

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-131>

УДК 331.1:658.3.005.96

## ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ: РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

## FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF WATER TRANSPORT ENTERPRISES: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES

**Власенко Ольга Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний морський університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9669-4438>

**Vlasenko Olga**

Odesa National Maritime University

Фінансово-економічна безпека підприємств водного транспорту значною мірою залежить від ефективного управління людськими ресурсами. У сучасних умовах високої капіталоемності галузі, зростаючих регуляторних вимог і ринкової нестабільності ключовими факторами стійкості стають кваліфікація, мотивація та адаптивність людських ресурсів. Дослідження зосереджується на концептуальному підході до управління людськими ресурсами для мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємств водного транспорту. Визначено основні загрози, що виникають на макро-, мезо- та мікрорівнях, та запропоновано стратегічні напрями їх подолання. Запропонована модель управління людськими ресурсами сприяє посиленню фінансово-економічної безпеки, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємств у мінливому ринковому середовищі.

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, підприємства водного транспорту, людські ресурси, управління людськими ресурсами.

Financial and economic security of water transport enterprises is critically dependent on effective human resource management, as the industry faces high capital intensity, regulatory shifts, and increasing market volatility. Key factors influencing resilience include workforce qualification, motivation, and adaptability. This study explores a conceptual approach to human resource management aimed at mitigating risks and strengthening enterprise competitiveness. The research identifies macro-, meso-, and micro-level threats impacting financial stability and provides strategic recommendations for overcoming them. Particular attention is given to workforce-related risks such as staff turnover, skill shortages, and insufficient investment in employee development. The proposed human resource management framework integrates risk assessment, adaptive workforce strategies, and digital HR innovations to enhance organizational stability. The findings emphasize the necessity of developing comprehensive workforce policies that improve employee engagement, optimize operational efficiency, and secure long-term financial sustainability. By implementing an integrated human capital strategy, water transport enterprises can proactively adapt to fluctuating market conditions, regulatory demands, and industry-specific challenges while maintaining business continuity and growth. This study contributes to the theoretical and practical understanding of HRM's role in enhancing financial and economic security by offering data-driven insights for optimizing workforce strategies in a complex and rapidly evolving business environment. Additionally, it highlights the importance of technological advancements in HR processes, cybersecurity risk mitigation, and sustainable employment policies to support the long-term competitiveness of the maritime sector. Through strategic workforce planning, continuous employee training, and digital transformation in human resource management, the research provides actionable solutions for enhancing enterprise resilience and ensuring financial stability. Ultimately, the study demonstrates that a structured and forward-looking HR strategy serves as a fundamental pillar in safeguarding the economic security of water transport enterprises, enabling them to navigate uncertainties and sustain long-term operational success.

**Keywords:** financial and economic security, water transport enterprises, human resources (HR), human resources management (HRM).

**Постановка проблеми.** Фінансово-економічна безпека є критично важливою для підприємств водного транспорту, що функціонують в умовах підвищеної капіталоємності та високої залежності від зовнішніх чинників, таких як коливання вартості енергоносіїв, міжнародні регуляторні зміни та зростаючі вимоги до екологічної безпеки. В умовах глобалізації та нестабільності ринкової кон'юнктури підприємства цієї галузі стикаються з численними загрозами, що впливають на їхню стабільність і конкурентоспроможність.

Одним із ключових чинників забезпечення фінансово-економічної безпеки є ефективне управління людськими ресурсами. Високий рівень кваліфікації персоналу, професійний розвиток, мотивація та лояльність працівників сприяють зниженню ризиків та підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Водночас, кадрові ризики, такі як недостатня компетентність, плінність кадрів та брак інвестицій у розвиток персоналу, можуть негативно впливати на операційну діяльність і фінансову стабільність компаній.

Людські ресурси є стратегічним капіталом, що визначає продуктивність, конкурентоспроможність і здатність підприємства протистояти зовнішнім впливам. Залучення кваліфікованого та мотивованого персоналу сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності. Крім того, людина здатна ефективніше оцінювати ризики та своєчасно реагувати на ринкові зміни, чого не завжди можна досягти за допомогою автоматизованих систем. Таким чином, управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту та її зв'язок з управлінням людськими ресурсами є актуальним напрямом досліджень у сфері економіки, менеджменту та морської логістики. Вітчизняні та зарубіжні науковці зосереджують увагу на таких ключових аспектах, як роль людського капіталу у забезпеченні стійкості підприємств. Зокрема, Танг Л. та Жанг П. наголошують, що висококваліфіковані працівники є важливим ресурсом для стабільності морських транспортних компаній, адже їхній рівень підготовки безпосередньо впливає на зменшення ризиків та підвищення продуктивності. Схожі висновки представлені у дослідженні Соколової О., де

підкреслюється необхідність інвестування в розвиток людського капіталу як одного з головних елементів забезпечення фінансово-економічної безпеки морських компаній. Крім того, Жихарєва В. та інші досліджують вплив стратегічного управління людськими ресурсами на забезпечення сталого розвитку підприємств морської галузі. Дослідження Шевченко О. та Євтушенко А. пропонує інноваційні методи управління персоналом, спрямовані на мінімізацію негативного впливу плінності кадрів, недостатньої кваліфікації та низької мотивації працівників. Водночас, Алексєєв А., Бикова А. та Даценко В. аналізують методологічні підходи до інвестування в розвиток людського капіталу, що є важливим для стійкості підприємств. Кім Т. та інші досліджують впровадження автоматизації та цифрових HR-рішень у морському секторі, зазначаючи, що їх використання сприяє оптимізації управління персоналом і підвищенню продуктивності. Кітсіос Ф. та інші розглядають роль інформаційних систем у стратегічному управлінні логістичними процесами, підкреслюючи важливість їх інтеграції в управління персоналом. Дослідження Чарикової Ю. та Власенко О. розглядає мотиваційні підходи в умовах економічної нестабільності, наголошуючи на важливості впровадження ефективних стимулів для зниження кадрових ризиків.

У Global Risks Report та Safety and Shipping Review за 2024 рік аналізуються ризики, що впливають на фінансову безпеку підприємств водного транспорту, включаючи коливання вартості енергоносіїв, економічну нестабільність, регуляторні зміни та кіберзагрози. Review of Maritime Transport акцентує увагу на фінансових аспектах безпеки підприємств транспорту, зокрема необхідності довгострокового планування кадрових ресурсів.

Незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються невирішені аспекти, зокрема відсутність комплексного підходу до управління персоналом як фактора фінансово-економічної безпеки, недостатня розробка практичних механізмів адаптації персоналу до ринкових викликів, обмежене вивчення інтеграції цифрових технологій у систему кадрового управління, а також недостатній аналіз впливу кадрових ризиків на конкурентоспроможність підприємств. Отже, ця стаття заповнює існуючі прогалини, пропонуючи концептуальну модель управління людськими ресурсами, спрямовану на підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту шляхом мінімі-

зації кадрових ризиків, розвитку адаптивності персоналу та впровадження сучасних управлінських практик.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Науково-практична проблема полягає у розробці концептуального підходу до управління людськими ресурсами, який сприятиме підвищенню фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів адаптації персоналу до сучасних викликів, вдосконалення системи кадрового управління та мінімізації ризиків, що загрожують стійкості компаній у цій галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка концептуального підходу до управління людськими ресурсами для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи з того, що людські ресурси – це стратегічний актив, який може підвищити ефективність захисту від загроз. Залучення, утримання й розвиток кваліфікованих спеціалістів стає необхідним для підвищення безпеки [2; 3].

Фінансово-економічна безпека підприємств водного транспорту піддається численним загрозам, що здатні дестабілізувати їхню діяльність і знизити конкурентоспроможність. Проаналізовано звіти, зокрема, Global Risks Report 2024 [4], Review of Maritime Transport

2024 [5], Safety and Shipping Review 2024 [6], а також The Future of Maritime Safety Report 2024 [7]. У результаті проведеного аналізу загрози були класифіковані за рівнями виникнення, а саме, загрози, що виникають і проявляються на макрорівні, мезорівні та мікрорівні, що представлено на рис. 1.

Загрози макрорівня, які охоплюють умови та чинники, що можуть негативно впливати на господарську діяльність та фінансово-економічну безпеку підприємств водного транспорту на національному або глобальному рівні. До них належать зовнішні фактори, які ускладнюють або роблять неможливим здійснення господарської діяльності на ринках окремих країн чи на світовому ринку загалом [4; 5; 7].

Загрози мезорівня, включають фактори з безпосереднього зовнішнього середовища, які здатні негативно вплинути на діяльність і фінансово-економічну безпеку підприємств водного транспорту із боку галузевих факторів і регіонального середовища. До таких загроз відносяться ризики від взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами, банками, державними й місцевими органами влади, засобами масової інформації, громадськими організаціями та профспілками. Ці загрози можуть варіюватися від нестабільності в наданні послуг і цінової конкуренції до обмежень з боку державних регуляторів і впливу громадської думки [4; 5; 6; 7].

Загрози на мікрорівні включають фактори внутрішнього середовища, що впливають на

### Класифікація загроз підприємств водного транспорту за рівнем виникнення

#### Загрози макрорівня

військові конфлікти та нестабільність економічна нестабільність і кризи зміни в регуляторному середовищі кібербезпека галузі водного транспорту коливання вартості енергоносіїв

#### Загрози мезорівня

вплив місцевих регуляцій залежність від клієнтів і партнерів конкуренція та демпінг

#### Загрози мікрорівня

кадрові ризики та кваліфікація персоналу капіталоємність та потреба в інвестиціях кібербезпека підприємств водного транспорту фінансовий менеджмент та управління ресурсами

Рис. 1. Класифікація загроз підприємств водного транспорту за рівнем виникнення

Джерело: власна розробка автора за матеріалами [4; 5; 6; 7]

фінансово-економічну стабільність підприємства водного транспорту і можуть бути контрольовані керівництвом. Серед них: управлінські недоліки, такі як невизначеність цілей, низька кваліфікація персоналу, недостатня мотивація працівників. У сфері фінансового менеджменту ризики виникають через слабе фінансове планування, неефективне управління активами та капіталом, нестачу резервних фондів. У виробничих і маркетингових підсистемах загрози можуть включати технічні збої, низьку продуктивність, невідповідність маркетингових стратегій ринковим вимогам [4; 5].

Як було зазначено вище, фінансово-економічна безпека підприємств водного транспорту піддається значному спектру загроз, що виникають на макро-, мезо- та мікрорівнях. Макрозагрози, як-от коливання цін на енергоносії, економічна нестабільність та зміни в регуляторному середовищі, посилюють навантаження на підприємства, вимагаючи адаптації до національних та глобальних ринкових змін. Мезорівневі загрози, зокрема конкуренція, регуляторні обмеження і взаємодія з партнерами, підкреслюють важливість гнучкості і стратегічного партнерства. На мікрорівні внутрішні фактори, такі як фінансовий менеджмент, кваліфікація персоналу та кібербезпека, потребують уваги до управління ресурсами й захисту інформаційних систем. Комплексний підхід до управління ризиками забезпечить стійкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах сучасних викликів і невизначеності, підтримуючи їхню фінансову стабільність і здатність до адаптації. Слід також зазначити особливу роль управління кадровими ризиками та адаптивністю людських ресурсів, які значною мірою залежать від кваліфікації, мотивації та лояльності персоналу підприємств водного транспорту, що формує основу стійкості компанії. Забезпечення належної підготовки, професійного розвитку та залучення співробітників допомагає знижувати операційні ризики та підвищує ефективність виконання стратегічних завдань. Система управління кадровими ризиками та адаптивності людських ресурсів має на меті мінімізувати вплив кадрових ризиків, таких як плинність і низька кваліфікація, та підтримувати високий рівень професійності для конкурентоспроможності на ринку.

У даному дослідженні розглянемо основні інструменти для ідентифікації, оцінки та аналізу ризиків, відповідно до стандарту ISO 31000 [8].

Першим етапом управління ризиками є їх ідентифікація. Це процес виявлення та опису ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Ідентифікація ризиків дозволяє визначити, які загрози та можливості можуть виникнути у діяльності компанії. До методів ідентифікації ризиків слід віднести наступні:

- аналіз документації: включає вивчення внутрішньої документації (звіти, фінансові документи і т. п.) та зовнішніх джерел (закони, регламенти, ринкові звіти і т. п.) для виявлення потенційних ризиків;

- інтерв'ю та опитування: залучення ключових працівників, керівників та експертів для збору інформації про можливі ризики. Інтерв'ю та опитування дозволяють отримати цінну інформацію від тих, хто має практичний досвід;

- мозковий штурм: метод генерації ідей, коли група співробітників збирається для обговорення можливих ризиків та їх причин. Це дозволяє швидко зібрати великий обсяг інформації та точок зору;

- SWOT-аналіз: аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз. Це допомагає визначити, які фактори можуть позитивно або негативно вплинути на бізнес;

- аналіз причин та наслідків (діаграма Ішекави): візуальний метод, який допомагає ідентифікувати корінні причини ризиків і їх можливі наслідки. Діаграма є ефективним інструментом для комплексного аналізу складних проблем.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести їх оцінку. Оцінка ризиків включає аналіз ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційних наслідків. Це дозволяє визначити, які ризики є найбільш значущими для організації. До методів оцінки ризиків слід віднести наступні:

- якісна оцінка: включає описовий підхід до оцінки ймовірності та впливу ризиків. Використовуються рейтингові шкали (наприклад, низький, середній, високий) для оцінки ступеня ризику. Цей підхід є корисним, коли немає достатньо даних для кількісного аналізу;

- кількісна оцінка: застосовується, коли є достатньо даних для вимірювання ймовірності та впливу ризиків у числовому виразі. Використовуються методи статистичного аналізу, моделювання та прогнозування для отримання кількісних оцінок;

- метод аналізу дерева рішень: візуальний інструмент, який допомагає визначити



можливі наслідки рішень у різних ситуаціях. Дерева рішень дозволяють оцінити ймовірності та наслідки кожного сценарію;

- аналіз вартість-вигода: метод оцінки ризиків з точки зору економічної ефективності. Він допомагає визначити, чи вартість вжиття заходів для мінімізації ризиків виправдана порівняно з можливими вигодами.

Аналіз ризиків включає визначення їхньої сутності, розуміння взаємозв'язків між ризиками та їхнього впливу на підприємства водного транспорту. Це допомагає визначити, які ризики потребують першочергової уваги. До методів аналізу ризиків слід віднести наступні:

- аналіз чутливості: метод, що визначає, як зміни в одному або кількох параметрах ризику впливають на загальний результат. Це допомагає зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на ризик;

- аналіз сценаріїв: оцінка впливу різних сценаріїв розвитку подій на організацію. Це дозволяє розглянути кілька можливих майбутніх ситуацій та підготувати плани дій для кожної з них;

- аналіз імітаційного моделювання (Монте-Карло): статистичний метод, який використовує імітаційне моделювання для оцінки ймовірності різних результатів. Монте-Карло дозволяє оцінити ризики в умовах невизначеності;

- побудова матриць ризиків: візуальне представлення ризиків на матриці, де одна вісь відображає ймовірність, а інша – вплив

ризиків. Це дозволяє легко визначити найбільш критичні ризики, що потребують уваги.

Важливо не лише ідентифікувати, оцінювати та аналізувати ризики, але й інтегрувати ці процеси у щоденну діяльність підприємств водного транспорту.

Оцінка та аналіз ризиків є ключовими етапами управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000. Вони допомагають організаціям виявляти, оцінювати та реагувати на ризики, забезпечуючи їхню стійкість та здатність досягати стратегічних цілей. Використання відповідних інструментів дозволяє оптимізувати процес управління ризиками, забезпечуючи ефективність і прозорість цього процесу. Підприємства водного транспорту, які впроваджують комплексний підхід до управління ризиками, не лише захищають себе від можливих загроз, але й створюють основи для фінансово-економічної безпеки.

Для оцінки ступеню впливу ідентифікованих раніше загроз фінансово-економічній безпеці підприємств водного транспорту нами був обраний якісний аналіз, результати якого представлені на рисунку 2.

З аналізу видно, що більша частина загроз та ризиків виникає на макрорівні та пов'язана з зовнішніми факторами. На другому місці загрози, які виникають на мікрорівні, вони, в першу чергу, пов'язані з внутрішніми факторами. П'ятірка найбільш критичних сучасних загроз для підприємств водного транспорту включає: військові конфлікти, економічну нестабільність та кризи, кадрові ризики і

Загрози макрорівня			Загрози макрорівня		
Військові конфлікти та нестабільність	Економічна нестабільність і кризи		Кадрові ризики та кваліфікація персоналу	Капіталоємність та потреба в інвестиціях	
			Фінансовий менеджмент та управління ресурсами	Кібербезпека підприємств	
Коливання вартості енергоносіїв	Зміни в регуляторному середовищі	Кібербезпека галузі водного транспорту	Загрози мезорівня		
			Конкуренція та демпінг	Вплив місцевих регуляцій	Залежність від клієнтів і партнерів

Рис. 2. Оцінка ступеню впливу загроз на фінансово-економічну безпеку підприємств водного транспорту

Джерело: власна розробка автора

рівень кваліфікації персоналу, коливання цін на енергоносії, а також капіталоємність із потребою в інвестиціях. Результати аналізу цих загроз узгоджуються з експертними оцінками [4; 5; 6; 7], що підкреслює їхній критичний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємств водного транспорту.

Проведена нами оцінка впливу загроз дозволяє визначити ймовірності виникнення кожного ризику та побудувати матрицю ризиків для підприємств водного транспорту, результати представлені на рисунку 3. Матриця ризиків є ефективним інструментом для візуалізації та оцінки ризиків, надаючи підприємствам водного транспорту можливість систематично підходити до управління потенційними загрозами.

Матриця допомагає визначити рівень небезпеки кожного ризику, комбінуючи ймо-

вірність виникнення з потенційним впливом на діяльність. Зазвичай використовується кольорова градація: від низького ризику (зелений колір) до критичного (червоний колір). Завдяки цьому, компанії водного транспорту можуть швидко виявляти пріоритетні області для превентивних заходів і раціонально розподіляти ресурси на управління найбільш значущими загрозами. В нашому випадку, матриця ризиків підтверджує, що критичними загрозами для фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту є економічна нестабільність і кризи, військові конфлікти та політична нестабільність, а також кадрові ризики та кваліфікація персоналу. Результати аналізу також узгоджуються з експертними оцінками та якісною оцінкою, що підкреслює критичний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємств водного транспорту.

**Ступінь впливу**

	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
<b>Ступінь вірогідності</b>	Майже не можливо	<b>12</b>		<b>10</b> <b>11</b>	
	Малоймовірно			<b>9</b>	<b>6</b>
	Ймовірно			<b>8</b> <b>7</b>	<b>5</b>
	Дуже ймовірно				
	Майже напевно				<b>1</b> <b>2</b> <b>3</b>

Примітка:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність і кризи</li> <li>2. Військові конфлікти та нестабільність</li> <li>3. Кадрові ризики та кваліфікація персоналу</li> <li>4. Коливання вартості енергоносіїв</li> <li>5. Капіталоємність та потреба в інвестиціях</li> <li>6. Кібербезпека галузі водного транспорту</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Зміни в регуляторному середовищі</li> <li>8. Фінансовий менеджмент та управління ресурсами</li> <li>9. Кібербезпека підприємств водного транспорту</li> <li>10. Конкуренція та демпінг</li> <li>11. Вплив місцевих регуляцій</li> <li>12. Залежність від клієнтів і партнерів</li> </ul> |
|---|--|

**Рис. 3. Матриця ризиків фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту**

*Джерело: власна розробка автора*

Слід зауважити, що підприємства водного транспорту здатні впливати лише на загрози мікрорівня, а до макро- та мезорівневих загроз можуть лише адаптуватися, впроваджуючи прогресивну стратегію управління людськими ресурсами [9; 10; 11]. Ця стратегія повинна включати управління кадровими ризиками та підвищення адаптивності персоналу, що є ключовим для забезпечення фінансово-економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємств водного транспорту. Управління кадровими ризиками та адаптивністю людських ресурсів полягає в розробці стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором, і в підвищенні гнучкості працівників. На нашу думку, дана стратегія повинна включати чотири основні елементи:

1. Аналіз і профілактика кадрових ризиків [10]:

– аналіз кадрових ризиків, а саме, оцінка кваліфікації та компетенцій працівників, ідентифікація потенційних зон ризиків, таких як відплинності кадрів, недостатнього рівня кваліфікації та інших. Регулярне оцінювання ризиків дозволяє виявляти слабкі місця та розробляти план дій по усуненню ризиків;

– профілактика кадрових ризиків, передбачає впровадження заходів для попередження потенційних проблем у сфері людських ресурсів, в рамках яких, наприклад, повинні бути розроблені адаптаційні програми для нових співробітників. Ефективне введення нових співробітників в роботу забезпечує швидке освоєння, що зменшує ймовірність помилок.

2. Планування та адаптація людських ресурсів, застосування адаптивних методів підбору, навчання і розвитку для створення кадрового резерву і підвищення гнучкості колективу [10; 11; 12; 13; 14]:

– створення та розвиток кадрового резерву для критичних посад підвищує здатність підприємства водного транспорту продовжувати діяльність безперервно, навіть за непередбачуваних обставин;

– участь співробітників у прийнятті рішень підвищує їхню залученість і відповідальність, що позитивно впливає на фінансово-економічну безпеку.

– інтеграція автоматизації та цифровізації в бізнес-процеси на підприємствах водного транспорту значно підвищує ефективність операцій. Завдяки використанню цифрових платформ підприємства можуть оптимізувати контроль над процесами, знижувати витрати та покращувати координацію між командами.

Це знижує вплив географічних бар'єрів та підтримує своєчасне забезпечення фінансово-економічної безпеки. Впровадження таких технологій сприяє підвищенню продуктивності, прозорості та адаптивності компаній до змін ринкового середовища, що забезпечує конкурентні переваги.

3. Навчання і розвиток людських ресурсів [10; 11; 15], запровадження безперервного навчання, в рамках якого підприємства водного транспорту повинні планувати інвестиції в навчання та затребувані навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, які будуть готувати працівників до змін, таких як впровадження нових технологій чи регуляцій в галузі водного транспорту. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації, допоможуть, як найкраще, адаптуватися до змін у галузі водного транспорту, наприклад, в умовах нових екологічних стандартів та використання ESG, що дозволяє підприємствам зберегти конкурентоспроможність та безперервність діяльності.

4. Корпоративна культура та прогресивна система мотивації [15], підтримує спільні цінності та посилює командну взаємодію, а конкурентні мотиваційні програми допомагають зменшити плинність кадрів, а також орієнтовані на покращення стійкості, лояльності та ефективності.

Ефективне управління кадровими ризиками та адаптивність людських ресурсів є центральним фактором фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності. Стратегічний підхід до управління кадровими ризиками та адаптивністю людських ресурсів дозволяє підприємствам водного транспорту своєчасно адаптуватися до змін, знижувати ризики та підвищувати ефективність.

**Висновки.** Стратегія управління кадровими ризиками та адаптивністю людських ресурсів є критичною для фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств водного транспорту. Ефективний підхід до аналізу й профілактики ризиків, адаптації, навчання персоналу та впровадження корпоративної культури сприяє зменшенню кадрових загроз і підвищенню гнучкості працівників. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні зміни, знижувати потенційні ризики та забезпечувати стабільність і конкурентні переваги в динамічних умовах ринку.

Результати дослідження підтверджують, що фінансово-економічна безпека підприємств водного транспорту значною мірою

залежить від ефективного управління людськими ресурсами. В умовах глобальної нестабільності, змін у регуляторному середовищі та високої капіталоємності галузі ключовими чинниками стабільності та конкурентоспроможності є професійна підготовка персоналу, мотивація, адаптивність і стратегічне планування кадрової політики.

Подальше дослідження можуть бути спрямовані на розробку ефективних кадрових стратегій, що враховують ризики нестабільного ринкового середовища та специфіку галузі водного транспорту. Вивчення міжнародного досвіду в управлінні людськими ресурсами у транспортному секторі сприя-

тиме адаптації найкращих світових практик до українських реалій. Окрім того, необхідний детальний аналіз ефективності впровадження штучного інтелекту, HR-аналітики та автоматизованих систем оцінки персоналу для визначення їхнього впливу на фінансово-економічну безпеку підприємств.

Таким чином, управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у зміцненні фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту. Подальший розвиток цього напрямку дозволить вдосконалити кадрові стратегії, знизити ризики та підвищити загальну ефективність галузі в умовах сучасних викликів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Tang L., Zhang P. Human Resource Management in Shipping: Issues, Challenges, and Solutions. London: Routledge, 2021. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003010401> (date of access: 02.20.2025).
2. Соколова О. С. Економічні засади формування людського капіталу на морському транспорті: дис. ... канд. екон. наук: 08.07.04. Одеса, 2005. 283 с.
3. Алексєєв А. П., Бикова А. Л., Даценко В. В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2024, № 53. С. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8> (дата звернення: 02.20.2025).
4. Global Risks Report 2024. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (date of access: 02.20.2025).
5. Review of Maritime Transport 2024. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (date of access: 02.20.2025).
6. Safety and Shipping Review 2024. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (date of access: 02.20.2025).
7. The Future of Maritime Safety Report 2024. *Inmarsat Maritime*. URL: [Maritime\\_Future\\_Maritime\\_Safety\\_Report\\_2024.pdf.gc\\_.pdf](https://www.inmarsat.com/~/media/Inmarsat_Maritime_Safety_Report_2024.pdf) (date of access: 02.20.2025).
8. ISO 31000 – Risk management. *The International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html/> (date of access: 02.20.2025).
9. Strategic HRM in the logistics and shipping sector: *Challenges and opportunities*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/378403533\\_Strategic\\_HRM\\_in\\_the\\_logistics\\_and\\_shipping\\_sector\\_Challenges\\_and\\_opportunities](https://www.researchgate.net/publication/378403533_Strategic_HRM_in_the_logistics_and_shipping_sector_Challenges_and_opportunities) (date of access: 02.20.2025).
10. Shevchenko O., Yevtushenko A. Innovative methods of management of personnel management. *Young Scientist*. 2019. Vol. 74. P. 753–757. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156> (date of access: 02.20.2025).
11. Жихарєва В., Власенко О., Соколова М. Принципи інноваційного управління людськими ресурсами. *Modern Economics*. 2020, № 21. С. 89–94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-14) (дата звернення: 02.20.2025).
12. Zhykharieva V., Vlasenko O., Poznanska I., Matviienko M., Sokolova M.. The role of human resource management in the concept of sustainable enterprise development. *E3S Web Conf.*. 2021. Vol. 255. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501024> (date of access: 02.20.2025).
13. Kim T., Sharma A., Gausdal A., Chae C. Impact of automation technology on gender parity in maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2019. Vol. 18. P. 579–593. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-019-00176-w> (date of access: 02.20.2025).
14. Kitsios F., Kamariotou M., Madas M., Fouskas K., Manthou V. Information systems strategy in SMES: critical factors of strategic planning in logistics. *Kybernetes*. 2019. Vol. 49. P. 1197–1212. DOI: <https://doi.org/10.1108/k-10-2018-0546> (date of access: 02.20.2025).
15. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (дата звернення: 02.20.2025).



## REFERENCES:

1. Tang L., Zhang P. (2021) *Human Resource Management in Shipping: Issues, Challenges, and Solutions*. London: Routledge, 200 p. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003010401> (accessed February 20, 2025)
2. Sokolova O. S. (2005) *Ekonomichni zasady formuvannia liudskoho kapitalu na morskomu transporti* [Economic Principles of Human Capital Formation in Maritime Transport]: dys....kand. econom. nauk : 08.07.04. Odesa, 283 p. (in Ukrainian)
3. Aleksiev A. P., Bykova A. L., Datsenko V. V. (2024) Teoretyko-metodolohichni osnovy investuvannia u rozvytok liudskoho kapitalu [Theoretical and Methodological Foundations of Investment in Human Capital Development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization*, vol. 53, pp. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8> (accessed February 20, 2025)
4. Global Risks Report 2024. The World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (accessed February 20, 2025)
5. Review of Maritime Transport 2024. UNCTAD. Available at: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (accessed February 20, 2025)
6. Safety and Shipping Review 2024. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (accessed February 20, 2025)
7. The Future of Maritime Safety Report 2024. Inmarsat Maritime. Available at: [Maritime\\_Future\\_Maritime\\_Safety\\_Report\\_2024.pdf.gc\\_pdf](https://www.inmarsat.com/~/media/Inmarsat_Maritime_Safety_Report_2024.pdf?gc_pdf) (accessed February 20, 2025)
8. ISO 31000 – Risk management. The International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html/> (accessed February 20, 2025)
9. Strategic HRM in the logistics and shipping sector: *Challenges and opportunities*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/378403533\\_Strategic\\_HRM\\_in\\_the\\_logistics\\_and\\_shipping\\_sector\\_Challenges\\_and\\_opportunities](https://www.researchgate.net/publication/378403533_Strategic_HRM_in_the_logistics_and_shipping_sector_Challenges_and_opportunities) (accessed February 20, 2025)
10. Shevchenko O., Yevtushenko A. (2019) Innovative methods of management of personnel management. *Young Scientist*, vol. 74, pp. 753–757. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156> (accessed February 20, 2025)
11. Zhykharieva V., Vlasenko O., Sokolova M. (2020) Pryntsypy innovatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy [Principles of Innovative Human Resource Management]. *Modern Economics*, vol. 21, pp. 89–94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-14) (accessed February 20, 2025)
12. Zhykharieva V., Vlasenko O., Poznanska I., Matviienko M., Sokolova M. (2021) The role of human resource management in the concept of sustainable enterprise development. *E3S Web Conf.*, vol. 255, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501024> (accessed February 20, 2025)
13. Kim T., Sharma A., Gausdal A., Chae C. (2019) Impact of automation technology on gender parity in maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, vol. 18, pp. 579–593. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-019-00176-w> (accessed February 20, 2025).
14. Kitsios F., Kamariotou M., Madas M., Fouskas K., Manthou V. (2019) Information systems strategy in SMES: critical factors of strategic planning in logistics. *Kybernetes*, vol. 49, pp. 1197–1212. DOI: <https://doi.org/10.1108/k-10-2018-0546> (accessed February 20, 2025).
15. Vlasenko O. S., Charykova Yu. V. (2017) Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy [Employee Motivation in Crisis Conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Economic Issues*, vol. 17, pp. 224–229. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (accessed February 20, 2025)