УДК 656.62.051.8

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МОРЯКІВ

©2018 ВЛАСОВА В. П., ШЕЛЕСТ Т. М.

УДК 656.62.051.8

Власова В. П., Шелест Т. М. Проактивне управління проектами в системі підготовки моряків

У статті проведено аналіз стану підготовки моряків в Україні. Окреслено основні проблеми та напрямки їх вирішення при підготовці моряків у вищих морських навчальних закладах (ВМНЗ). Досліджено поняття «проактивність» та «проактивне управління»; надано авторське розуміння проактивного управління в системі підготовки моряків. При проактивному управлінні першочерговим завданням є оптимальне поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями таким чином, щоб рівень підготовки став вищим, спектр послуг розширився, а собівартість надання освітніх послуг зменшилася. На перший план авторами висуваються VR- та AR-технології. Акцентовано увагу на тому, що фінансовий бік упровадження проактивного управління вимагає досить значних витрат, але в результаті виграють всі стейкхолдери, бо ці витрати забезпечать використання потенціалу існуючих можливостей на глобальному морському ринку. Визначено, що впровадження проактивного управління в системі підготовки моряків буде активнішим, якщо між ВМНЗ і судноплавними компаніями будуть налагоджені партнерські відносини.

Ключові слова: *система підготовки моряків, проактивне управління, проекти, VR- та AR-технології, вищі морські навчальні заклади, судноплавні компанії, стейкхолдери, державно-приватне партнерство.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *16.*

Власова Валентина Петрівна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, каб. 19, Київ, 04071, Україна)*
E-mail: *vp067vlasova@gmail.com*

Шелест Тетяна Миколаївна *– асистент кафедри технологій управління, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)*
E-mail: *tns.univ@gmail.com*

УДК 656.62.051.8

Власова В. П., Шелест Т. Н. Проактивное управление проектами в системе подготовки моряков

В статье проведен анализ состояния подготовки моряков в Украине. Определены основные проблемы и направления их решения при подготовке моряков в высших морских учебных заведениях (ВМУЗ). Исследованы понятия «проактивность» и «проактивное управление», представлено авторское понимание проактивного управления в системе подготовки моряков. При проактивном управлении первоочередной задачей является оптимальное сочетание классического морского образования с компьютерными технологиями таким образом, чтобы уровень подготовки стал выше, спектр услуг расширился, а себестоимость предоставления образовательных услуг уменьшилась. На первый план авторами выдвигаются VR- и AR-технологии. Акцентировано внимание на том, что финансовая сторона внедрения проактивного управления требует весьма значительных затрат, но в результате выигрывают все стейкхолдеры, потому что эти расходы обеспечат использование потенциала существующих возможностей на глобальном морском рынке. Определено, что внедрение проактивного управления в системе подготовки моряков будет активным, если между ВМУЗ и судоходными компаниями будут налажены партнерские отношения.

Ключевые слова: *система подготовки моряков, проактивное управление, проекты, VR и AR-технологии, высшие морские учебные заведения, судоходные компании, стейкхолдеры, государственно-частное партнерство.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Библ.:*** *16.*

Власова Валентина Петровна *– кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Государственный университет инфраструктуры и технологий (ул. Кирилловская, 9, каб. 19, Киев, 04071, Украина)*
E-mail: *vp067vlasova@gmail.com*

Шелест Татьяна Николаевна *– ассистент кафедры технологий управления, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)*
E-mail: *tns.univ@gmail.com*

UDC 656.62.051.8

Vlasova V. P., Shelest T. M. The Proactive Projects Management in the Seamen Training System

The article analyzes the status of seamen training in Ukraine. The main problems and directions of their solution as to training of seamen in the higher marine educational institutions (HMEI) are defined. The concepts of «proactivity» and «proactive management» are researched, the authors' own understanding of proactive management in the system of seamen training is presented. In the proactive management, the first priority is the optimal combination of classical maritime education with computer technologies in such a way that the level of training becomes higher, the range of services is expanded, and the cost of provision of the educational services is reduced. According to the authors, the VR- and AR-technologies are at the forefront. It is emphasized that the financial side of implementation of proactive management requires very significant costs, but as a result, all stakeholders win, because these costs will ensure the use of the potential of existing opportunities in the global maritime market. It is determined that the introduction of proactive management in the system of seamen training will be active in case of establishing partnership between the HMEI and the shipping companies.

Keywords: *seamen training system, proactive management, projects, VR- and AR-Technologies, higher marine educational institutions, shipping companies, stakeholders, public-private partnership.*
Fig.: *1.* ***Tbl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *16.*

Vlasova Valentyna P. *– PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, State University of Infrastructure and Technology (of. 19, 9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)*
E-mail: *vp067vlasova@gmail.com*

Shelest Tetiana M. *– Assistant of the Department of Technology Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)*
E-mail: *tns.univ@gmail.com*

Останніми роками на світовому морському ринку праці спостерігається гостра конкуренція, тому перед вітчизняною системою підготовки моряків стоїть завдання забезпечити їх якісну професійну підготовку. Сама система підготовки моряків потребує вдосконалення через впровадження проактивного управління.

За даними міжнародних організацій BIMCO і ISF, на сьогодні загальна кількість робочих місць для моряків на міжнародному ринку праці становить

понад 1,5 млн одиниць, кількість робочих місць за останні десять років зросла на 45% [1], що відповідає глобальному зростанню світового торгового флоту. В принципі, можливості на світовому ринку фактично не обмежені. Використанню цих можливостей сприятиме проактивне управління проектами в системі підготовки моряків.

Економічні питання підготовки моряків, фінансового забезпечення, підготовки плавскладу суден необхідної якості висвітлені в роботах Коби В. Г. [2; 3]. Проблемам управління персоналом у судноплавстві присвячені роботи Жихарєвої В. В., Котлубая О. М. та ін. [4]. Проактивне управління досліджують Чорноус Г. О., Іванов С. М., Біленко В. О. [5; 6] та інші.

Використання методів проактивного управління проектами в системі підготовки моряків на сьогоднішній день практично не досліджено. Є лише епізодичні несистематизовані спроби застосування проактивного управління в системі підготовки моряків, що й обумовило актуальність даного дослідження.

Метою статті є дослідження перспектив впровадження проактивного управління проектами в системі підготовки моряків.

Українська система підготовки та дипломування моряків постійно перебуває в процесі реформування, на сьогодні вона модернізована і приведена у відповідність до міжнародних стандартів. Дипломи вітчизняних моряків визнають 53 держави, що входять до складу International Maritime Organisation (IMO) [7].

Напрямок розвитку системи підготовки моряків, безумовно, задають судноплавні компанії, які є найвпливовішими стейкхолдерами. Але первинною ланкою в системі підготовки є вищі морські навчальні заклади (ВМНЗ) [1]. Судноплавні компанії та ВМНЗ повинні проявляти проактивність, розробляючи проекти співпраці.

За даними BIMCO і ISF, Україна продовжує входити в групу країн – лідерів з поставки моряків на світовий флот. 69 тис. робочих місць на флоті займають сьогодні українські моряки, у тому числі 39 тис. – офіцери. Це шосте місце у світі після Китаю (243,6 тис.), Філіппін (215,5 тис.), Індонезії (143,7 тис.), Росії (97 тис.) та Індії (86 тис.) [1]. Але фахівці в галузі підготовки моряків наголошують, що ці країни прагнуть бути лідерами, використовують інноваційні технології в навчанні.

Говорячи про підготовку моряків у ВМНЗ, хочеться нагадати, що «загострення потреби у висококваліфікованих працівниках обумовлює усвідомлення нової сутності освіти як основної галузі формування інтелектуального капіталу, завдання якої полягає в підготовці висококваліфікованих фахівців і налагодженні процесу поновлення їх знань протягом усього життя, акумуляції знань і постійному зростанні їх обсягу, тобто формуванні потужного знаннєвого потенціалу як складової інтелектуального капіталу для забезпечення його якості» [8].

Термін «проактивність» широко використовується в різних науках: управління персоналом, інформаційні технології, психологія, соціологія, маркетинг, менеджмент і т. ін., тому існує безліч його трактувань. Для розгляду явища проактивності в менеджменті скористаємося визначенням, запропонованим Дж. М. Джорджем і Г. Р. Джоунсом в їх книзі «Організаційна поведінка»: проактивність – це передбачення подій, ініціювання змін, прагнення «тримати у своїх руках» долю організації [9]. Наявність таких якостей, на думку авторів, є обов'язковим для менеджера вищої ланки. Тепер варто визначитись, який зміст будемо вкладати в поняття «проактивне управління». У *табл. 1* наведено ряд визначень даного поняття.

Сьогодні існує ціла низка проблем у системі освіти, які потрібно терміново вирішувати для того, щоб система підготовки моряків залишалась якісною і, відповідно, конкурентоспроможною (*табл. 2*). Вирішення зазначених проблем сьогодні базується на реактивному управлінні.

Прояв активності відбувається як реакція на ті або інші явища зовнішнього і внутрішнього характеру (дії), але не прогнозує змін і не впливає на них. Тому, на нашу думку, необхідно застосовувати саме проактивне управління проектами в системі підготовки моряків.

Авторське розуміння проактивного управління системою підготовки моряків наведено на *рис. 1*.

Проактивне управління системою підготовки моряків передбачає випереджуючу інноваційність. Розглянемо основні правила проактивного управління системою підготовки моряків на основі інноваційності.

Перше правило: застосовувати такі управлінські технології, методики та інструментарій, які дозволяють вписати створення конкретного інноваційного об'єкта в більш широкий інноваційний процес системи морської освіти.

Друге правило: при плануванні інноваційного освітнього проекту формувати масову потребу в ньому.

Третє правило: визнавати та оцінювати високу варіативність завдань, цілей та способів їх досягнення (оптимізація задач та способів їх досягнення).

Четверте правило: необхідно прогнозувати причини ймовірних негативних наслідків, виявляти ймовірні фактори впливу на невиконання поставлених завдань, шукати джерела ризиків.

Сьогодні назріла потреба у формуванні дієвого механізму проактивного управління в системі підготовки моряків. На нашу думку, цей механізм повинен мати такі складові:

1. *Проактивний аналіз* – передбачає комплексний аналіз факторів впливу на освітній процес з метою оцінки ступеня його недосконалості, конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття проактивне управління

Автор(-и), джерело	Трактування поняття «проактивне управління»
Bateman T. S., Crant J. M. [10]	Проактивне управління, а точніше «проактивність в управлінні» визначається як стабільна і постійна тенденція індивіда впливати на навколишній світ і змінювати його
Чорноус Г. О. [5]	Проактивне управління означає здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків
Іванов С. М., Біленко В. О. [6]	Під проактивним управлінням прийнято розуміти цілеспрямований дискретний вплив уповноваженої особи на персонал підприємства, метою якого є формування здатності останнього, використовуючи інформацію, отриману шляхом моніторингу, збору, узагальнення та аналізу даних про поточне функціонування підприємства і зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, приймати в межах своєї компетенції рішення
Зайцева І. Ю., Ковтун Т. В. [12]	Проактивне управління діяльністю підприємства залізничного транспорту – це процес, заснований на попереджувальних управлінських діях, що враховують можливість виникнення негативних результатів його діяльності

Таблиця 2

Проблеми та напрямки їх вирішення при підготовці моряків у вищих морських навчальних закладах (ВМНЗ)

Проблема	Суть проблеми проблем	Напрямки/проекти вирішення проблеми
Система дипломування моряків з 2017 р. вступила в суперечність із Законом «Про вищу освіту», і його в цій частині потрібно терміново переглядати	В Україні було ліквідовано рівень фахівця, і у 2017 р. набір на цей рівень вже не проводився. Не всі бакалаври, які хочуть продовжити навчання, можуть це зробити через обмеження ліцензій на підготовку магістрів. Положення про звання осіб командного складу декларує, що посади капітана і старшого механіка можуть займати тільки фахівці або магістри. Подібна практика застосовується тільки в Україні	Очікується, що основою для дипломування буде рівень бакалавра. За чотири роки ВМНЗ повинні забезпечити фундаментальну теоретичну і практичну підготовку. Тому судноплавні компанії повинні активізувати кадетські програми з другого курсу. За чотири роки можна буде отримати підготовленого моряка з робочим дипломом
Складна ситуація з організацією плавпрактики для ВМНЗ	Застаріла матеріально-технічна база ВМНЗ, недостатнє фінансування для утримання навчальних суден призводить до того, що виші не можуть забезпечити самостійно в повному обсязі плавпрактику для отримання робочого диплому	ВМНЗ залучають партнерську підтримку, заключають угоди із судноплавними компаніями, такими як V. Ships, OSM, MSC, MOL, Nordic Hamburg, Anglo Eastern та ін., вони приймають курсантів на свої судна для практичної підготовки
Хронічні проблеми з оплатою праці у ВМНЗ	Залучаючи до викладання капітана, який не має вченого звання і педстажу, ВМНЗ можуть надати йому посаду тільки асистента чи старшого викладача. Рівень оплати праці викладача в рази нижчий, ніж у морі. І без спеціальних доплат капітан не погоджується працювати	Проекти, в рамках яких вирішаться проблеми: створення ендаумент-фондів для оплати праці капітанів за рахунок стейкхолдерів або розробка процедури, за якою капітани прирівняються до професорського складу навчального закладу
Недостатня підтримка держави та недооцінювання морським сектором вкладу ВМНЗ	Доходи від навчання контрактників недостатні для проектів розвитку, середня вартість річного навчання в морській академії в Індії становить $10 тис., в Україні – $1 тис. Отримуючи випускників, судновласники та крюїнгові компанії комплектують кадри, тренажерні центри мають прибуток від випускників, але ВМНЗ, які постачають ці кадри, мають дефіцит коштів для розвитку	Вирішення даної проблеми можливе за рахунок проектів створення морських кластерів, державно-приватного партнерства. В Україні існує 356 крюїнгових компаній, які займаються поставками моряків за кордон. У країні також діють 36 тренажерних центрів, які, по суті, заробляють на тому, що виші їм поставляють своїх випускників. Вони є стейхолдерами і мають робити певні інвестиції у ВМНЗ

Джерело: систематизовано за [1–4; 7; 13; 14].

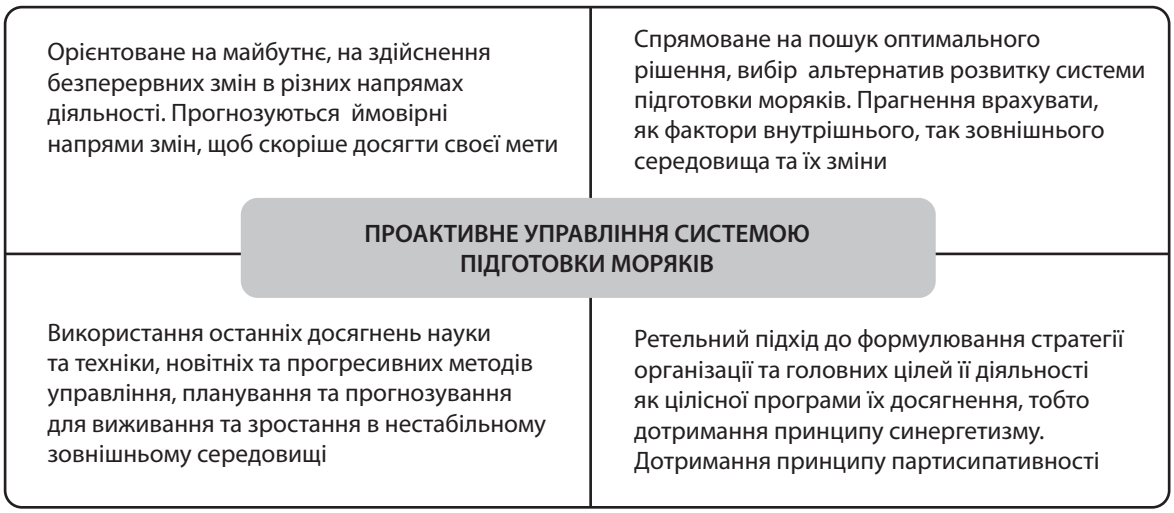

Рис. 1. Авторське розуміння проактивного управління системою підготовки моряків

Джерело: авторська розробка.

2. *Проактивний діагноз* – спрямований на виявлення каузальних зв'язків між ідентифікованими ризиками (сигналами нестабільності) та результатами діяльності.

3. *Проактивний прогноз* – спрямований на моделювання стратегічної поведінки на основі генерування та вибору найбільш раціонального сценарію зміцнення стратегічної стійкості.

4. *Проактивне вдосконалення* – забезпечує проведення необхідних заходів адаптивного характеру, одночасно спрямованих на збереження внутрішньої та зовнішньої гнучкості у сфері надання освітніх послуг.

Необхідно зазначити, що фінансовий бік упровадження проактивного управління вимагає досить значних витрат. Якщо в системі активного антикризового управління фінансові ресурси використовуються в момент настання кризової ситуації, то, виходячи з концепції проактивного управління, витрати проводяться завчасно, орієнтуючись на слабкі сигнали.

Впровадження проактивного управління в системі підготовки моряків буде активнішим, якщо між державними вишами та приватними судноплавними компаніями будуть налагоджені партнерські відносини. Практика застосування державно-приватного партнерства (ДПП) в окремих країнах показує, що цей механізм використовується там, де держава і бізнес мають взаємодоповнюючі інтереси, але при цьому не в змозі діяти повністю самостійно і незалежно один від одного [14].

Як зазначено у роботі [15], судновласники зацікавлені в комплектуванні своїх суден професійно-компетентним персоналом, який у процесі навчання проходив плавальну практику на їх суднах, отримав відповідні міжнародні сертифікати зі спеціальної та спеціалізованої підготовки, згідно з вимогами ІМО, і зарекомендував себе як перспективний потенціал компанії.

Стейкхолдери морської галузі для проектів підвищення якості професійної підготовки кадрів можуть виділяти кошти на: придбання сучасних тренажерів і тренажерних комплексів, розробку і затвердження робочих і навчальних програм відповідно до модельних курсів ІМО, залучення до професійного навчання висококваліфікованих фахівців компанії, організацію проходження спеціальної та спеціалізованої підготовки і практики на своїх навчально-тренажерних суднах. Така співпраця закладає підґрунтя для проактивного управління.

Проактивне управління в системі підготовки моряків на практиці вимагає проведення аналізу діючих методів, методик, підходів, систем, способів організації та фінансування навчального процесу; визначення ризиків, які послаблюють систему підготовки моряків. На наступному етапі здійснюється прогноз змін. Визначається рівень впливу змін на систему підготовки моряків та розробляється програма конкретних заходів, спрямованих на збереження внутрішньої й зовнішньої гнучкості сфери підготовки.

Високі технології навчання на перший план висувають VR- та AR-технології. Одним із чинників, який стимулює активне впровадження VR-тренажерів, – це безпека мореплавства. Саме проекти поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями стануть новим етапом у розвитку сучасної морської освіти та забезпечать гнучкість сфери підготовки моряків. Згідно з дослідженнями National Training Laboratories, Basel, Marine, людина, яка вчиться, в середньому запам'ятовує: 10% того, що вона чує; 30% того, що вона бачить і чує; і 75% того, що вона бачить, чує і робить [16]. Саме тому VR-тренажери при навчанні моряків вже активно використовуються у світі. У морській галузі відпрацювання ризикових ситуацій під час процесу навчання є важливим, адже помилки на реальних об'єктах можуть призвести до надзвичайних наслідків, а їх усунення – до великих

фінансових витрат. Але розробка віртуальних тренажерів без досвідчених моряків неможлива. Ось тут завданням ВМНЗ стає залучення не тільки висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, алк й моряків-практиків. Таке поєднання зусиль допоможе створювати VR-тренажери, які максимально наближатимуть курсанта до занурення в середовище, схоже з реальністю, в якій він інтерактивно взаємодіятиме або зі штучним інтелектом, або з інструктором, здатним формувати стимули в сенсорному полі курсанта і сприймати (аналізувати) його відповідні реакції в моторному полі в реальному часі.

Проекти поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями повинні бути скомбіновані таким чином, щоб рівень підготовки став вищим, спектр послуг розширився, а собівартість надання освітніх послуг зменшилася. Важливо своєчасно визначити, яку частину навчального процесу можна замінити чи доповнити VR- та AR-технологіями, які цифрові платформи обрати для розробки самих VR-тренажерів.

ВИСНОВКИ

Система підготовки моряків в Україні готова до застосування проактивних методів управління процесом підготовки моряків. Упровадження проактивного управління в системі підготовки моряків зменшить ризики та допоможе в конкурентній боротьбі на міжнародному морському ринку праці.

Проекти поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями повинні бути скомбіновані таким чином, щоб рівень підготовки став вищим, спектр послуг розширився, а собівартість надання освітніх послуг зменшилася. Саме тому майбутнє морської галузі – за VR-тренажерами.

Доцільно застосовувати державно-приватне партнерство, оскільки фінансова підтримка навчальних закладів стейкхолдерами морської галузі є запорукою реалізації наукового потенціалу та спрямування розвитку системи підготовки моряків в інноваційному напрямку.

Подальші наукові дослідження будуть проводитись у напрямку розробки механізму проактивного управління в системі підготовки моряків. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Перспективы подготовки и трудоустройства моряков. https://ports.com.ua/articles/perspektivy-podgotovki-i-trudoustroystva-moryakov

2. Коба В. Г., Шелест Т. М. Аналітична оці*нка міжнародного ринку праці моряків.* Водний транспорт. 2015. Вип. 1. С. 80–84.

3. Коба В. Г., Шелест Т. М. Економічні аспекти підготовки моряків в Україні. *Водний транспорт.* 2016. Вип. 2. С. 88–93.

4. Экономика морского транспорта : ученик / В. В. Жихарева, А. М. Котлубай, О. Н. Кибик и др. Харьков : БУРУН КНИГА, 2012. 480 с.

5. Чорноус Г. О. Інформаційна підтримка проактивного управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 88–95.

6. Іванов С. М., Біленко В. О. Моделювання інтернет-бізнесу за допомогою проактивного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 51–54.

7. Сайт International Maritime Organization, IMO. URL: http://docs.imo.org

8. Боняр С. М., Бабина О. Є., Карпенко О. О. Знаннєвий потенціал як чинник формування конкурентоздатності транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 326–331.

9. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / пер. с англ, под ред. проф. Е. Л. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА 2012. 463 с.

10. Bateman T. S., Crant J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 1993. Vol. 14. No. 2. P. 103–118.

11. Parker S. K., Williams H. M. & Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91. Issue 3. P. 636–652.

12. Зайцева І. Ю., Ковтун Т. В. Застосування проактивного підходу при формуванні економічної безпеки на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. № 50. С. 180–184.

13. Офіційний веб-сайт Інспекції з підготовки моряків. URL: http://www.itcs.org.ua/ua/news/10072015

14. Власова В. П. Світовий досвід та перспективи впровадження державно-приватного партнерства в морських торговельних портах України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету Серія «Економічні науки».* 2014. № 4. С. 24–27.

15. Лисий А. О. Деякі аспекти концепції професійної підготовки судноводіїв // Сучасні тенденції розвитку морської галузі, безпека судноплавства, підготовка моряків у відповідності до національних і міжнародних вимог : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 25 травня 2018 р.). Маріуполь : АМІ НУ «ОМА», 2018. 257 с.

16. Виртуальная реальность изменит морскую отрасль. URL: http://aqua-marine.org/virtualnaja-realnost-izmenit-mors/

REFERENCES

Bateman, T. S., and Crant, J. M. "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, no. 2 (1993): 103-118.

Boniar, S. M., Babyna, O. Ye., and Karpenko, O. O. "Znannievyi potentsial yak chynnyk formuvannia konkurentozdatnosti transportnoho pidpryiemstva" [Knowledge potential as a factor in the formation of the competitiveness of a transport enterprise]. *Biznes Inform*, no. 1 (2018): 326-331.

Chornous, H. O. "Informatsiina pidtrymka proaktyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom" [Information support for proactive enterprise management]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 26 (2011): 88-95.

Dzhordzh, Dzh. M., and Dzhouns, G. R. *Organizatsionnoye povedeniye. Osnovy upravleniya* [Organizational behavior. Basics of management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2012.

Ivanov, S. M., and Bilenko, V. O. "Modeliuvannia internet-biznesu za dopomohoiu proaktyvnoho upravlinnia" [Modeling

an Internet business with proactive management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2017): 51-54.

Koba, V. H., and Shelest, T. M. "Analitychna otsinka mizhnarodnoho rynku pratsi moriakiv" [An Analytical Assessment of the International Maritime Labor Market]. *Vodnyi transport*, no. 1 (2015): 80-84.

Koba, V. H., and Shelest, T. M. "Ekonomichni aspekty pidhotovky moriakiv v Ukraini" [Economic aspects of training sailors in Ukraine]. *Vodnyi transport*, no. 2 (2016): 88-93.

Lysyi, A. O. "Deiaki aspekty kontseptsii profesiinoi pidhotovky sudnovodiiv" [Some aspects of the concept of training ship drivers]. *Suchasni tendentsii rozvytku morskoi haluzi, bezpeka sudnoplavstva, pidhotovka moriakiv u vidpovidnosti do natsionalnykh i mizhnarodnykh vymoh*. Mariupol: AMI NU «OMA», 2018.

Ofitsiinyi veb-sait Inspektsii z pidhotovky moriakiv. http://www.itcs.org.ua/ua/news/10072015

"Perspektivy podgotovki i trudoustroystva moryakov" [Prospects for training and employment of seafarers]. https://ports.com.ua/articles/perspektivy-podgotovki-i-trudoustroystva-moryakov

Parker, S. K., Williams, H. M., and Turner, N. "Modeling the antecedents of proactive behavior at work". *Journal of Applied Psychology,* vol. 91, no. 3 (2006): 636-652.

Sait International Maritime Organization, IMO. http://docs.imo.org

"Virtualnaya realnost izmenit morskuyu otrasl" [Virtual reality will change the maritime industry]. http://aqua-marine.org/virtualnaja-realnost-izmenit-mors/

Vlasova, V. P. "Svitovyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v morskykh torhovelnykh portakh Ukrainy" [World experience and prospects of implementation of public-private partnership in the sea trade ports of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2014): 24-27.

Zaitseva, I. Yu., and Kovtun, T. V. "Zastosuvannia proaktyvnoho pidkhodu pry formuvanni ekonomichnoi bezpeky na zaliznychnomu transporti" [Application of a proactive approach in the formation of economic security in rail transport]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 50 (2015): 180-184.

Zhikhareva, V. V. et al. *Ekonomika morskogo transporta* [Economy of maritime transport]. Kharkiv: BURUN KNIGA, 2012.