерів (враховуючи рівень, місце розташування, підрозділи);
- Характеристики кандидатів — освіта, досвід, різноманіття;
- Навички для реалізації бізнес-стратегії та формування культури;
- Колективну здатність до співпраці та подолання меж між підрозділами;
- Бажану культуру лідерства, що включає взаємодію, розвиток інших, залучення працівників тощо.

Сильна стратегія лідерства враховує кількість, якість і спосіб взаємодії лідерів. Стратегії лідерства мають базуватися на глибокому аналізі поточного стану організації та бажаного майбутнього (рис 3.1).

Рис. 3.1.

Стратегія лідерства



Джерело: сформовано автором

Перший крок – це ідентифікація драйверів стратегії. Драйвери це ключові рішення, прийняті лідерами щодо того, що має робити організація. Те, що робить стратегію унікальною для конкретної організації порівняно з іншими, та диктує аспекти: як знайти компроміс між альтернативним вкладенням ресурсів, часу та зусиль. Драйвери дозволяють виявити ті важливі завдання, які лідерам організації необхідно вирішити. Важливість виявлення таких ключових драйверів при побудові стратегії лідерства вкрай висока адже, є чіткий зв'язок між інвестиціями в лідерство та організаційними результатами: зростання, рентабельність, утримання талантів та інші характеристики. Ключові драйвери бізнесу:

- Відносно мала кількість (3–5) визначальних факторів сталого конкурентної переваги для організації;
- Відомі як «ключові фактори успіху», «ключові пропоновані переваги»;

- Релевантність стратегічних драйверів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Вплив ключового драйвера на стратегію лідерства

Ключовий драйвер	Вплив на стратегію лідерства
Розширення на міжнародному ринку	- Важливості закордонних поїздок для лідерів; - Розуміння місцевого законодавства та бізнес-механізмів у виробленні стратегії.
Розвиток інноваційної складової компанії	- Вищий рівень взаємозалежності серед лідерів для побудови більш ефективної співпраці між різними функціональними підрозділами при висування нового продукту ринку; - Залучення лідерів з різних структурних підрозділів щодо думок споживача.
Орієнтованість на споживача	- Необхідність створення міцних зв'язків між різними підрозділами організації у всіх точках взаємодії зі споживачем. - Необхідність формування культури, у центрі якої – клієнт та турбота про нього
Інвестиції в можливість динамічного росту	- Швидке зростання потребує уваги до розвитку талантів; - Збільшення кількості лідерів на кожному рівні на 10% на рік протягом наступних трьох років
Вдосконалення операційної ефективності	- Необхідність застосування концепції «Шість сигм», та інших методів, щоб звести витрати на рівень не вище за рівень витрат конкурентів; дії повинні бути ініційовані зверху та підтримуватись лідерами всіх рівнів.

Джерело: розроблено автором за [14]

Після визначення найважливіших пунктів впливу на стратегію лідерства, наступним кроком є оцінка поточної ситуації у сфері лідерства та її порівняння з планом. Цей етап передбачає найважку роботу з оцінки та збору даних з охопленням великої кількості змінних, які впливатимуть на рішення, що стосуються як стратегії лідерства так і його подальшого розвитку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Методи збору даних

Вимірювання	Методи збору даних
Кількість	- Планування потоків робочої сили; - Дані HRIS (Human Resource Information System); - Розробка сценаріїв.
Якість	- Центри оцінки; - Оцінка стилю лідерства/особисті профілі; - Форми управління талантами/консультації.
Навички/моделі поведінки	- Кар'єрні профілі; - Тестування здібностей; - Опитування/співбесіди; - Ідентифікація та оцінка компетенції.
Колективні можливості	- Фокус-групи; - Спостереження; - Співбесіди; - Аналіз документів.
Культура лідерства	- Опитування співробітників; - Спостереження; - Співбесіди;

	- Аналіз документів.
--	----------------------

Джерела: складено автором за [31].

Дані аналізів використовуються для виявлення розривів між існуючим та майбутнім станом лідерства в організації, що забезпечує наголос на пріоритети у стратегії лідерства. Спрощений приклад порівняльного аналізу (табл 3.9).

Таблиця 3.9.

Порівняльний аналіз

Параметр лідерства	Вплив розриву на стратегію лідерства
Кількість ліддерів по рівнях	Значне збільшення на рівнях 2 і 3 вимагатиме не лише прискореного розвитку лідерів усередині компанії, але і залучення їх ззовні.
Географічне розташування лідерів	Зростання у Північній Америці сповільниться, хоча у зв'язку з оборотом кар'єрне просування буде продовжуватись. Збільшення у країнах Європи, Близького Сходу та Африки, а особливо у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону.
Якість лідерів	З виходом на пенсію покоління, що народилося після війни 1939–1945 рр., виникне необхідність прискорити розвиток кадрів їм на заміну з набагато молодшого пула;
Якість лідерів	Необхідність зробити агресивні зусилля за наймом, розвитку та утримання жінок, щоб перевищити планку – 20% жінок на керівних постах.
Навички/поведінкові моделі лідерів: ключові компетенції	Необхідність суттєвих змін та нездатність деяких людей пристосуватися до нових умов.

Навички/поведінкові моделі, необхідні від керівників в Азії, Африці та Латинська Америка	Прискорений внутрішньокорпоративний розвиток; забезпечення того, щоб голос був «почутий» у штаб-квартирі.
Колективні можливості необхідні стратегією	Внаслідок оновлення поведінкових моделей необхідно буде приділяти увагу питанням та, що виникають у процесі того, як люди працюють разом.
Культура лідерства	Лідери вищого рангу повинні залучати інших у процес зміни культури лідерства через роботу над стратегічними ініціативами.

Джерело: складено автором

Наступний крок – стратегія розвитку лідерства. Стратегія включає в себе: терміни для кожного заходу, прізвища відповідальних осіб, бар'єри на шляху до успіху, витрати та умови розвитку лідерства чи процесів управління талантами. Розробка стратегії – це циклічний процес, до якого залучено спеціально створена команда, яка регулярно представляє звіти про виконану роботу вищому керівництву. Створення стратегії – комбінація раціонального та творчого підходів, визначення цілей організації, з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. Точної формули, що відображає калькуляцію бюджету та часу, витрачених на конкретну задачу, не існує. Але ця стратегія забезпечує достатню базу, що доводить доцільність таких інвестицій. Витрати на навчання топ-менеджерів вище середнього рівня, так само як і витрати у тих галузях чи компаніях, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, що швидко змінюється. Тут можуть бути корисними різні методи. Один з них, який називається «future perfect», має на увазі «проеціювання» себе у майбутнє – побудова уявної картини того, якою була б культура лідерства, якби організація повністю реалізовувала свою бізнес-стратегію та працювала максимально ефективно.

При розробці стратегії лідерства особливе значення має опис культури лідерства, яка потрібна для впровадження бізнес-стратегії. Якщо з цим завданням не вдається впоратися, в подальшому процесі виникають помилки, що перешкоджають реалізації стратегії та ефективності організації у загалом. Справа не в тому, скільки лідерів працює в компанії, фактором для успіху або поразки організації є те, що саме вони роблять (табл 3.10).

Таблиця 3.10.

Стратегія розвитку лідерства

Параметри лідерства	Ключові стратегії	Дії по формуванню необхідному лідерству	Інші види впливу
Кількість	Збільшення на 50%;	60% зростання – від внутрішнього просування співробітників;	Необхідність прискореного розвитку у країнах Європи, Близького Сходу, Африки та Азіатсько-Тихоокеанського Регіону.
Якість	Збільшення до більш ніж 20% на всіх рівнях.	Агресивний рекрутинг, виявлення талантів всередині компанії.	Процеси виявлення нових талантів та рекрутингу.
Навички/ моделі поведінки	Адаптації до змін, прийняття ризиків без шкоди продуктивності	Вбудовування поведінкових оцінок бажаних якостей у критерії просування	Потреба в ефективних заходів на основі моделей поведінки

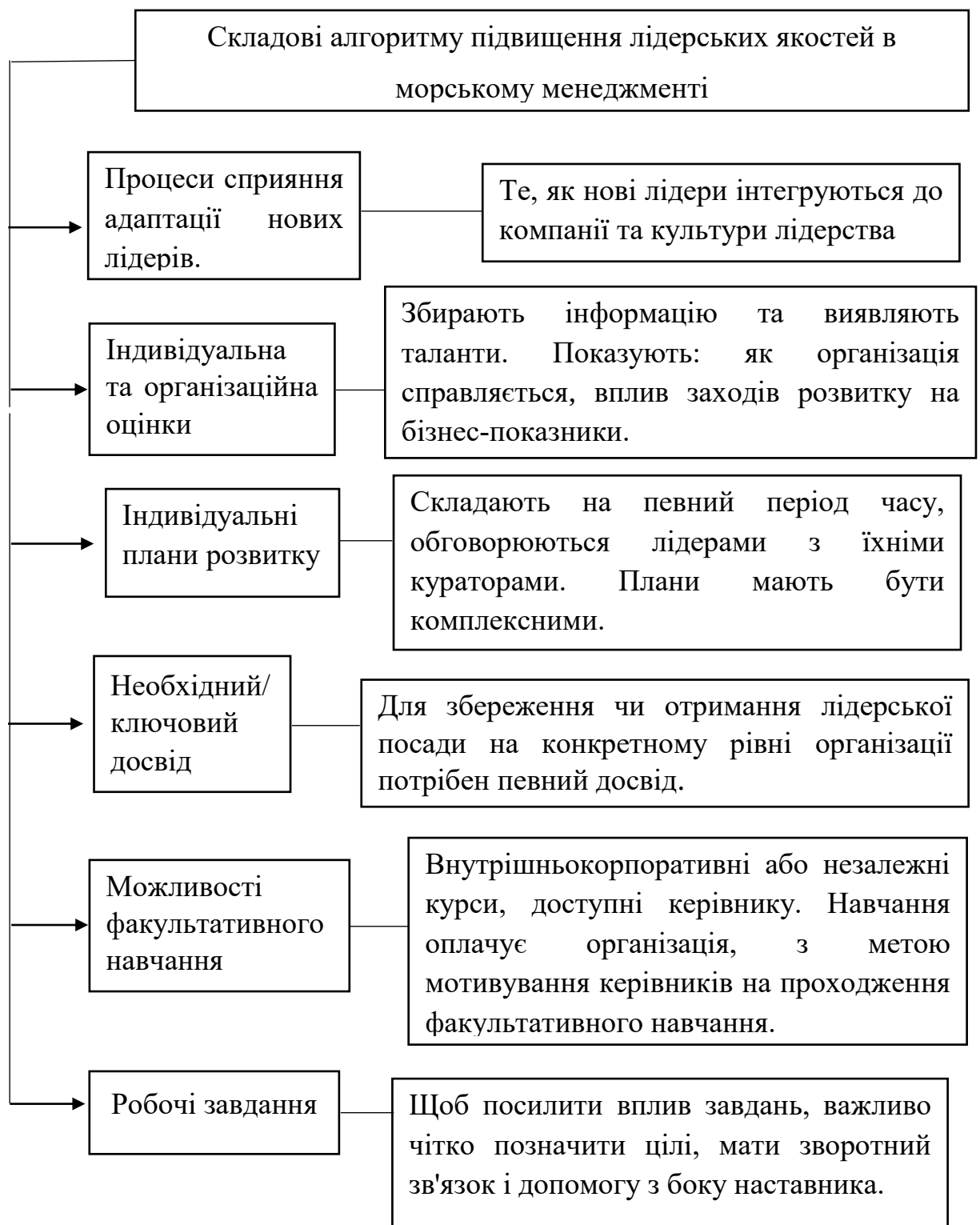
Колективна здатність	Динамічні ринкові інновації, реагування на потреби клієнтів та розвиток талантів	Використати ініціативи для розвитку потенціалу колективного лідерства при одночасному задоволенні стратегічних Вимог	Виділити час на участь у проектах, передбачуваних розвиток на робочому місці
Культура лідерства	Підтримує стратегію, що вимагає скоординованою діяльності між різними підрозділами та регіонами	Використати ініціативи щодо розвитку на робочому місці для залучення співробітників усіх рівнів у проведення необхідних змін	Просування співробітників на вищі керівні посади протягом наступних п'яти років має розглядатися у контексті цього імператива

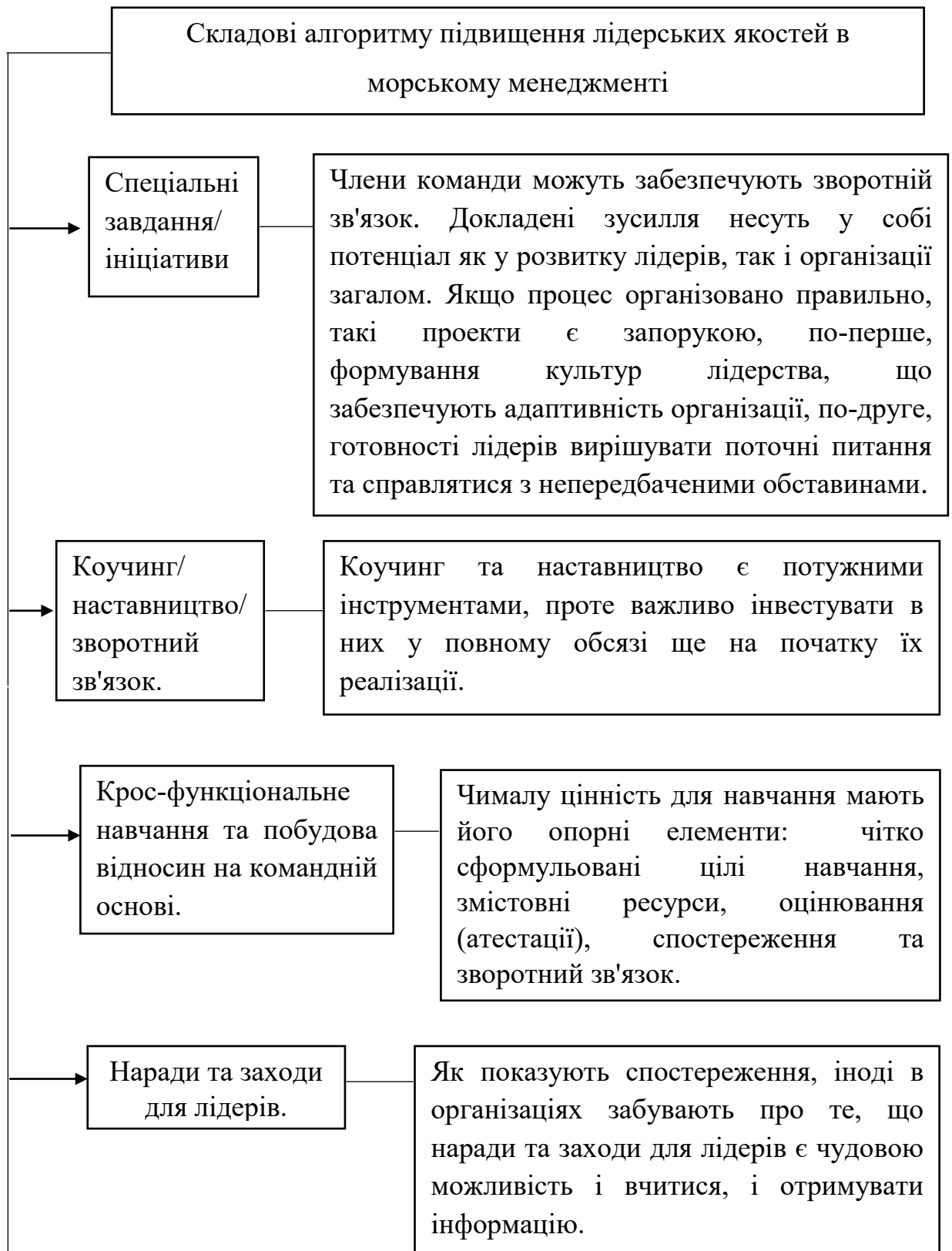
Джерело: складено автором за [36].

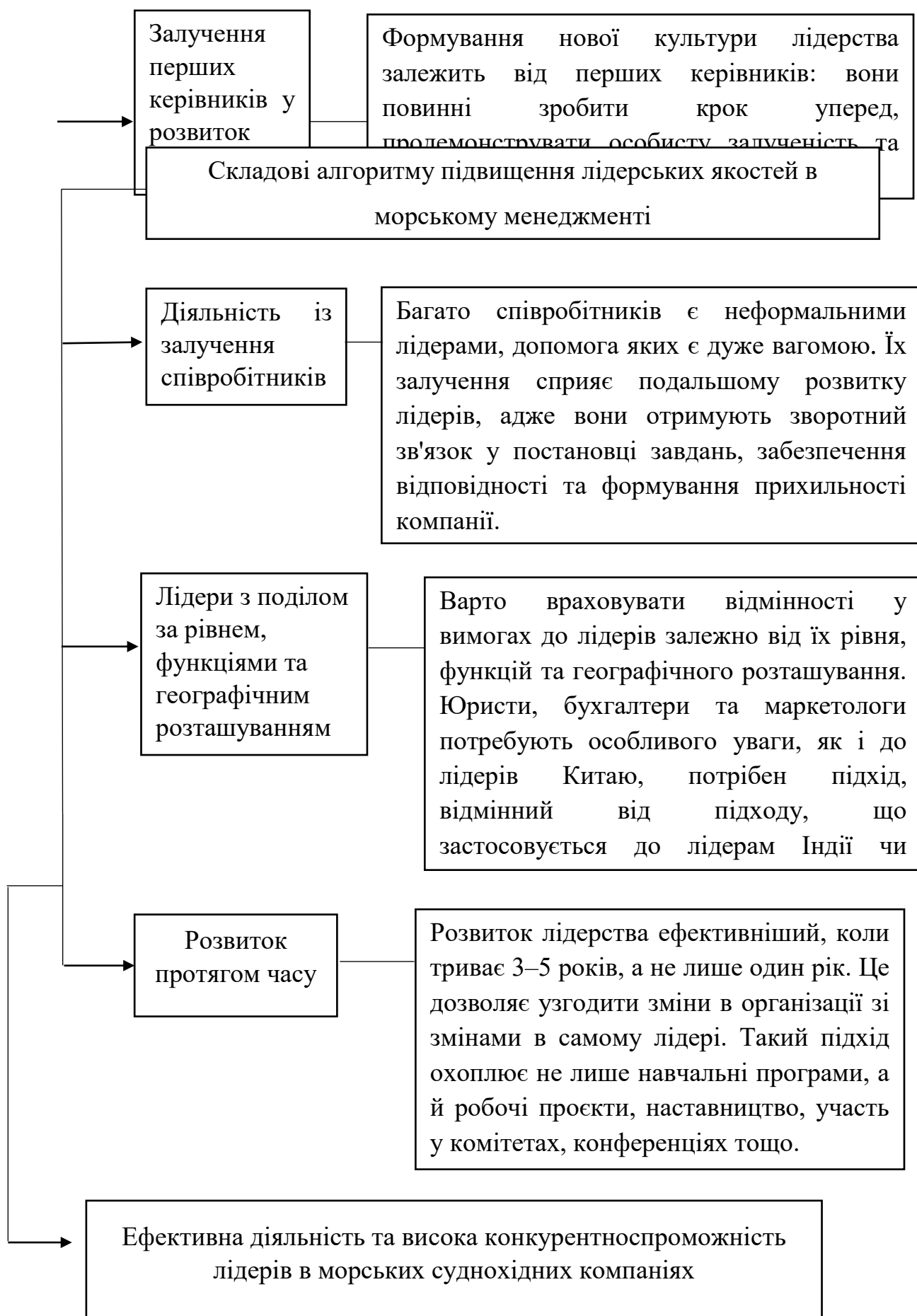
Наступним кроком є етапи алгоритму підвищення лідерських якостей у сфері морського менеджменту. Удосконалення лідерських якостей сприяє зміцненню позицій морського менеджменту завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів.

Таблиця 3.11.

Етапи вдосконалення морського ринку завдяки лідерству







Джерело: складено автором

Діяльність з розвитку наочно доводить, що розвиток лідерів має розглядатися як система, а не просто набір навчальних програм. Те, як формальні та неформальні лідери взаємодіють між собою, визначає, чи відбуваються успішні впровадження стратегії та адаптація до змін.

Стандартні програми можуть бути хороші для початківців, але цього недостатньо для повноцінної реалізації стратегії лідерства, а з нею разом і бізнес-стратегії. Побіжне ознайомлення з організаціями показує, що розвиток прив'язаних до рівня учасників, а не до ретельної оцінки потреб бізнесу. Моделі компетенцій орієнтовані на минуле і лише побічно прив'язані до проведеної освітньої діяльності. Різні підрозділи організації можуть мати свої власні підходи до розвитку, використання тих чи інших видів діяльності, програм та постачальників послуг. Результат – жахлива втрата часу та грошей, а також втрачені можливості зробити важливий внесок у успіх організації.

Учасники нестратегічних програм розвитку можуть вважати, що головним чином навчання проводиться для галочки, а не з метою отримати практичні знання для вирішення ключових завдань. Добре продумана стратегія розвитку лідерства окупиться на індивідуальному, командному рівні та на рівні всієї організації. «Найкоротші» шляхи, здавалося б економні час і гроші, у довгостроковій перспективі виявляються невдалою інвестицією, тому що не ведуть до індивідуальної та корпоративної трансформації. Діяльність з розвитку лідерства повинна змінити весь контекст, в якому відбувається управління, а не тільки внутрішній настрій лідерів та їх можливості [33].

Стратегія розвитку лідерства впливає на процеси управління талантом. Дані системи мають бути узгоджені зі стратегією лідерства, а інакше вони стануть перешкодою на шляху до успіху

Прихильність та залученість перших керівників. Управління талантом стає першочерговим завданням для вищих керівників. Для формування культури лідерства, залучення та утримання найкращих талантів, епізодичних виступів на програмах лідерства замало. Залучення топ-менеджерів до діяльності має стати об'єктом оцінювання, після чого повинні бути вжиті заходи щодо надання підтримки на тих, хто слабо у цьому бере участь.

Навчання та розвиток. Стратегія розвитку лідерства визначає, як має проходити навчання та розвиток вищих керівників.

Планування кар'єри. Робочі завдання є важливими засобами розвитку. Люди проводять час на новому місці, проте не беруться за вивчення мови або пропускають можливість спілкування з тими, хто міг би зрозуміти місцеву культуру. Крос-функціональні завдання можна виконати, освоївши мінімально необхідний набір знань та навичок замість того, щоб зануритися у контекст роботи та максимально скористатися знаннями та досвідом інших. Однак такі можливості мають занадто велику цінність, щоб їх упускати.

Заохочення та визнання. Відсутність зв'язку винагороди та визнання з цілями навчання, можливо, найпоширенішою і легко виправляється помилкою під час підготовки керівні кадри.

Управління знаннями. Системи управління знаннями можуть бути значною мірою спростити процес навчання, а також служити накопичення важливої інформації, яка в іншому випадку може зникнути при догляді талановитих працівників або їх призначення на іншу посаду.

Управління результативністю. Управління має виконуватися на постійній основі. Компетенції статичні та орієнтовані на індивідуума, що робить їх марними в динамічному середовищі, де потрібні колективні дії для пристосування змін. В організації наголос має бути зроблений на командне та організаційне навчання до індивідуального фокусу.

Пошук та підбір персоналу. Якщо в організації є лідерські позиції, які не вимагають високих результатів від співробітників, варто розглянути

варіант аутсорсингу. Впроваджуючи нові бізнес-моделі, розширюючись на нові території чи беручи на озброєння абсолютно нові стратегії, організації часто намагаються вирішити ці завдання за допомогою вже існуючої системи лідерства замість того, щоб формувати нову.

Практика лідерства. На думку Едгара Шейна, видатного дослідника проблем організаційної культури, культуру можна охарактеризувати, послухавши, що люди кажуть друг другові про організацію. Те саме можна, сказати і про культуру лідерства. Культуру лідерства можна охарактеризувати, вислухавши думки людей про лідерів в організації. В основі висловлюваних думок будуть спостерігаються співробітниками моделі поведінки, особливо у нестандартних ситуаціях, які є випробуванням істинної культури лідерства.

Просування на топпосади — це результат багаторічної цілеспрямованої роботи. Щоб організація досягала бізнес-цілей, потрібно мати чітку стратегію розвитку лідерства, ефективне управління талантами та впроваджені лідерські практики. Якщо немає результатів — слід переглянути підхід до навчання. Як і тренер не досягне перемоги без сильної команди, керівник не реалізує стратегії без розвитку лідерів і відповідної культури. Замість задоволення існуючими програмами, важливо поєднувати розвиток лідерства з бізнес-стратегіями та використовувати всі можливості навчання під час змін [10].

Одним із прикладів такої системної роботи є китайська судноплавна корпорація COSCO Shipping, яка впровадила програму Outstanding Leader Program. Метою є підтримка професійного зростання та кар'єрного просування співробітників у морській транспортній галузі. Програма спрямована на розвиток професійного зростання та кар'єрного просування співробітників у морській транспортній галузі.

- Модульне навчання: різноманітні модулі, розвиток управлінських навичок, стратегічного мислення та інноваційного підходу.

- Практичне застосування: учасники мають можливість застосовувати отримані знання на практиці, у реальних проектах.
- Менторство: програма передбачає наставництво з боку досвідчених керівників компанії, що сприяє глибшому розумінню корпоративної культури та стратегічних цілей.
- Оцінка та зворотний зв'язок: регулярна оцінка прогресу учасників та надання зворотного зв'язку для подальшого розвитку.

Ці ініціативи демонструють прагнення COSCO SHIPPING до розвитку лідерських якостей серед своїх співробітників та підготовки нових поколінь керівників у судноплавній галузі [42].

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Призначення та зміст Міжнародної Конвенції про вантажну марку 1966 року

Міжнародна конвенція про вантажну марку 1966 року (International Convention on Load Lines) є одним із базових міжнародних документів у сфері безпеки мореплавства. Її було розроблено і прийнято Міжнародною морською організацією (ІМО) з метою уніфікації правил, що регулюють ступінь занурення суден у воду в залежності від умов плавання, з урахуванням конструктивних характеристик судна, географічних регіонів та сезонності.

Основною метою Конвенції є запобігання перевантаженню суден, яке може спричинити втрату остійності, зниження плавучості, потрапляння води на палубу або навіть аварії. Конвенція встановлює обов'язкову наявність на корпусі судна спеціальної вантажної марки (Plimsoll line), яка визначає допустимий рівень осадки судна при різних умовах експлуатації: в морській чи прісній воді, у літній або зимовий період, у тропічних чи північних широтах.

Вантажна марка є візуальним показником безпечного завантаження, що дозволяє інспекторам, капітанам і портовим службам оперативно контролювати відповідність судна міжнародним вимогам без необхідності проведення додаткових розрахунків. Конвенція також містить вимоги до водонепроникності корпусу, умов вантаження, міцності надбудов, кришок люків та інших конструктивних елементів, які впливають на здатність судна витримувати несприятливі погодні умови та високі хвилі.

Ратифікація Конвенції зобов'язує держави-учасниці вносити положення цього документа до свого національного законодавства, забезпечуючи контроль за його дотриманням через органи морського нагляду. Таким чином, Конвенція про вантажну марку 1966 року є важливим інструментом міжнародної морської політики, що сприяє підвищенню безпеки екіпажів, збереженню вантажів і зниженню ризиків для навколишнього середовища при здійсненні морських перевезень.

Україна приєдналася до Протоколу 1988 року до Міжнародної конвенції про вантажну марку 1966 року. Приєднання України до цього міжнародного договору сприятиме вдосконаленню правил щодо оглядів та видачі обмірювальних свідоцтв суднам, що здійснюють міжнародні рейси, з метою забезпечення безпеки судноплавства. Церемонія відбулася 5 грудня в штаб-квартирі Міжнародної морської організації (ІМО) в Лондоні.

Конвенція про вантажну марку – міжнародна конвенція, підписана 5 квітня 1966 року в Лондоні з ініціативи Міжнародної морської організації. У 1988 році спеціальним Протоколом до неї були внесені зміни, пізніше, в 2003 році доповнена Комітетом з безпеки на морі ІМО. Змінена Конвенція про вантажну марку (КГМ-66/88) набрала чинності 1 січня 2005 року.

Конвенція забороняє вихід в море суднам в міжнародний рейс, якщо вони не були належним чином оглянуті, їм не було нанесено вантажну марку і не видано Міжнародне свідоцтво про вантажну марку або, коли необхідно, Міжнародне свідоцтво про вилучення для вантажної марки. У додатках до Конвенції встановлюються правила визначення вантажних марок, умови

призначення та величини надводного борту, модифікації конвенційних вимог щодо зон, районів і сезонних періодів, а також наводяться форми Міжнародного свідоцтва про вантажну марку [44].

4.2. Визначення та цілі Міжнародних медико-санітарних правил (2005 р.)

Міжнародні медико-санітарні правила (ММСП) — це міжнародно-правовий документ, ухвалений Всесвітньою організацією охорони здоров'я з метою захисту світового населення від загроз для здоров'я, запобігання поширенню інфекційних хвороб, а також забезпечення координації дій між країнами у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Редакція правил була прийнята у 2005 році та набула чинності у 2007 році. ММСП встановлюють обов'язок держав повідомляти ВООЗ про випадки, що можуть становити загрозу міжнародного поширення хвороб, а також розвивати національні системи епіднагляду, лабораторної діагностики та реагування. Документ передбачає мінімальне втручання в міжнародні подорожі та торгівлю, водночас гарантує ефективну комунікацію і скоординовану протидію загрозам здоров'ю, зокрема через встановлення стандартів контролю на кордонах, у морських портах та аеропортах. ММСП стали ключовим інструментом у глобальній системі безпеки здоров'я, зокрема під час таких подій, як пандемія COVID-19 [5].

Міжнародні медико-санітарні правила є важливим інструментом глобальної охорони здоров'я, що встановлює правові рамки для запобігання поширенню небезпечних захворювань і мінімізації їх наслідків. Вони спрямовані на забезпечення балансу між необхідністю захисту громадського здоров'я та неперешкодженням міжнародним подорожам і торгівлі. Щоб повністю зрозуміти значення ММСП у сучасному світі, основні цілі:

- Захист здоров'я населення в усьому світі. ММСП мають на меті зменшити ризики для здоров'я людей, які виникають у зв'язку з міжнародним переміщенням осіб, вантажів і транспорту. Вони спрямовані на мінімізацію впливу загроз на глобальний рівень.
- Запобігання міжнародному поширенню хвороб. Основна мета: виявлення і стримування інфекційних захворювань (наприклад, COVID-19, вірусу Ебола, холери), перш ніж стануть глобальною проблемою.
- Виявлення та моніторинг потенційно небезпечних подій. Встановлюють єдиний механізм для швидкого збору, аналізу та обміну інформацією про події, які можуть мати міжнародне значення для здоров'я.
- Оцінка ризиків для громадського здоров'я. Країни зобов'язані здійснювати первинну оцінку ситуацій, які можуть бути загрозливими, і в разі потреби повідомляти ВООЗ.
- Координація глобального реагування на спалахи хвороб. Правила дозволяють ВООЗ координувати зусилля держав під час криз — це забезпечує більш злагоджену і швидку реакцію на загрози.
- Зміцнення національного потенціалу у сфері громадського здоров'я. ММСП зобов'язують держави будувати та розвивати системи епідеміологічного нагляду, лабораторної діагностики, комунікації та оперативного реагування.
- Мінімізація перешкод міжнародній торгівлі та подорожам. Одне з головних завдань — забезпечити безпеку без непотрібного втручання в економіку, не зупиняючи транспорт і торгівлю більше, ніж це необхідно.
- Забезпечення безпеки у пунктах в'їзду/виїзду. Регулювання заходів безпеки в портах, аеропортах та прикордонних пунктах контролю для запобігання поширенню хвороб через міжнародний транспорт.

- Підтримка прозорості та оперативного інформування. Держави зобов'язані повідомляти про значущі для здоров'я події без зволікань, що забезпечує своєчасну реакцію на загрози.
- Гармонізація підходів між країнами. ММСП створюють єдину правову основу, яка дозволяє різним державам діяти узгоджено, не порушуючи суверенітету та водночас забезпечуючи глобальну безпеку [2].

4.3. Класифікація пожеж

Пожежа – процес знищування або пошкодження вогнем майна, під час якого виникають чинники, небезпечні для живих істот і довкілля. Будь-яка пожежа, незалежно від її розмірів, завдає матеріальних збитків, шкоди навколишньому середовищу, а в деяких випадках призводить до травмування та загибелі людей. Пожежа являє собою складний фізико-хімічний процес, який включає, окрім безпосередньо процесу горіння, явища масо – та теплообміну, що розвиваються в часі і просторі. Ці явища взаємопов'язані й характеризуються параметрами пожежі: швидкістю вигорання, температурою та ін. – і визначаються рядом умов, багато з яких носять випадковий характер. Загальні явища на пожежі призводять до виникнення окремих явищ, тобто таких, які ймовірно можуть відбуватися на пожежах. До них відносять:

- травмування та загибель людей;
- вибухи;
- деформацію та пошкодження технологічних апаратів та установок;
- деформацію та обвалення будівельних конструкцій;
- спінювання або викид нафтопродуктів із резервуарів та інші явища.

Виникнення і протікання окремих явищ можливе лише при створенні на пожежах певних сприятливих для цього умов. Так, деформація або обвалення

будівельних конструкцій відбуваються лише в будівлях або на відкритих виробничих установках, частіше за значної тривалості пожеж; спінювання або викид нафтопродуктів – лише при горінні темних і обводнених нафтопродуктів або за наявності підтоварної води (водяної подушки) та ін. Врахування та запобігання таким «побічним» явищам є надзвичайно важливим з точки зору обрання тактики гасіння та організації оперативної роботи на пожежі. Вони визначають обстановку на пожежі та її особливості.

Особливу небезпеку з точки зору динаміки розвитку пожеж становлять вибухи. Вибухи, як правило, виникають раптово, розвиваються з великою швидкістю, характеризуються значним енергетичним потенціалом, одночасним виділенням великої механічної енергії. Енергетичний імпульс вибуху характеризується великою руйнівною силою, й у багатьох випадках вибухи супроводжуються людськими жертвами.

З точки зору фізики, вибух є процесом виділення великої кількості енергії в обмеженому об'ємі за порівняно малий період часу. Під вибухом у даному випадку розуміють процес інтенсивного виділення теплової енергії горючої суміші при згорянні її в обмеженому об'ємі. У цьому випадку тепло, що виділилося, практично повністю витрачається на нагрівання і розширення продуктів горіння, з різким підвищенням тиску. Коли тиск перевищує міцність конструкцій технологічного обладнання або будівельних конструкцій, відбувається їх механічне руйнування. Пожежа супроводжується соціальними явищами, які завдають суспільству матеріальних та моральних збитків.

Загибель людей, термічні травми, отруєння токсичними продуктами горіння, виникнення паніки на об'єктах із масовим перебуванням людей та ін. – це все явища, що супроводжують пожежу. Вони викликають великий резонанс у суспільстві, можуть негативно впливати на громадську думку та призводити до значного психологічного навантаження і навіть викликати стресовий стан у людей.

Класифікуються пожежі за їх геометричними розмірами та розміром матеріального збитку, за тривалістю та іншими ознаками схожості або відмінності. Будь-яка класифікація пожеж має умовний характер, й її розроблено з точки зору пожежної тактики для вивчення та розробки способів і прийомів оперативно-тактичних дій на пожежах.

За умовами газо- й теплообміну з навколишнім середовищем всі пожежі поділяються на дві великі групи – пожежі на відкритому просторі і в огорожах. Пожежі, що відбуваються на відкритому просторі, поділені на три види:

- такі, що поширюються.
- локальні.
- масові.

Такими, що поширюються, вважаються пожежі, які відбуваються зі збільшенням їх розмірів (площі, фронту, периметра, радіуса та ін.). Пожежі на відкритому просторі поширюються у різних напрямках і з різною швидкістю в залежності від природних умов, особливостей теплообміну, розміру протипожежних розривів, розмірів факела полум'я, критичних теплових потоків, що викликають загоряння матеріалів, напрямку і швидкості вітру та інших факторів. Поширення пожежі відбувається по поверхні горючих матеріалів (пожежного завантаження). На розвинутих пожежах займання суміжних з осередком горіння об'єктів може відбуватися під впливом променистого випромінювання або внаслідок перекидання іскор і головешок у бік об'єктів, що знаходяться на відстані за напрямком вітру. Такий механізм характерний для великих пожеж на складах пиломатеріалів, у сільській місцевості, на відкритих складах різних речовин, в районах старої міської забудови з вузькими вулицями. Локальними пожежами називаються пожежі, які відбуваються без поширення по території об'єктів.

Локальна пожежа являє собою окремих випадок пожежі, що поширюється, але в умовах, коли з тих або інших причин загроза поширення горіння на інші об'єкти, або його частки відсутня. Так, на великих складах

нафти та нафтопродуктів пожежа одного або групи резервуарів відноситься до локальних. Однак за певних умов пожежі на складах нафтопродуктів переростають в такі, що поширюються. Поширення вогню на сусідні резервуари може статися при спінюванні та викидах палаючих нафтопродуктів і деформаціях металевих резервуарів. Відкриті пожежі в огорожах зазвичай поділяють на дві підгрупи.

До першої підгрупи належать пожежі у приміщеннях висотою до 6 м, в яких віконні прорізи розташовані на одному рівні і газообмін відбувається в межах висоти цих прорізів (житлові приміщення, школи, лікарні, адміністративні та подібні до них приміщення). В умовах пожежі полум'я безпосередньо контактує з конститутивними елементами перекриття та може поширюватися під стелею або безпосередньо по стелі.

До другої підгрупи належать пожежі у приміщеннях висотою більше 6 м, в яких отвори в огорожах розташовуються на різних рівнях, а відстані між центрами припливних та витяжних прорізів можуть бути дуже значними. У таких приміщеннях і частинах будівель спостерігаються великі перепади тиску за висотою і, як наслідок, значна швидкість руху газових потоків, а також швидкість вигорання пожежної навантаги. До таких приміщень належать машинні та технологічні зали промислових будівель, глядацькі і сценічні комплекси театрів та ін.

Закриті пожежі в огорожах протікають при повністю закритих отворах, коли газообмін здійснюється тільки внаслідок інфільтрації повітря і продукти горіння видаляються із зони горіння газів через нещільності в огороженнях, притворах дверей, віконних рам, при діючих системах природної витяжної вентиляції без організованого припливу повітря, а також у відсутності систем витяжної вентиляції. Закриті пожежі в огорожі, у свою чергу, можуть бути поділені на дві підгрупи:

- у приміщеннях із закритими віконними отворами (приміщеннях житлових і громадських будівель);

- в замкнених об'ємах без віконних отворів (на складах, у виробничих приміщеннях, гаражах, підвалах промислових будівель, камерах холодильників, на деяких матеріальних складах, у трюмах, елеваторах, безліхтарних будівлях промислових підприємств).

Залежно від виду горючих матеріалів і речовин пожежі поділено на класи А, В, С, D, E та підкласи А1, А2, В1, В2, D1, D2 і D3.

До пожеж класу А відноситься горіння твердих речовин. Якщо горять речовини, що здатні до тління, наприклад деревина, папір, текстильні вироби тощо, то пожежі відносяться до підкласу А1. При горінні речовин, які не здатні до тління, наприклад пластмаси, – пожежі відносяться до підкласу А2.

До класу В відносяться пожежі легкозаймистих і горючих рідин. Вони будуть відноситися до підкласу В1, якщо рідини не розчинні у воді (бензин, дизпаливо, нафта та ін.) і до підкласу В2 – якщо це горючі рідини, що розчинні у воді (наприклад, кетони, спирти, органічні кислоти). Якщо відбувається горіння горючих газів, наприклад водню, пропану та ін., то пожежі відносяться до класу С.

Пожежі горючих металів та металовмісних сполук відносяться до класу D. До підкласу D1 відносять горіння “легких” металів, які використовуються в аерокосмічній галузі, наприклад алюмінію, магнію та їх сплавів. До підкласу D2 відносять горіння лужних та лужноземельних металів, що здатні до хімічної взаємодії з водою, наприклад натрію і калію. До підкласу D3 відносять горіння металовмісних сполук, металорганічних, або гідридів.

Пожежі електроустановок під напругою, незалежно від властивостей матеріалу, з якого їх вироблено, та речовин, що в них обертаються, відносять до пожеж класу E.

Для практики гасіння пожеж розглянута класифікація, що є необхідною, оскільки вона дозволяє визначити способи і прийоми припинення горіння, вид вогнегасної речовини, організацію і тактику ведення оперативних дій пожежно-рятувальних підрозділів на певний момент розвитку пожежі. Під небезпечними чинниками (факторами) пожежі розуміють прояви пожежі, що

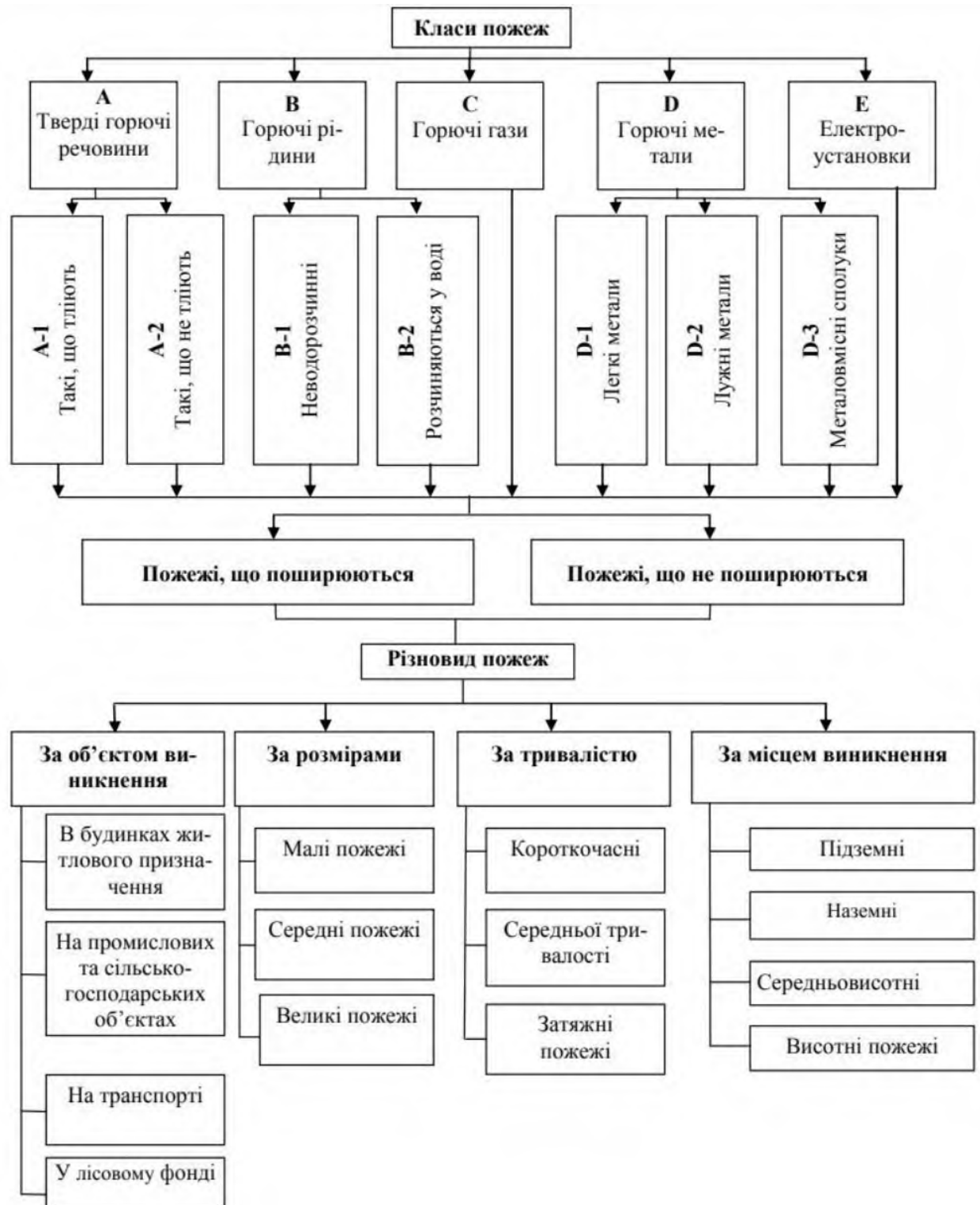
призводять чи можуть призвести до опечення, отруєння леткими продуктами згоряння або піролізу, травмування чи загибелі людей та (або) до заподіяння матеріальних, соціальних, екологічних збитків (рис. 4.1). небезпечними чинниками пожежі, що впливають на людей, є:

- відкритий вогонь, підвищена температура навколишнього середовища;
- токсичні продукти горіння, дим;
- знижена концентрація кисню;
- частини будівельних конструкцій, агрегатів та установок при їх руйнуванні й падінні;
- небезпечні фактори вибуху та ін.

Найбільший матеріальний збиток завдають пожежі в місцях концентрації матеріальних цінностей: на об'єктах торгівельного комплексу, у складських та виробничих будівлях та ін. Пожежі, що виникають у житлових будівлях, готельних комплексах, місцях відпочинку та лікувальних закладах, дають основну частку загибелі людей. Пожежі в багатоповерхових будівлях виникають порівняно рідко, але характеризуються швидким поширенням по вертикалі, охопленням пожежою значної площі будівель одночасно на багатьох поверхах та людей, значними матеріальними збитками.

Рис. 4.1.

Класи пожеж



Джерело: складено автором за [43]

Пожежі можуть виникати з різних причин і мають різну природу, що впливає на методи їх гасіння. Для ефективного управління пожежною

безпекою важливо розуміти класи пожеж і які існують засоби пожежогасіння.

Клас А. Пожежі класу А виникають при горінні твердих речовин, таких як дерево, папір, тканина, пластмаси тощо. Ці пожежі зазвичай супроводжуються утворенням попелу.

- Приклади: Лісові пожежі, займання меблів, паперу або тканини.
- Методи гасіння: Використання води, пінних або порошкових вогнегасників.

Клас В. Пожежі класу В виникають при горінні рідин, таких як бензин, масло, фарби, спирти тощо.

- Приклади: Займання бензину, масла, лаків.
- Методи гасіння: Використання пінних, порошкових або вуглекислотних вогнегасників. Вода може бути небезпечною, оскільки може розповсюдити горючу рідину.

Клас С. Пожежі класу С виникають при горінні газів, таких як метан, пропан, бутан, ацетилен тощо.

- Приклади: Займання газових балонів, витоки газу з трубопроводів.
- Методи гасіння: Використання порошкових або вуглекислотних вогнегасників. Важливо перекрити джерело газу перед гасінням.

Клас D. Пожежі класу D виникають при горінні металів, таких як магній, натрій, калій, алюміній тощо.

- Приклади: Займання в лабораторіях, промислових підприємствах, де використовуються легкі метали.
- Методи гасіння: Використання спеціальних порошкових вогнегасників для металів. Вода та звичайні вогнегасники неефективні і можуть бути небезпечними.

Клас Е (або Клас F в деяких системах класифікації) Пожежі класу Е виникають при горінні електрообладнання під напругою.

- Приклади: Займання електропроводки, електроприладів.

- Методи гасіння: Використання вуглекислотних або порошкових вогнегасників. Вода може призвести до електричного удару.

Клас F (або Клас K в американській системі класифікації). Пожежі класу F виникають при горінні кулінарних жирів та олій, зазвичай на кухні.

- Приклади: Займання фритюрниць, каструль з олією.
- Методи гасіння: Використання спеціальних пінних вогнегасників для жирів та олій. Вода може призвести до розбризкування олії та посилення пожежі.

Методи гасіння пожеж:

Порошкові вогнегасники є універсальними і можуть використовуватися для гасіння пожеж класів A, B, C та D. Вони ефективно гасять полум'я, але залишають після себе порошковий залишок.

Вуглекислотні вогнегасники використовуються для гасіння пожеж класів B та E. Вони не залишають слідів і є безпечними для електрообладнання.

Пінні вогнегасники ефективні для гасіння пожеж класів A та B. Вони створюють бар'єр, що запобігає повторному займання.

Водяні вогнегасники використовуються для гасіння пожеж класу A. Вони є ефективними, але не підходять для гасіння електрообладнання або горючих рідин.

Розуміння класифікації пожеж є ключовим для вибору правильних методів гасіння та забезпечення пожежної безпеки. Кожен клас пожежі вимагає специфічних засобів гасіння, що забезпечує ефективність і безпеку під час ліквідації займання [43].

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що лідерство є ключовим чинником ефективного функціонування системи морського менеджменту в умовах сучасних викликів глобалізованого світу.

У першому розділі досліджено сутність, категоріальний апарат і основні концепції лідерства в контексті менеджменту. Встановлено, що ефективне лідерство базується не лише на особистісних якостях керівника, але й на здатності адаптувати свій стиль управління до ситуаційних умов. Особливу увагу приділено сучасним підходам — ситуаційному, трансформаційному, транзакційному та моделі Херсі-Бланшара. Визначено, що лідер у морській сфері має вміло поєднувати управлінські знання з емоційною зрілістю, культурною компетентністю та стратегічним баченням.

Також окреслено унікальні риси лідерства в морському менеджменті: високий рівень відповідальності, міжкультурне середовище, необхідність функціонування в умовах ізоляції та стресу. Це потребує від керівника не лише управлінської майстерності, а й здатності бути моральним авторитетом та джерелом натхнення для команди.

У другому розділі охарактеризовано сучасну ситуацію на ринку праці моряків. Встановлено, що провідні постачальники кадрів для світової морської індустрії — це Філіппіни, Індія, Індонезія, Україна та росія. Особливу увагу приділено українським морякам, які складають близько 4% світового ринку й мають високу конкурентоспроможність завдяки якості освіти та адаптивності.

Також досліджено програми розвитку лідерства в світових судноплавних компаніях, зокрема Maersk, CMA CGM, NYK Line. З'ясовано, що провідні компанії поєднують класичні освітні формати з індивідуальним коучингом, міжнародними ротаціями та орієнтацією на стійкий розвиток, цифровізацію і глобальне мислення. Це дозволяє готувати нове покоління лідерів, здатних управляти в умовах глобалізації та високої невизначеності.

У третьому розділі проаналізовано конкретні приклади реалізації лідерських програм у морських компаніях та їх економічний ефект. Зокрема, показано, що інвестування в лідерські програми сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню безпеки праці, продуктивності та загальної ефективності компанії. Встановлено, що впровадження програм коучингу, менторства, симуляцій кризових ситуацій та розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню сильного кадрового потенціалу в морській індустрії.

Крім того, виявлено прямий зв'язок між ефективним лідерством і зростанням економічних показників: скорочення витрат, підвищення якості обслуговування, зміцнення іміджу компаній. Отже, сучасне лідерство є стратегічною інвестицією, що повертається у вигляді конкурентних переваг та стабільного розвитку.

У четвертому розділі розкрито значення лідерства у забезпеченні охорони праці в морській галузі. Проаналізовано міжнародні документи (Конвенція про вантажну марку 1966 року, Міжнародні медико-санітарні правила 2005 року, стандарти з пожежної безпеки), які регулюють умови праці моряків. Встановлено, що ефективне лідерство сприяє неформальному дотриманню цих стандартів — через створення культури безпеки, регулярні тренінги, особистий приклад керівника та зворотний зв'язок.

Зроблено висновок, що лідери відіграють центральну роль у запобіганні нещасним випадкам і збереженні життя екіпажу. Капітан або інший керівник має бути не лише фахівцем, а й моральним авторитетом, який формує відповідальне ставлення до дотримання техніки безпеки.

Таким чином, лідерство у морському менеджменті — це не просто стиль управління, а складний комплекс впливу, який охоплює стратегічне бачення, інноваційне мислення, гнучкість, міжкультурну компетентність і глибоке розуміння людської природи. Успішне функціонування морських організацій у XXI столітті неможливе без інституціоналізації ефективного

лідерства на всіх рівнях — від капітана судна до топменеджменту міжнародної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A.P. Moller Maersk. (2024, April 10). Maersk Annual Report 2024. Офіційний сайт компанії. Retrieved from <https://www.maersk.com/news/articles/2024/04/10/maersk-annual-report-2024>
2. Afenyo M., Caesar L. D. Maritime cybersecurity threats: Gaps and directions for future research. *Ocean & Coastal Management*. 2023. 236 p. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106493>
3. CMA CGM 2024 Financial Results: CMA CGM. (2024, March 3). CMA CGM Group releases its 2024 financial results. Офіційний сайт компанії. Retrieved from <https://www.cma-cgm.com/news/2024/03/03/cma-cgm-2024-financial-results>
4. Lind M., Ward R., Bergmann M., Haraldson S., Zerem A., Hoffmann J., Eklund E. Maritime informatics for increased collaboration. *Maritime Informatics*. Cham : Springer International Publishing, 2020. P. 113–136. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50892-0_8
5. Monios J., Wilmsmeier G. Maritime governance after COVID-19: how responses to market developments and environmental challenges lead towards degrowth. *Maritime Economics & Logistics*. 2022. 24(4). P. 699–722. URL: <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00226-w>
6. NYK Line Annual Reports (остання версія): Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK Line). (2024). Annual Report 2024. Офіційний сайт компанії. Retrieved from <https://www.nyk.com/english/ir/library/annual/>
7. Pujats K., Golias M., Konur D. A Review of Game Theory Applications for Seaport Cooperation and Competition. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2020. 8(2). P. 100. URL: <https://doi.org/10.3390/jmse8020100>
8. Reuters. A sea-change for seafarers as the shipping industry gears up to decarbonise. 2024.

9. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Женева: United Nations Publications, 2023. 142 с.
10. V.Ships Ukraine Морська кріюінгова компанія URL: <https://vships.com.ua>
11. Агаєв Н.А., Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: Методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209с.
12. Андрушків Б. М., Кириченко О. А. Лідерство в менеджменті: теорія та практика: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 184 с.
13. Безлущка О.П. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності суднового офіцера. // Актуальні питання гуманітарних наук 2019. Вип. 25 С. 172-176. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863.0/25.178968>
14. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003.
15. Дибя О. Б. Сучасні підходи до лідерства в організаційному менеджменті // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки 2022. № 2(1). С. 71–75.
16. Діденко О., Ворохобіна Д. Особливості змісту поняття «лідерська компетентність майбутніх фахівців з навігації та управління судном» // Збірник наукових праць НАДПСУ. № 2(29), 2022. С. 192-207.
17. Дмитришук Н. Підготовка майбутніх судноводіїв до професійної діяльності у контексті міжособистісного спілкування в полінаціональних екіпажах // Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. № 1 (64), 2019. С. 81-85.
18. Дьомін І. М. Ефективне лідерство як основа управління в умовах змін // Економіка та держава 2023. № 4. С. 82–86.
19. Задерей А. Є. Забезпечення стійкості системи управління людськими ресурсами підприємств морської галузі. Журнал Access, Press. 2020. 1(2). С. 146–156. URL: [https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2(6))

20. Заяць Т. А. Розвиток лідерських якостей у системі управління персоналом // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. 2020. № 32(2). С. 155–159.
21. Ігнатенко Є. Лідерство у морському менеджменті: міжнародні підходи та українські реалії // Морська логістика 2024. № 1. С. 17–23.
22. Костира О.В. Лідерство в багатонаціональному екіпажі: вимоги ММО // Прикарпатський юридичний вісник 2020. № 4 (33). С. 122-127. URL: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i4.635>
23. Корнієнко І., Барчі Б. Концепція розвитку Soft skills та емоційного інтелекту // Psychology Travelogs 2023. № 1. С. 16-26. <https://doi.org/10.31891/PT-2023-1-2>
24. Корпоративна академія програми. Отримана з <https://en.coscoshipping.com/>.
25. Куценко В. І. Сучасні концепції управління підприємствами морського транспорту. Одеса: ОНМА, 2021. 168 с.
26. Мельниченко С. А. Інновації в управлінні морськими компаніями // Економіка та морський транспорт 2023. № 2. С. 43–49.
27. Міхєєв В. П. Морський транспорт України: сучасний стан і перспективи розвитку // Транспортні системи і технології 2022. № 2. С. 89–95.
28. Мораль М. Г. Трансформаційне лідерство як стиль управління персоналом // Вісник економіки транспорту і промисловості 2021. № 73. С. 112–117.
29. Міжнародна морська організація (ІМО). Конвенція STCW про підготовку та дипломування моряків Київ: Міністерство інфраструктури України, 2020. – 76 с <file:///C:/Users/User/Downloads/Telegram%20Desktop/32.pdf>.
30. Одеський національний морський університет URL: <https://onma.edu.ua>
31. Павленко Ю. І. Інноваційне управління у сфері транспорту Київ: КНЕУ, 2020. – 256 с.
32. Пастух І. В. Формування лідерських компетентностей у менеджерів морської галузі // Молодий вчений 2022. № 8. С. 178–182.

33. Романовський О. Г. та ін. Лідерські якості в професійній діяльності
Харків: НТУ «ХП», 2017. – 143 с.
34. Сідорова І. О. Морська освіта в умовах цифровізації // Морський вісник. –
2023. № 3. С. 54–60.
35. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми: як створити команду мрії.
Харків : Віват, 2022.
36. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: Центр учбової
літератури, 2009. – 192 с.
37. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г.
Романовський та ін. Харків, 2017. – 100 с.
38. Херсонська державна морська URL: <https://ksma.ks.ua/>
39. Швець В. Г. Морська галузь України в умовах воєнного стану: виклики
для менеджменту // Морський вісник. 2024. № 1. С. 8–14.
40. Швець В. Г. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту
// Вісник Приазовського державного технічного університету. 2017. № 33.
С. 124 –129.
41. Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства //
Досягнення сучасної психологічної науки та практики. 2020. С. 121–126.
42. COSCO Shipping. (2024). Впровадження блокчейн-технологій у морській
галузі. URL:
https://na.coscoshipping.com/col/col27438/art/2024/art_98b2093fecc745c6a7b7458bcbe5b901.html?utm_source=chatgpt.com.
43. Ukrinform. (н.д.). Новини законодавства України. URL:
<https://www.ukrinform.ua/>.
44. Uteka. (2023, листопад 14). Україна приєдналася до Конвенції про
вантажну марку. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-ukraina-prisoedinilas-k-konvencii-o-gruzovoj-marke>

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено лідерство як сучасний інструмент підвищення ефективності морського менеджменту. Розкрито сутність лідерства, класифікацію стилів та підходів до управління, з урахуванням специфіки морської галузі. Акцентовано увагу на ролі лідера у формуванні згуртованої команди, забезпеченні безпеки, впровадженні інновацій та розвитку корпоративної культури.

У роботі проаналізовано кадровий потенціал морської галузі у світі, виявлено країни-лідери з підготовки персоналу, зокрема Філіппіни, Індію, Індонезію та Україну. Розглянуто інноваційні програми розвитку лідерства в провідних судноплавних компаніях, таких як Maersk, CMA CGM, NYK Line, а також їхній вплив на продуктивність і конкурентоспроможність.

Особливу увагу приділено українській морській галузі, її потенціалу, проблемам та перспективам, зокрема у підготовці лідерів і формуванні командного складу. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження лідерських стратегій в управління морськими підприємствами.

Ключові слова: лідерство, морський менеджмент, управління, екіпаж, стиль керівництва, інновації, Maersk, Україна.