

3. *Vinnichenko, I. I.* (2015). Efektyvnist vykorystannia resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Efficiency of using the resource potential of agricultural enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 34–37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/7.pdf.
4. *Hryokivska, O. V., & Volianuk, V. V.* (2025). Metodichni pidkhody do vyznachennia skladovykh resursnoho potentsialu ahrarykh pidpriemstv [Methodical approaches to determining the components of the resource potential of agricultural enterprises]. *Naukovyi zhurnal "Rozvytok mista"*, issue 1(05), pp. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-3>.
5. *Hrynychuk, Yu. S.* (2015). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu vidtvorennia vyrobnycho-resursnoho potentsialu ahrarykh pidpriemstv [Formation of the organizational and economic mechanism for reproduction of the production-resource potential of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 245–261.
6. *Berezin, O. V., & Plotnyk, O. D.* (2012). *Ekonomichnyi potentsial ahrarykh pidpriemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku* [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development]. Poltava: Inter-Hrafika. 221 p.
7. *Zhevatchenko, V.* (2025). Potentsial ahrarykh pidpriemstva: сутнісні характеристики [The potential of an agricultural enterprise: essential characteristics]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriya "Ekonomika APK"*, no. 331, pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.004>.
8. *Kalyna, T. Ye., Stupen, R. M., & Arzumanyan, T. Yu.* (2024). Zemelno-resursnyi potentsial pidpriemstv ahrobiznesu v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Land and resource potential of agribusiness enterprises in the conditions of digital transformations]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4, pp. 421–425. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65>.
9. *Krasnokutskaya, N. S.* (2012). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 352 p.
10. *Kuzhel, V. V.* (2013). Potentsial pidpriemstv ahrarykh sfery: сутність, структура, tendentsii naroshchennia [The potential of agrarian enterprises: essence, structure, and growth trends]. *AhroSvit*, no. 13, pp. 47–50.
11. *Leibovych, A. V.* (2018). Formuvannia ta otsinka resursnoho potentsialu Zaporizkoho rehionu [Formation and assessment of the resource potential of the Zaporizhzhia region]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 60–67.
12. *Lozovskiy, O. M., & Horshkov, M. A.* (2016). Vzaiemozviazok faktoriv i pokaznykiv vidtvorennia resursiv ahraryho sektora [Interrelation of factors and indicators of resource reproduction in the agrarian sector]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1, pp. 107–113.
13. *Marmul, L. O., & Levaieva, L. Yu.* (2020). Vidtvorennia potentsialu ahrarykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia metodolohii identyfikatsii, orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu vykorystannia ta systemnoho upravlinnia rozvytkom [Reproduction of the potential of agricultural enterprises based on improving the methodology of identification, organizational-economic mechanism of use and systemic management of development]. *Efetyvna ekonomika*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.6>.
14. *Us, Yuliia V., and Lytovchenko I.* (2024) "Management of the Resource Potential of the Enterprise in Conditions of Uncertainty." *Business Inform* 6:278–284. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>.
15. *Pidlisetskyi, H. M., & Tolkach, M. I.* (2008). Pidvyschennia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu ahraryho sektora [Improving the efficiency of using the resource potential of the agrarian sector]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 65–66.
16. *Smolych, D. V., & Tymoshchuk, I. V.* (2020). Resursnyi potentsial pidpriemstva: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання [Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern economic conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 153, pp. 75–82.
17. *Stepanenko, S. V.* (2022). Vidtvorennia resursnoho potentsialu subiektiv ahraryho biznesu v umovakh inkluzyvnoi ekonomiky [Reproduction of the resource potential of agribusiness entities in an inclusive economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, issue 25, pp. 75–81.
18. *Khodakivskiy, V. M.* (2025). Metody otsinky resursnoho potentsialu ahrobiznesu [Methods for assessing the resource potential of agribusiness]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.234-240>.
19. *Shevchenko, A., Petrenko, O., & Nikiforchuk, M.* (2025). Resursnyi potentsial ahrarykh pidpriemstv yak osnova innovatsiinoi dyversyfikatsii diialnosti [Resource potential of agricultural enterprises as a basis for innovative diversification of activities]. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311>.
20. *Yukhnovskiy, I. V.* (2010). Sutnist ta struktura innovatsiino-investytsiinoho potentsialu ekonomiky: osnovni pidkhody ta napriamy formuvannia [The essence and structure of the innovation-investment potential of the economy: main approaches and directions of formation]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 2(33), pp. 159–171. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2010.02.159>.

Abstract.**Kalinichenko S. Resource aspects of the formation and reproduction of the economic potential of agricultural enterprises.**

The article examines the resource aspects of the formation and reproduction of the economic potential of agricultural enterprises as a key factor in ensuring their sustainable development and competitiveness. The essence of economic potential is determined from a systemic perspective, encompassing the interaction among material, financial, labor, natural, and information resources. Attention is focused on identifying the structure of resource provision, identifying internal and external factors affecting its practical use, and developing approaches to optimizing reproduction processes to ensure the competitiveness and sustainability of agricultural business. It is substantiated that the effectiveness of potential reproduction largely depends on the balance of the resource structure, the level of innovation support, the institutional environment, and the quality of management decisions. The main trends in the transformation of resource provision in Ukraine's agricultural sector are analyzed, including the influence of the land market, investment dynamics, state support, and technological innovations. The paper proposes an approach to assessing resource efficiency using integrated indicators that account for an enterprise's productivity, profitability, and reproducibility. The need to transition from an extensive to a resource-efficient development model is emphasized, involving cost optimization, greening production, digital transformation of management, and attracting investment in human capital. The role of resource potential as a fundamental element in the formation of the strategic flexibility of agricultural enterprises capable of adapting to external environmental challenges is revealed. It is concluded that a rational combination of innovative, financial, and organizational mechanisms for resource use provides the basis for the sustainable reproduction of the agricultural business's economic potential and for increasing its role in the national economy.

Keywords: potential, resources, agricultural sector, recovery, development.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Калініченко С. М. Ресурсні аспекти формування та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 120–125.

Kalinichenko S. Resource aspects of the formation and reproduction of the economic potential of agricultural enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 4, pp. 120–125.

УДК 005.95/96:656.61:338.24:355.01(477); JEL classification: M12, M54, L91, O15, J24
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-28>

СІНХ Бінай Кумар, аспірант 4 року навчання Національного університету «Одеська морська академія»,
<https://orcid.org/0009-0000-0632-5314>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОРСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

Сінх Б. К. Управління людськими ресурсами підприємств морського транспорту як фактор забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності морської індустрії.

У статті досліджено роль управління людськими ресурсами підприємств морського транспорту як стратегічного чинника забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності морської індустрії України в умовах геополітичної нестабільності та глобальної

технологічної трансформації. Теоретичну основу дослідження сформовано на перетині концепцій стратегічного менеджменту персоналу, моделей стійкості організації та принципів сталого розвитку, що забезпечує системний підхід до аналізу ефективності кадрових практик у морській галузі. Встановлено такі три ключові детермінанти кризи управління людськими ресурсами в секторі: структурний дефіцит кваліфікованих морських фахівців на тлі глобальної нестачі офіцерського складу (9%), масовий відтік персоналу внаслідок воєнного конфлікту та невідповідність наявних компетенцій вимогам цифрової трансформації галузі. Ідентифіковано п'ять ключових груп кадрових викликів – дефіцит екіпажів, відтік кадрів, геополітичні порушення, невідповідність навичок і глобальна конкуренція, – для кожної з яких обґрунтовано стратегічні заходи реагування в координатах менеджменту персоналу. Система управління людськими ресурсами функціонує через такі чотири взаємопов'язані компоненти: стратегії найму та утримання персоналу із застосуванням цифрових платформ і конкурентних компенсаційних пакетів, програми навчання та розвитку відповідно до чинних вимог Конвенції STCW, механізми управління добробутом і безпекою екіпажу з урахуванням психологічних наслідків воєнного часу, а також інструменти цифрової адаптації персоналу до автоматизованих операційних процесів. Результативність інтегрованої моделі управління підтверджується рекордними показниками вантажообігу українського морського коридору та зростанням контейнерних перевезень у 2024–2025 роках, що засвідчує здатність ефективного менеджменту людських ресурсів забезпечувати операційну стійкість галузі навіть в умовах надзвичайних обставин.

Ключові слова: сталий розвиток, стійкість, стратегії, морській транспорт, персонал, управління, людські ресурси, ефективність, морська індустрія, менеджмент, конкурентоспроможність, інновації, управління.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, жорстких вимог міжнародної нормативної гармонізації та руйнівних наслідків повномасштабної війни морський транспорт України стикається з системною кризою управління людськими ресурсами, що загрожує як операційній стійкості галузі, так і її довгостроковій конкурентоспроможності. Структурна асиметрія між учасниками галузевої екосистеми поглиблюється внаслідок руйнування інфраструктури, масового переміщення кваліфікованих моряків за кордон та необхідності одночасного відновлення галузі й виконання вимог оновленої Конвенції STCW, стандартів електронної сертифікації та регулювання добробуту екіпажів. Великі судноплавні оператори нерідко отримують конкурентні переваги від перерозподілу ринку в умовах воєнного часу, тоді як малі підприємства та моряки стикаються з критичним дефіцитом персоналу, ресурсів і доступу до програм перепідготовки – і це в галузі, що забезпечила рекордні 97,2 млн тонн вантажоперевезень попри надзвичайно несприятливі умови.

Відсутність ефективних механізмів прозорого управління кадровими даними, структурованої взаємодії між стейкхолдерами та цільових стимулів для утримання фахівців призводить до хронічного дефіциту офіцерського складу й реального ризику втрати Україною позицій на глобальному ринку морських перевезень. Без розробки інтегрованої моделі управління людськими ресурсами, що балансує конкуруючі інтереси через цифрові реєстри персоналу, інструменти галузевого діалогу та цільові стимули для утримання кадрів, існує високий ризик невиконання міжнародних зобов'язань у сфері безпеки мореплавства та послаблення ролі України як надійного учасника глобальної морської логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розробки з проблем управління людськими ресурсами в морській галузі демонструють чітку еволюцію від розрізнених кадрових практик до комплексних стратегічно орієнтованих моделей, що враховують умови глобальної конкуренції, цифрової трансформації та воєнної кризи. А. Задерей [1] обґрунтовує модель забезпечення стійкості системи управління людськими ресурсами морських підприємств, доводячи, що стратегія міжнародного УЛР є ключовим чинником конкурентоспроможного розвитку галузі та формує методологічне й аналітичне підґрунтя для стратегічних рішень щодо сталого функціонування кадрової системи морського транспорту.

А. Данкевич та ін. [2; 3] розкривають взаємозалежність між ефективним управлінням людськими ресурсами та впливом на ефективність роботи шляхом використання професійних етичних норм працівників. В. Ніценко та О. Цуканов [4–6] систематизують чинники ефективності міжнародного управління людськими ресурсами на підприємстві, доводячи зростаючу роль людського фактору в сучасному управлінні персоналом та виявляючи специфічні труднощі застосування міжнародних HR-стандартів у підприємницькій практиці.

С. Крамський та ін. [7] досліджують сталий інноваційний розвиток морських портів в умовах

безпекових загроз і турбулентності, обґрунтовуючи необхідність трансформації управлінських підходів та впровадження сучасних технологій для підвищення енергоефективності й екологічності морської інфраструктури. Л. Артеменко, Т. Загорюлько та К. Ергюн [8] досліджують управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку, доводячи, що ефективне поєднання інноваційних практик управління з принципами сталості та постійний діалог із зацікавленими сторонами формують стійку конкурентну перевагу галузі.

А. Руснак, І. Надточій та Д. Ломоносов [9] аналізують чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України, зокрема визначаючи нестачу профільних кадрів як один із ключових обмежувальних факторів розвитку портової галузі та обґрунтовуючи необхідність перегляду компетенційної структури управлінської вертикалі. І. Шевченко, С. Кубицький та Ю. Кубицький [10] доводять, що систематичний розвиток персоналу є визначальним фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства, а інтеграція навчальних програм, кар'єрного розвитку та оцінки ефективності в єдину кадрову стратегію формує компетентності, які конкурентам складно відтворити. В. Дерев'янський та П. Ананченкова [11] аналізують розвиток людського капіталу та формування професійних компетенцій у судноплавній галузі, підкреслюючи, що забезпечення стійкості морської індустрії вимагає перегляду системи підготовки моряків відповідно до вимог цифровізації та міжнародних конвенцій ІМО.

Проте, незважаючи на вагомість цих розробок, жодна з них не пропонує цілісної інтегрованої моделі управління людськими ресурсами морського транспорту України на основі системного балансу інтересів стейкхолдерів у контексті воєнної та післявоєнної відбудови, не розкриває чотирикомпонентної архітектури такої моделі (стратегії найму та утримання, програми навчання відповідно до STCW, механізми управління добробутом екіпажів, інструменти цифрової адаптації кадрів), не аналізує її синергію з міжнародними вимогами сертифікації та дедлайнами регуляторної відповідності, а також не розглядає практичних механізмів подолання структурного дефіциту морських фахівців в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад інтегрованої моделі управління людськими ресурсами підприємств морського транспорту України як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення операційної стійкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку морських перевезень. Дослідження спрямоване на обґрунтування комплексного підходу до узгодження інтересів ключових стейкхолдерів – судноплавних компаній, морських навчальних закладів, державних регуляторів та морських фахівців – через інтеграцію стратегічного менеджменту персоналу з принципами сталого розвитку та міжнародними стандартами безпеки мореплавства. Робота має на меті систематизувати чотири основні компоненти моделі: стратегії найму та

утримання персоналу, програми навчання відповідно до чинних вимог STCW, механізми управління добробутом екіпажів та інструменти цифрової адаптації кадрів. На основі проведеного аналізу передбачається сформувати практичні рекомендації щодо поетапного впровадження моделі у найближчій перспективі, що забезпечить подолання структурного дефіциту морських фахівців, підвищення довіри між стейкхолдерами та зміцнення позицій українського судноплавства на міжнародному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людськими ресурсами (УЛР) в секторі морського транспорту охоплює стратегічне планування, підбір, розвиток та утримання кваліфікованих морських фахівців, необхідних для експлуатації суден, управління портами та підтримки морських логістичних операцій. В умовах України УЛР є важливою основою для морської галузі країни, яка обробляє понад 70% експорту країни морем, включаючи 99% експорту зерна. Ефективні практики УЛР забезпечують морським підприємствам кваліфіковані екіпажі, здатні здійснювати судноплавство в складних міжнародних водах, дотримуючись суворих правил безпеки та охорони навколишнього середовища. Стратегічне значення УЛР виходить за межі операційних вимог і охоплює більш широкі цілі сталого розвитку, конкурентного позиціонування та економічної стійкості на світовому морському ринку. Розуміння цих взаємозв'язків відкриває більш повну картину того, як ефективно управління персоналом безпосередньо впливає на довгострокову

стійкість та інноваційний потенціал галузі.

Дивлячись на найближчі роки та подальші перспективи, морська галузь України стикається з подвійним викликом: вирішити проблему негайної нестачі робочої сили та одночасно створити довгостроковий потенціал для сталого зростання та конкурентоспроможності. Прогнозована потреба країни у 8,6 мільйонах додаткових працівників у найближче десятиліття для досягнення цілей ВВП підкреслює критичну важливість розробки комплексних стратегій управління людськими ресурсами, які можуть залучати, розвивати та утримувати морські таланти. Успішне впровадження управління людськими ресурсами вимагає інтегрованих підходів, які поєднують підбір персоналу, адаптацію, навчання, управління ефективністю та утримання персоналу за допомогою уніфікованих систем даних, що дозволяє морським підприємствам приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та формувати стійку, адаптивну робочу силу. Оскільки українські морські компанії працюють в умовах складної глобальної конкуренції, технологічного прогресу та дотримання нормативних вимог, їхня здатність впроваджувати ефективні практики управління людськими ресурсами в кінцевому підсумку визначатиме їхню здатність зробити значний внесок у відновлення економіки країни та досягнення цілей сталого розвитку [12]. Основні кадрові виклики, з якими стикається морський транспорт України, та відповідні стратегії менеджменту для їх подолання представлено нижче (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Кадрові виклики в морській галузі та стратегічні заходи реагування

Кадровий виклик (HR Challenge)	Поточний вплив (Current Impact)	Стратегічна відповідь (Strategic Response)
Дефіцит екіпажів	1 725 відкритих вакансій, 9 % нестача офіцерського складу у світі	Онлайн-програми навчання в Польщі та Литві
Відтік кадрів (Brain Drain)	150 000–200 000 моряків перевезли сім'ї за кордон	Розширені пакети утримання персоналу, програми кар'єрного розвитку
Геополітичні порушення	Переміщення робочої сили, обмежений доступ до портів	Альтернативні локації навчання, гнучке розгортання персоналу
Невідповідність навичок	Дефіцит технічних спеціалістів у різних секторах	Партнерство з освітніми установами
Глобальна конкуренція	Вихід західних компаній, порушення маршрутів	Конкурентна оплата праці, покращення умов безпеки

Джерело: складено на основі [13].

Виклики, систематизовані в таблиці 1, зумовлюють необхідність формування цілісної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на стійкість і конкурентоспроможність морської індустрії. Розглянемо ключові компоненти цієї системи детальніше. Найм та утримання кваліфікованих моряків є основою ефективного управління людськими ресурсами в морській галузі, що вимагає розробки складних стратегій, які враховують як глобальний дефіцит кадрів, так і регіональні виклики, характерні для українських підприємств. Сучасні практики найму повинні використовувати цифрові платформи, міжнародні партнерства та конкурентні компенсаційні пакети для залучення кваліфікованих фахівців на ринку, де дефіцит офіцерів досяг 9% у всьому світі. Стратегії утримання персоналу зосереджуються на створенні комплексних шляхів кар'єрного розвитку, забезпеченні конкурентних заробітних плат, що відповідають міжнародним стандартам, та забезпеченні балансу між роботою та особистим життям за допомогою оптимізованих графіків ротації. Українські морські компанії все частіше впроваджують програми утримання персоналу, що включають послуги з підтримки сім'ї, можливості навчання для дітей членів екіпажу та чіткі можливості кар'єрного зростання, щоб боротися з постійним відтоком кваліфікованих кадрів, що впливає на галузь. Поряд із ефективним залученням персоналу вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності морських підприємств відіграє безперервний розвиток компетентностей через сучасні програми навчання.

Програми навчання та професійного розвитку в морських підприємствах повинні відповідати

швидкомінним галузевим стандартам та технологічним досягненням, дотримуючись міжнародних норм. Цифрова трансформація, що вже активно відбувається в галузі, суттєво змінює вимоги до навчання, оскільки системи на базі штучного інтелекту та автоматизовані процеси зменшують адміністративне навантаження на 14%, перенаправляючи людські зусилля на більш важливі операційні завдання. Навчальні програми нині акцентують увагу на розвитку здатності до прогнозного технічного обслуговування, використанні поведінкових інсайтів для прийняття управлінських рішень та формуванні цифрових компетентностей поряд із традиційними морськими навичками. Українські компанії адаптуються, встановлюючи партнерські відносини з навчальними центрами в Польщі, Литві та інших європейських країнах, щоб забезпечити безперервний розвиток навичок, незважаючи на геополітичні обмеження, зосереджуючись як на технічних компетенціях, так і на м'яких навичках, необхідних для сучасних морських операцій. Ефективність таких програм безпосередньо визначається їх відповідністю міжнародній нормативній базі, яка постійно оновлюється [14].

Дотримання міжнародних морських стандартів, зокрема Конвенції STCW, стає дедалі складнішим завданням з огляду на заплановані поправки, що передбачають обов'язкові оновлення вимог до базової підготовки з безпеки. Відповідно до цих змін усі моряки мають пройти переглянуті модулі BST, включаючи новий компонент щодо запобігання та реагування на насильство та домагання, що охоплює виявлення неприйнятної поведінки, фактори ризику, процедури

втручання та підтримку з урахуванням травматичного досвіду. Додаткові заплановані вимоги включають електронні сертифікати STCW з QR-кодами, посилене забезпечення навчання з питань безпеки, спрощені процедури поновлення GMDSS та навчання з високою напругою для систем, що перевищують 1000 В. Українські морські підприємства повинні завчасно

забезпечити оновлення своїх навчальних закладів та систем управління безпекою відповідно до цих мінливих стандартів, підтримуючи водночас безперервність роботи протягом перехідного періоду. Деталізований перелік запланованих вимог STCW та їх вплив на українські морські компанії наведено в таблиці 2 [15].

Таблиця 2

Заплановані вимоги STCW та їх вплив на українські морські компанії

Вимога STCW (STCW Requirement)	Дата впровадження (Implementation Date)	Вплив на українські компанії (Impact on Ukrainian Companies)
Оновлення базової підготовки з безпеки (Basic Safety Training)	Заплановано (найближчий цикл)	Обов'язкове повторне навчання для всіх членів екіпажу під час поновлення документів
Модуль запобігання насильству та домаганням	Заплановано (найближчий цикл)	Новий навчальний контент та оновлення політик систем управління безпекою (SMS)
Стандарт електронних сертифікатів	Заплановано (найближчий цикл)	Необхідні інвестиції в цифрову інфраструктуру
Посилення навчання з безпеки	Наступний цикл сертифікації	П'ятирічні цикли поновлення сертифікації PDSD/PSA
Навчання з високовольтних систем	Поточна вимога (постійно)	Спеціалізована підготовка для сучасних суден
Оновлення ECDIS кожні 5 років	Найближчий плановий термін	Вимоги до безперервної освіти та підвищення кваліфікації

Джерело: складено на основі [15].

Управління благополуччям та безпекою екіпажу, яке є невід'ємним складником ефективного менеджменту персоналу, вийшло за межі традиційних підходів і тепер охоплює комплексні програми добробуту, що враховують фізичні, психічні та соціальні аспекти морської роботи. Сучасні системи управління безпекою інтегрують прогностичну аналітику та постійний моніторинг для запобігання нещасним випадкам, а програми соціального забезпечення включають підтримку психічного здоров'я, рекреаційні об'єкти та комунікаційні технології, що підтримують зв'язок екіпажу з родинами. Українські морські компанії впроваджують системи підтримки, що враховують травматичний досвід, які є особливо актуальними з огляду на вплив триваючого конфлікту на психічне здоров'я моряків, поряд із традиційними протоколами безпеки, що забезпечують дотримання міжнародних стандартів. Ці ініціативи в галузі соціального забезпечення безпосередньо

сприяють зниженню плинності кадрів, поліпшенню показників безпеки та підвищенню операційної ефективності завдяки підвищенню морального духу та залученості екіпажу. Зведений огляд ключових HR-практик та їх впливу на операційну ефективність і конкурентоспроможність морської індустрії представлено в таблиці 3 [16].

Аналіз ключових компонентів управління людськими ресурсами та їх практичних результатів, відображених у таблиці 3, дозволяє сформулювати стратегічні рекомендації для підприємств морського транспорту України. Українські морські транспортні підприємства повинні впровадити комплексні реформи управління людськими ресурсами, які вирішують нагальні проблеми з робочою силою, одночасно створюючи довгострокові конкурентні переваги за допомогою інтегрованих стратегій сталого розвитку та цифрової трансформації.

Таблиця 3

Практики управління людськими ресурсами та їх операційний і конкурентний вплив у морській галузі

HR-практика (HR Practice)	Операційний вплив (Operational Impact)	Конкурентна перевага (Competitive Advantage)
Цифрові програми навчання	14 % скорочення адміністративного навантаження	Підвищення ефективності екіпажу та концентрації на операційних завданнях
Дотримання вимог STCW	Покращення стандартів безпеки та сертифікації	Доступ до міжнародних ринків перевезень
Управління добробутом персоналу	Зниження плинності кадрів і підвищення морального духу	Менші витрати на підбір персоналу та підвищення рівня утримання кадрів
Адаптація до технологій	2 000 годин економії часу на судно щорічно	Скорочення операційних витрат
Інтегровані системи управління персоналом (HRM)	Єдина видимість даних і підтримка управлінських рішень	Стратегічне планування робочої сили
Міжнародні партнерства	Безперервний розвиток навичок персоналу	Підтримання стандартів компетентності

Джерело: складено на основі [16].

Гостра нестача робочої сили в секторі, коли 82% українських моряків готові змінити роботодавця заради вищої зарплати, а рівень утримання персоналу за останні роки знизився на 24%, вимагає термінових політичних заходів, спрямованих на модернізацію адміністративних процесів, зміцнення партнерських відносин в галузі освіти та розширення каналів набору персоналу за межі традиційних демографічних груп. Державні органи повинні надати пріоритет рішенням для дистанційного оформлення документів, щоб запобігти втраті кваліфікованого екіпажу через прогалини в оформленні документів, а міністерства транспорту повинні співпрацювати з органами освіти, щоб узгодити професійну підготовку з цифровими компетенціями, необхідними для сучасного управління флотом та логістичних операцій [17; 18].

Кращі практики міжнародних лідерів у галузі морського транспорту демонструють ефективність інтегрованих стратегій управління людським капіталом, що поєднують принципи сталого розвитку з

технологічним прогресом. Провідні організації впроваджують 9 рекомендацій Глобального морського форуму щодо сталого комплектування екіпажів, наголошуючи на поліпшенні умов праці, психологічній безпеці та політиці нульової толерантності до домагань, одночасно інвестуючи в безперервне навчання за допомогою віртуальної реальності та онлайн-модулів для підвищення кваліфікації екіпажів з урахуванням технологічних змін. Такі компанії, як V.Group, об'єднують функції екіпажу та управління персоналом, щоб створити цілісний підхід, який поєднує показники найму, навчання, адаптації та утримання персоналу, що дозволяє приймати рішення на основі даних, які покращують як операційні показники, так і задоволеність персоналу завдяки прозорій структурі оплати праці та гнучким кар'єрним шляхам між морськими та береговими посадами [19]. Розподіл стратегічних пріоритетів між ключовими зацікавленими сторонами у сфері управління людськими ресурсами морської галузі та підходи до їх реалізації систематизовано в табл. 4.

Ключові зацікавлені сторони управління людськими ресурсами в морській галузі та стратегічні пріоритети їх взаємодії

Зацікавлена сторона (Stakeholder)	Стратегічний пріоритет (Strategic Priority)	Підхід до впровадження (Implementation Approach)
Судноплавні компанії	Інтегровані системи управління людським капіталом (HCM)	Об'єднання функцій комплектування екіпажів і HR із використанням аналітики даних
Освітні установи	Узгодження навичок (Skills Alignment)	Навчання цифровим, «зеленим» та управлінським (soft) компетенціям
Державні органи	Адміністративна модернізація	Дистанційне оформлення документів і спрощені адміністративні процедури
Галузеві асоціації	Інтеграція принципів сталого розвитку	Навчання ESG та розробка рамок компетентностей
Провайдери навчання	Технологічна адаптація	VR-симулятори та платформи електронного навчання

Джерело: складено на основі [19].

Скоординована взаємодія між зацікавленими сторонами, відображена в Таблиці 4, є необхідною передумовою для реалізації більш широкої мети – органічного поєднання управління людськими ресурсами з більш широкими цілями сталого розвитку. Це вимагає від українських морських підприємств впровадження систем ESG, які пов'язують стратегії управління людськими ресурсами з екологічною ефективністю, соціальною відповідальністю та прозорістю управління. Морські навчальні та тренувальні заклади повинні передбачати майбутні потреби у кваліфікованих кадрах, пропонуючи спеціалізовані навчальні курси з ESG, які розвивають розуміння стратегій декарбонізації, ініціатив щодо добробуту екіпажу та підходів до залучення зацікавлених сторін. Європейська ініціатива SkillSea є прикладом такого комплексного підходу, поєднуючи визначення навичок, розробку професійної освіти та стратегічну співпрацю між зацікавленими сторонами для створення стабільних рішень, що підвищують мобільність робочої сили та привабливість сектору, одночасно забезпечуючи морським фахівцям необхідні компетенції для роботи в екологічно свідомій та технологічно просунутій галузі.

Надалі українські морські транспортні підприємства повинні надавати пріоритет розробці інклюзивних практик найму, які приваблюють жінок, молодь та військових ветеранів, одночасно впроваджуючи ініціативи з цифрової трансформації, що підвищують операційну ефективність та залученість персоналу. Успіх вимагає скоординованих зусиль між судноплавними компаніями, що інвестують в інтегровані системи даних; навчальними закладами, що модернізують навчальні програми з метою включення до них питань сталого розвитку та цифрових компетенцій; урядовими органами, що оптимізують регуляторні процеси для підтримки мобільності та утримання робочої сили. Застосовуючи ці стратегічні рекомендації та навчаючись на прикладі найкращих міжнародних практик, українські морські підприємства можуть перетворити поточні виклики у сфері робочої сили на конкурентні переваги, що підтримують цілі сталого розвитку, одночасно позиціонуючи сектор для довгострокового зростання та стійкості на світовому морському ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розроблена модель інтегрованого управління людськими ресурсами підприємств морського транспорту України є стратегічним інструментом подолання

структурного дефіциту кваліфікованих морських фахівців, забезпечення операційної стійкості галузі та успішної гармонізації з міжнародними стандартами мореплавства на сучасному етапі розвитку галузі. Дослідження підтвердило, що комплексне поєднання чотирьох ключових компонентів – стратегій найму та утримання персоналу із застосуванням цифрових платформ і конкурентних компенсаційних пакетів, програм навчання відповідно до чинних вимог STCW, механізмів управління добробутом і безпекою екіпажів з урахуванням психологічних наслідків воєнного часу, а також інструментів цифрової адаптації кадрів до автоматизованих операційних процесів – створює надійну основу для подолання кадрової кризи, підвищення довіри між стейкхолдерами та зміцнення конкурентоспроможності морської індустрії.

Поетапне впровадження моделі, підкріплене координацією між судноплавними компаніями, навчальними закладами та державними органами, дозволяє ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, долати наслідки воєнних руйнувань і масового переміщення моряків, одночасно виконуючи вимоги міжнародної сертифікації (заплановане оновлення BST, посилення навчання з безпеки та повна відповідність стандартам STCW у найближчій перспективі). Модель сприяє переходу від реактивного кадрового менеджменту до проактивного стратегічного управління людським капіталом, посилює конкурентоспроможність українського судноплавства на міжнародних ринках та зміцнює операційну стійкість галузі.

Інтегроване управління людськими ресурсами формує нову парадигму менеджменту морського транспорту, що поєднує операційну ефективність, відповідальність за добробут персоналу та інноваційну адаптивність, забезпечуючи довгострокове життєздатність сектору в умовах післявоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень включають розробку кількісної системи індикаторів оцінки ефективності моделі (рівень утримання персоналу, індекс задоволеності екіпажів, показники відповідності STCW), аналіз економічної доцільності різних сценаріїв інвестування в людський капітал морської галузі, вивчення впливу цифрової трансформації на структуру зайнятості в різних сегментах флоту, а також дослідження можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту та блокчейну для підвищення прозорості кадрових даних і прогнозування ризиків дефіциту морських фахівців в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Література.

1. *Zaderei A.* Ensuring the sustainability of the human resources management system of maritime industry enterprises. *Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the digital economy.* 2020. Vol. 1, no. 2. P. 146–156. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2(6)).
2. *Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Литовий Д. В., Данкевич В. Є.* Етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу: інституційні засади та сталий розвиток. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10779>.
3. *Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Шнак А. Д., Литовий Д. В.* Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу в умовах інноваційних змін: корпоративізація, цифровізація, євроінтеграція та креативна економіка. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>.
4. *Ніценко В.С., Цуканов О.Ю.* Управління лояльністю персоналу на підприємстві. *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, Херсон, 22 квітня 2016 р.* / Упоряд. К. Мельникова. Херсон, 2016. С. 254–256.
5. *Ніценко В.С.* Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва: матеріали II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* 20–21 жовтн. 2015 р. Тернопіль: Крок, 2015. С. 321–323.

6. Ніценко В.С. Інноваційна компонента розвитку великотоварних корпоративних вертикально-інтегрованих структур у агропродовольчій сфері. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2015 р.: інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (25-28 травня 2015 р).* Львів: ЛНАУ, 2015. С. 253-256.
7. Целлер В. І., Крамський С. Аналіз інтермодальної логістики у вимірі інновацій в умовах турбулентності під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Рр. 81-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-12>.
8. Артеменко Л. П., Загорюлько Т. В., Ергюн К. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>.
9. Руснак А. В., Надточій І. І., Ломоносов Д. А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24-28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.24>.
10. Шевченко І., Кубицький С., Кубицький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
11. Derevenskiy V. V., Ananchenkova P. I. Development of human capital and formation of professional competencies in the shipping industry. *Entrepreneur's Guide*. 2023. Vol. 16, no. 3. P. 35-40. DOI: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-35-40>.
12. International Labour Organization. Prospects for Achieving Ukraine's 2032 GDP Target: A Labour Market Perspective. 05.01.2024. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/prospects-achieving-ukraines-2032-gdp-target-labour-market-perspective-september-2023>.
13. UkrCrewing. Personnel Shortage: The Shortage of Officers in the World Has Reached a Record High. 10.07.2024. URL: https://ukrcrewing.com.ua/en/articles/seafarer_shortage.
14. YourMaritime. Harnessing AI for Enhanced Maritime Human Capital Management. 28.11.2024. URL: <https://yourmaritime.com/blog-news/harnessing-ai-for-enhanced-maritime-human-capital-management>.
15. SAFETY4SEA. Regulatory Focus: New STCW Requirements Effective from 2026. 26.06.2025. URL: <https://safety4sea.com/cm-regulatory-focus-new-stcw-requirements-effective-from-2026/>.
16. SAFETY4SEA. 2023 SEAFit Crew Survey: Internet Connectivity Is the Number One Wellbeing Factor for Seafarers. 2023. URL: <https://safety4sea.com/cm-2023-seafit-crew-survey-internet-connectivity-is-the-number-one-wellbeing-factor-for-seafarers/>.
17. Danica Maritime Services GmbH. Danica Seafarers' Survey 2024. 2024. URL: <https://www.danica-maritime.com/wp-content/uploads/2024/11/Danica-Seafarer-Survey-Report-2024.pdf>.
18. Smart Maritime Network. Ukraine Set to Pilot Remote Seafarer Documentation System. 28.07.2025. URL: <https://smartmaritimenetwork.com/2025/07/29/ukraine-set-to-pilot-remote-seafarer-documentation-system/>.
19. Global Maritime Forum. Sustainable Crewing Guidelines. 26.03.2024. URL: <https://globalmaritimeforum.org/report/sustainable-crewing-guidelines/>.

References.

1. Zaderei, A. (2020). Ensuring the sustainability of the human resources management system of maritime industry enterprises. *Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the Digital Economy*, vol. 1, no. 2, pp. 146-156. [https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2(6)).
2. Dankevych, A. Ye., Nitsenko, V. S., Lypovyi, D. V., & Dankevych, V. Ye. (2025). Etyka ekonomista ta sotsialna vidpovidalnist biznesu: instyutsiini zasady ta stalyy rozvytok [Economist ethics and corporate social responsibility: institutional foundations and sustainable development]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10779>.
3. Dankevych, A. Ye., Nitsenko, V. S., Shpak, A. D., & Lypovyi, D. V. (2025). Profesiina etyka ekonomista ta sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh innovatsiynyykh zmin: korporatyvnykh zmin, tsyfrovizatsiia, yevrointehratsiia ta kreatyvna ekonomika [Professional ethics of an economist and corporate social responsibility under innovative changes: corporatization, digitalization, European integration, and creative economy]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>.
4. Nitsenko, V. S., & Tsukanov, O. Yu. (2016). Upravlinnia loialnistiu personalu na pidpriemstvi [Staff loyalty management at the enterprise]. *Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference "Current Issues of Economic Development in Modern Conditions"*, Kherson, pp. 254-256.
5. Nitsenko, V. S. (2015). Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak ekonomichna katehoriia [Enterprise competitiveness as an economic category]. *Proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference "Innovative Technologies and Intensification of National Production Development"*, Ternopil: Krok, pp. 321-323.
6. Nitsenko, V. S. (2015). Innovatsiina komponenta rozvytku velykotovarnykh korporatyvnykh vertykalno-intehrovanykh struktur u ahroprodovolchii sferi [Innovative component of the development of large-scale corporate vertically integrated structures in the agri-food sector]. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Internet Conference "Efficiency of Functioning of Agricultural Enterprises"*, Lviv: LNAU, pp. 253-256.
7. Tsellier, V. I., & Kramskiy, S. (2025). Analiz intermodalnoi lohistyky u vymiri innovatsii v umovakh turbulentsii pid chas viiny [Analysis of intermodal logistics in the dimension of innovation under turbulence during the war]. *Digital Economy and Economic Security*, pp. 81-87. <https://doi.org/10.32782/dees.16-12>.
8. Artemenko, L. P., Zahoruklo, T. V., & Ergün, K. (2023). Stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na zasadakh staloho rozvytku [Strategies for managing the competitiveness of enterprises based on sustainable development]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 27, pp. 43-51. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>.
9. Rusnak, A. V., Nadtochii, I. I., & Lomonosov, D. A. (2021). Chynnyky formuvannia konkurentospromozhnosti ta staloho rozvytku morskyykh portiv Ukrainy [Factors of formation of competitiveness and sustainable development of seaports of Ukraine]. *Economy and State*, no. 2, pp. 24-28. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.24>.
10. Shevchenko, I., Kubitskiy, S., & Kubitskiy, Yu. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Impact of effective personnel development management on enterprise competitiveness]. *Economy and Society*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
11. Derevenskiy, V. V., & Ananchenkova, P. I. (2023). Development of human capital and formation of professional competencies in the shipping industry. *Entrepreneur's Guide*, vol. 16, no. 3, pp. 35-40. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-35-40>.
12. International Labour Organization. (2024). *Prospects for Achieving Ukraine's 2032 GDP Target: A Labour Market Perspective*. Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/prospects-achieving-ukraines-2032-gdp-target-labour-market-perspective-september-2023>.
13. UkrCrewing. (2024). *Personnel Shortage: The Shortage of Officers in the World Has Reached a Record High*. Available at: https://ukrcrewing.com.ua/en/articles/seafarer_shortage.
14. YourMaritime. (2024). *Harnessing AI for Enhanced Maritime Human Capital Management*. Available at: <https://yourmaritime.com/blog-news/harnessing-ai-for-enhanced-maritime-human-capital-management>.
15. SAFETY4SEA. (2025). *Regulatory Focus: New STCW Requirements Effective from 2026*. Available at: <https://safety4sea.com/cm-regulatory-focus-new-stcw-requirements-effective-from-2026/>.
16. SAFETY4SEA. (2023). *2023 SEAFit Crew Survey: Internet Connectivity Is the Number One Wellbeing Factor for Seafarers*. Available at: <https://safety4sea.com/cm-2023-seafit-crew-survey-internet-connectivity-is-the-number-one-wellbeing-factor-for-seafarers/>.
17. Danica Maritime Services GmbH. (2024). *Danica Seafarers' Survey 2024*. Available at: <https://www.danica-maritime.com/wp-content/uploads/2024/11/Danica-Seafarer-Survey-Report-2024.pdf>.
18. Smart Maritime Network. (2025). *Ukraine Set to Pilot Remote Seafarer Documentation System*. Available at: <https://smartmaritimenetwork.com/2025/07/29/ukraine-set-to-pilot-remote-seafarer-documentation-system/>.
19. Global Maritime Forum. (2024). *Sustainable Crewing Guidelines*. Available at: <https://globalmaritimeforum.org/report/sustainable-crewing-guidelines/>.

Abstract.

Singh B. K. Human resource management in maritime transport companies as a factor in ensuring sustainable development and competitiveness of the maritime industry.

The article examines the role of human resource management in maritime transport enterprises as a strategic factor in ensuring the sustainable development and competitiveness of Ukraine's maritime industry amid geopolitical instability and global technological transformation. The theoretical basis of the study is formed at the intersection of strategic personnel management, models of organizational sustainability, and principles of sustainable development, which provides a systematic approach to analyzing the effectiveness of personnel practices in the maritime industry. Three key determinants of the human resource management crisis in the sector have been identified: a structural shortage of qualified maritime specialists against the backdrop of a global shortage of officers (9%), a mass exodus of personnel due to military conflict, and the mismatch between existing competencies and the requirements of the industry's digital transformation. Five key groups of HR challenges have been identified – crew shortages, staff outflow, geopolitical disruptions, skills mismatch, and global competition – for each of which strategic response measures in the context of personnel management have been substantiated. The human resource management system operates through four interrelated components: recruitment and retention strategies using digital platforms and competitive compensation packages, training and development programs in accordance with the current requirements of the STCW Convention, mechanisms for managing crew welfare and safety, taking into account the psychological effects of wartime, as well as tools for the digital adaptation of personnel to automated operational processes. The effectiveness of the integrated management model is confirmed by the record cargo turnover of the Ukrainian maritime corridor and the growth in container traffic in 2024–2025, demonstrating the ability of effective human resource management to ensure the industry's operational stability even in extraordinary circumstances.

Keywords: sustainable development, sustainability, strategies, maritime transport, personnel, management, human resources, efficiency, maritime industry, management, competitiveness, innovation, governance.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Сінх Б. К. Управління людськими ресурсами підприємств морського транспорту як фактор забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності морської індустрії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 125-131.

Singh B. K. Human resource management in maritime transport companies as a factor in ensuring sustainable development and competitiveness of the maritime industry. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 4, pp. 125-131.

УДК: 338.45:631.531:633; JEL classification: Q12, Q13, L21

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-29>

НІЩЕНКО Віталій Сергійович, д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва та маркетингу, Інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <http://orcid.org/0000-0002-2185-0341>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ НАСІННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР

Ніщенко В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку насіння зернових культур.

Предметом дослідження є механізм конкурентоспроможності підприємств з виробництва зернового насіння в умовах воєнного часу та трансформації глобального ринку. Для вивчення виробничих показників, конкурентних переваг та механізмів адаптації було застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, статистичного аналізу та узагальнення. У статті проаналізовано конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва насіння зернових культур у 2024 році в контексті триваючої російської агресії, структурних переваг галузі та динаміки світових ринків. Обґрунтовано, що передові агротехнології, економія масштабу корпоративних господарств та стратегічне торговельне позиціонування є критичними факторами збереження експортного потенціалу держави в умовах воєнних обмежень. Досліджено виробничі показники основних сільськогосподарських культур, зокрема відновлення обсягів виробництва зерна, використання посухостійких сортів насіння та концентрацію виробництва у великомасштабних господарствах. Доведено, що корпоративні ферми забезпечують лівову частку виробництва та досягають високої врожайності, підтримуючи міжнародну конкурентоспроможність. Проаналізовано особливості членства України в СОТ та імплементації Угоди DCFTA, що забезпечують доступ до Єдиного європейського ринку. Здійснено оцінку структурних конкурентних переваг через географічну близькість до ключових ринків Азії, Європи та Близького Сходу. Визначено вплив воєнних обмежень через втрату орних земель, пошкодження інфраструктури, скорочення виробництва та падіння цін на фермах. Наведено зовнішній конкурентний тиск з боку австралійського експорту та російської домінації на ринках Північної Африки як критичні загрози. Обґрунтовано стратегічну необхідність використання українського зернового коридору, диверсифікації ринків через відкриття нових експортних напрямів та переходу до внутрішньої переробки соняшнику. Визначено механізми підвищення конкурентоспроможності через розширення присутності на ринку ЄС та формування стратегічних партнерств. Зроблено висновок, що комплексна система конкурентних переваг є визначальним чинником збереження позицій української зернової галузі на світових ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, зернові культури, економія масштабу, воєнні обмеження, експортна диверсифікація, зерновий коридор, євроінтеграція.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Триваюча російська агресія кардинально змінила умови функціонування підприємств з виробництва насіння зернових культур України, створивши безпрецедентні виклики для збереження їхньої конкурентоспроможності на світових ринках. Втрата значних орних площ, пошкодження інфраструктури та логістичні перебої поставили під загрозу традиційні конкурентні переваги вітчизняної зернової галузі. В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з потрійним тиском: внутрішні операційні обмеження через бойові дії, посилення зовнішньої конкуренції з боку постачальників Південної півкулі та зміну глобальних торговельних потоків внаслідок російської експортної агресії на ключових ринках Північної Африки та Азії. Збереження експортного потенціалу галузі вимагає стратегічного переосмислення джерел конкурентоспроможності та пошуку нових механізмів адаптації до трансформованого ринкового середовища. Питання ефективного використання зернового коридору, диверсифікації експортних напрямів та переходу до виробництва з доданою вартістю набувають критичного значення для економічної стійкості держави.

Для України збереження позицій на світових зернових ринках є не лише економічним пріоритетом, але й питанням національної безпеки, адже аграрний експорт забезпечує критично важливі валютні надходження в

умовах війни та підтримує міжнародний імідж країни як надійного постачальника продовольства [1–3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розробки з питань управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств демонструють еволюцію від аналізу традиційних факторів конкурентних переваг до дослідження адаптивних механізмів в умовах глобалізації та воєнних викликів. Л. Боровік [2] обґрунтовує багатовекторну систему чинників конкурентних переваг аграрних підприємств, включаючи ресурсний потенціал, фінансове становище, кон'юнктуру ринку та організаційно-економічний механізм державної підтримки через науково-технічну, інноваційно-технологічну, інвестиційну та зовнішньоекономічну політику.

В. Єфанов [4] досліджує сутність конкурентоспроможності агропромислового комплексу в умовах глобалізації, визначаючи вплив внутрішніх факторів (ефективність використання ресурсів, інноваційність, цифровізація, маркетингова стратегія) та зовнішніх чинників (міжнародні стандарти, глобальна конкуренція, інвестиційний клімат). Автори пропонують стратегічні напрями розвитку через диверсифікацію експорту, формування національних брендів та розвитку державно-приватного партнерства.

На думку А. Журавель та В. Ніщенко [5], на формування конкурентоспроможності підприємств впливають ринкові ціни: чим нижча ціна, тим вищий рівень