

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 3, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК: 656.629:334.723

Т. М. Шелест,  
ст. викл. кафедри «Економіки і менеджменту»  
Київської державної академії водного транспорту ім. Петра-Конашевича Сагайдачного, м. Київ

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МОРЯКІВ

Т. М. Shelest,  
senior lecturer at the department of economics and management  
Petro Konachevych-Sahaidachnyi State Water Transport Academy of Kyiv, Kyiv

### SOCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF INTERACTION BETWEEN STAKEHOLDERS IN PREPARING SEAFARERS

*В статті розглянуто соціально-економічну ефективність взаємодії стейкхолдерів при підготовці моряків. Досліджено, позицію України на світовому ринку праці моряків по підготовці та поставкам старшого командного складу суден. Для того, щоб забезпечити Україні збереження місця в «білому списку» ІМО, ВМНЗ шлях до сталого зростання, СК якісний кадровий резерв - необхідно знайти механізми, які здатні забезпечити підвищення ефективності діяльності учасників. В дослідженні встановлено, що вирішенню проблем притаманних системі підготовки моряків в Україні буде сприяти взаємодія стейкхолдерів при підготовці моряків в рамках функціонування ендаумент-фонду. Доведено що механізм ендаумент-фонду має пріоритетний характер в розвитку ВМНЗ в порівнянні з традиційними формами співпраці. Складено фінансовий план спеціалізованої організації з управління цільовим капіталом та розглянуті його основні показники. Запропоновані головні інструменти функціонування ендаумент-фондів на ринку підготовки моряків. Наведено розрахунки вибору оптимального варіанту фінансового плану ендаумент-фонду з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів – ВМНЗ та СК.*

*The social and economic efficiency of interaction between stakeholders in preparing sailors was considered in the article. The position of Ukraine in the global labor market of seafarers regarding training and supplying senior command structure of vessels has been studied.*

*It is necessary to find mechanisms that can provide improving the efficiency of participants in order to ensure conserving storage space for Ukraine in the "white list" IMO higher maritime educational establishments the way to sustainable growth, PR quality personnel reserve.*

*It has been established in the study that interaction between stakeholders in the preparation of seafarers in the framework of functioning the endowment fund will facilitate solving the problems inherent in the system of training of seafarers in Ukraine.*

*It has been proved that the mechanism of the endowment fund has priority character in the development of higher maritime educational establishments compared to traditional forms of cooperation.*

*The financial plan of the specialized organization on management of target capital has been prepared and its main parameters have been considered.*

*The main instruments for functioning of endowment funds in the market of training of seafarers were proposed.*

*Calculations of choosing the optimal variant of financial plan of endowment fund taking into account interests of key stakeholders - higher maritime educational establishments and SC were presented.*

**Ключові слова:** ринок підготовки моряків, Міжнародна морська організація (ІМО), судноплавні компанії (СК), вищі морські навчальні заклади (ВМНЗ), кадровий резерв СК, взаємодія стейкхолдерів, ендаумент-фонди, фандрайзинг, благодійні кошти, фінансовий план ендаумент-фонду, дисконтований грошовий потік, компанія з управління активами (КУА).

**Keywords:** market of training of seafarers, International Maritime Organization (IMO), shipping companies (SC), higher maritime educational institutions (HMEE) personnel reserve PR, interaction of stakeholders, Endowment Funds, fundraising, charity funds, financial plan of Endowment Fund, discounted cash flow, Asset Management Company (AMC).

**Постановка проблеми.** Забезпечення розвитку українського ринку підготовки моряків як стратегічного ресурсу поставки кадрів на світовий торговий флот, збереження Україною місця в «білому списку» ІМО – країн постачальників моряків, складність досягнення оптимального фінансового забезпечення ВМНЗ, необхідність зниження навантаження на державний та місцевий бюджети вимагає знаходження альтернативних джерел фінансування діяльності ВМНЗ.

Вирішення проблеми притаманної системі підготовки моряків в Україні повинно стати залучення стейкхолдерів до ключових процесів функціонування ВМНЗ. Перспективним інструментом поєднання інтересів стейкхолдерів ринку підготовки моряків може стати заснування та розвиток цільових фондів фінансування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливий науковий інтерес пов'язаний з наявними змінами в сфері вищої освіти України, необхідністю реформування системи фінансування освітніх процесів, мають праці Д. Фрея [1], Б. Мокіна [2], Я. Міркіна [3], К. Солодухіна [4], Р. Хусаїнова [5] тощо, які присвячені функціонуванню ендаумент-фондів вищих навчальних закладів. Питання взаємодії стейкхолдерів в системі вищої освіти піднімалися в працях Савицької Н.М. [6].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка інструментів сталого розвитку ВМНЗ через визначення механізмів фінансування їх діяльності в рамках створення ендаумент-фондів та вибір оптимального варіанту фінансового плану ендаумент-фонду з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів – ВМНЗ та СК. Визначення соціально-економічної ефективності взаємодії стейкхолдерів при підготовці моряків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий ринок морських фахівців в останні десятиліття практично сформувався. На ринку виділились основні країни-постачальники моряків. Перші позиції утримує Китай і Філіппіни, не відстає від них Україна та Індія. Україна лідирує на світовому ринку праці моряків по підготовці та поставкам старшого командного складу суден. Наприклад, морське агентство Marlow Navigation яке має кріюнгві агентства по всьому світу в Філіппінах, Індії, Польщі, Росії та Україні. З різних країн агентство найняло для роботи на своїх судах 14,5 тис. чоловік рядового та командного складу. Зазначимо, що 68% посад серед вищого командного складу суден займають українські моряки [7].

Далекоглядні СК проводять політику закріплення кадрів, тому ставки заробітних плат, які вони пропонують особливо не відрізняються. В цих умовах все складніше стає знайти кваліфікованих фахівців для СК які розширюють свій флот. Шукаючи вихід з ситуації дефіциту командного складу СК все частіше розглядають варіант підготовки власних кадрів. Це дає можливість вирішити питання нестачі кадрів, а також створює базис для підготовки їх у відповідності до спеціалізації суден, політики СК, її внутрішніх правил та традицій. Практика показує, що з цією метою СК заключають довгострокові договори про співпрацю з ВМНЗ. На основі цієї взаємодії майбутніх офіцерів відбирають та відправляють на плавпрактику, ще під час навчання. При проходженні плавпрактики майбутні офіцери набувають базових морських навичок і СК може виявити претендентів, які здатні потім продовжити роботу на їхньому флоті. Тому співпраця СК з ВМНЗ по підбору достойних кандидатів з числа студентів активно здійснюється. Чим раніше почнеться навчання стандартам компанії (Safety Management System – система управління безпекою в якій містяться обов'язки кадетів, основні роботи на судні, технічне обслуговування судна, підготовка та ознайомлення екіпажу і т.і.), тим швидше вони будуть засвоєні. СК буде мати більше часу для того, щоб реально оцінити на скільки даний фахівець відповідає зазначеним стандартам.

Не кожна СК здатна виділяти кошти на стратегічне формування кадрового резерву. Однак ті СК, які мають стратегічне бачення свого бізнесу отримують від співпраці з ВМНЗ безумовну вигоду, в першу чергу за рахунок зменшення експлуатаційних помилок екіпажу суден.

СК, які обрали шлях стратегічного розвитку, мають стійку тенденцію до розширення взаємодії з ВМНЗ. Ринок морської освіти взаємодіючи з СК отримує можливість не відставати від сучасних вимог і потреб морської галузі.

Найбільш вдало складаються взаємовідносини Херсонської морської академії і Одеської морської академії з компаніями Marlow Navigation та VShip. СК запрошують студентів для проходження плавпрактик; назначають адресні стипендії; оснащують ВМНЗ комп'ютерним та тренажерним обладнанням. Існуючий досвід взаємодії на українському ринку підготовки моряків має досить плідні результати, але стратегічною формою взаємодії для сталого розвитку ВМНЗ повинна стати інтеграція інтересів стейкхолдерів в організації ендаумент-фонду. Призначенням фонду буде акумуляція недоторканого цільового капіталу для забезпечення фінансової незалежності ВМНЗ.

В попередній роботі [8] нами була запропонована і обґрунтована схема взаємодії стейкхолдерів ринку підготовки моряків на засадах державно-приватного партнерства, через механізм формування та розвитку діяльності ендаумент-фондів вищих морських навчальних закладів.

Перевагами ендаумент-фонду як механізму сталого розвитку ВМНЗ є: неможливість спустошення фонду із-за того, що отримані пожертви не витрачаються, а інвестуються в різні фінансові інструменти; прозорість фінансової політики фонду; можливість благодійникам бути впевненими в цільовому використанні коштів [9].

В узагальнюючому вигляді в табл.1 наведені вигоди стейкхолдерів ринку морської вищої освіти внаслідок функціонування ендаумент-фондів на базі ВМНЗ, а табл. 2 запропоновані основні інструменти функціонування ендаумент-фондів в сфері вищої освіти моряків.

Таблиця 1.

## Вигоди стейкхолдерів на ринку підготовки моряків від функціонування ендаумент-фондів на базі ВМНЗ

Судноплавні компанії та інші роботодавці	Вищі морські навчальні заклади	Державні та місцеві органи влади	Студенти
Формування високопрофесійного людського капіталу, що володіє сучасними знаннями та компетенціями	Невичерпність тіла ендаумент-фонду, накопичення його ресурсів забезпечує перспективу сталого розвитку ВМНЗ	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів	Надання стипендії найбільш гідним студентам
Впровадження результатів наукових досліджень у практичну діяльність	Посилення конкурентоспроможності на ринку освітньо-наукових послуг та покращення перспектив працевлаштування майбутніх випускників	Зниження навантаження на державний та місцевий бюджети	Посилення мотивації до отримання освіти та цінності її наявності
Економія собівартості виробництва та надання послуг	Формування додаткових джерел фінансування з позабюджетних коштів для оновлення матеріально-технічної бази	Покращення ситуації на ринку підготовки моряків	Отримання освітніх ваучерів, освітніх кредитів
Підвищення рейтингу роботодавця	Підвищення іміджу, репутації ВМНЗ та маркетинг українських морських кадрів на світовий ринок праці моряків	Збереження і розвиток українського ринку підготовки моряків як стратегічного ресурсу забезпечення кадрами світового флоту	Можливість навчатися у високотехнологічних лабораторіях
Удосконалення системи управління безпекою перевезень, зниження аварійності	Підвищення рейтингу в конкурсній сфері наукових досліджень та впровадження їх результатів у виробничу сферу	Забезпечення Україні збереження місця в «білому списку» ІМО – країн постачальників моряків	Набуття практичних навичок на сучасних тренажерах
Зниження страхових премій при страхуванні відповідальності судовласника (статистика страхових	Залучення до освіти фахівців з досвідом практичної діяльності та управлінського досвіду роботодавців до навчального процесу	Збільшення надходжень до бюджету країни	Збільшення можливості працевлаштування

випадків)			
	Комерціалізація результатів наукових досліджень	Валютні надходження в Україну від працевлаштованих моряків	
	Відповідність якості підготовки фахівців вимогам Міжнародної конвенції про підготовку і дипломування моряків 1978 р., з поправками	Соціальний ефект внаслідок збільшення надходжень податків від працевлаштованого населення	
Отримання синергетичного ефекту внаслідок взаємодії			
Контроль за цільовим використанням коштів ЕФ			
Розподіл ризиків між учасниками ЕФ			
Випуск кадрів за принципом «випереджаюча освіта»			
Компенсація ризиків за рахунок діяльності ПФФ як елементу ЕФ			
Координація освітніх програм підготовки моряків			

Джерело: систематизовано автором за результатами досліджень [1-6] та доповнено власними розробками

Всі стейкхолдери прагнуть до найбільшої ефективності від взаємодії, з табл. 1 видно, що окрім економічної ефективності стейкхолдери отримають соціальний ефект внаслідок функціонування ендаумент-фондів на базі ВМНЗ.

**Таблиця 2.**  
**Основні інструменти функціонування ендаумент-фондів на ринку підготовки моряків**

Інструменти	Задачі, що вирішуються
Фандрайзинг	Формування цільового капіталу
Визначення стратегії інвестування	Вибір варіантів використання цільового капіталу: - власне інвестування; - передача в управління КУА - комбіновані варіанти використання капіталу
Формування фінансового плану ендаумент-фонду	Вибір оптимального варіанту фінансового плану з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Критерій вибору – максимізація дисконтованого грошового потоку економічних вигід з позицій кожного з стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором

З табл. 2 зрозуміло, що інструментами функціонування ендаумент-фондів на ринку підготовки моряків повинні стати фандрайзинг, визначення стратегії інвестування та формування фінансового плану ендаумент-фонду.

На цьому етапі вважаємо доцільним розглянути варіант фінансового плану ендаумент-фонду. В доходи від цільового капіталу фінансового плану включатимуться такі показники:

- дохід від довірчого управління цільовим капіталом;
- частина цільового капіталу, що підлягає використанню.

До витрат фінансового плану будуть включатися:

- адміністративно-управлінські витрати (оплата орендуємих приміщень, витрати на придбання основних засобів та витратних матеріалів, витрати на проведення аудиту, витрати на виплату заробітної плати працівникам ВМНЗ, витрати на управління ВМНЗ, витрати на придбання послуг з управління ВМНЗ або його окремими структурними підрозділами);

- витрати, пов'язані з довірчим управлінням цільовим капіталом (винагорода керуючої компанії, відшкодування витрат керуючої компанії, пов'язаних з довірчим управлінням цільовим капіталом);

- кошти, що передаються одержувачам доходу від цільового капіталу [Складено автором на основі джерела - 3].

В даному дослідженні наведемо умовний приклад вибору оптимального варіанту фінансового плану ендаумент-фонду з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів – вищого навчального закладу та судноплавної компанії. Нехай сума коштів, виділених судноплавною компанією для формування цільового капіталу ендаумент-фонду за угодою благодійництва, становитиме 1 млн. грн.

Правлінням фонду розглядається 2 можливих варіанти використання доходу від управління цільовим капіталом:

- 1) придбання нового тренажеру з відповідним програмним забезпеченням орієнтовною вартістю 35-40 тис. дол. США;

2) періодичне оновлення програмного забезпечення існуючої лабораторної бази тренажерного центру ВМНЗ та виплата винагороди залученим до підготовки моряків фахівцям з досвідом практичної діяльності.

Ендаумент-фонд укладатиме договори довірчого управління активами з компаніями з управління активами (КУА). За статистикою, середня прибутковість ПФФ за 2014 коливається на рівні 14-26%; у вдалі роки прибуток може становити до 80% річних. Джерело: складено за даними звітності КУА «ОТР Capital» та «Альтус ассете активитис» [10,11].

У наведеному прикладі приймається сума доходів від довірчого управління цільовим капіталом фонду за вирахуванням винагороди компанії з управління активами в розмірі 25 % річних.

Розглядається два варіанти використання виплат доходу від управління активами фонду:

перший - ендаумент-фонд протягом трьох років не витратить суму отриманого доходу від розміщення коштів у КУА, а спрямуватиме на збільшення вкладень. По закінченню вказаного терміну накопичений за 3 роки дохід буде спрямовано на придбання тренажеру в НТЗ морського вузу. Відповідно при доходності розміщення 1 млн. грн. в розмірі середньої прибутковості діяльності компаній з управління активами – 25 відсотків – дохід за перший рік становитиме 250 тис. грн, за другий рік – 562,5 тис. грн., за третій рік – 953,3 тис. грн., після чого сума отриманого доходу перерахуватиметься ендаумент-фонду для придбання нового тренажеру для НТЗ морського вузу;

другий - дохід від управління цільовим капіталом щорічно витратиметься за такими напрямками: по закінченню першого року розміщення в КУА - на оновлення програмного забезпечення тренажерів, що вже перебувають на балансі НТЗ морського вузу, а також щорічно - на виплату заробітної плати викладачам тренажерного центру.

Формуючи варіанти фінансового плану ендаумент-фонду нами прораховано, що при першому - ВМНЗ придбавши новий тренажер зможе отримати прибуток

в розмірі 125 тис. грн., за рахунок залучення слухачів для проходження тренажерної підготовки. При цьому вигоди судноплавної компанії становитимуть 200 тис. грн. за рахунок економії собівартості надання послуг з перевезень водним транспортом.

При другому - щорічний дохід від управління активами фонду в розмірі 250 тис. грн. ЕФ спрямовуватиме на виплату заробітної плати фахівцям, що викладають у тренажерному центрі та з періодичністю один раз на три роки на оновлення програмного забезпечення тренажерів до актуальних версій. Тоді грошовий потік за цим варіантом для ВМНЗ становитиме  $250 - 185 = 65$  тис. грн. Судноплавна компанія залучаючи в екіпаж суден підготовлених за допомогою оновлених програм моряків буде отримувати щорічну економію (за рахунок зниження страхових премій при страхування відповідальності СК) собівартості перевезень в розмірі 90 тис. грн.

В таблиці 3 наведені вихідні дані щодо розміру грошових потоків ключових стейкхолдерів ендаумент-фонду ВМНЗ за розглянутими двома варіантами, що відрізняються способами використання виплат доходу від управління активами фонду та обраними напрямками використання доходу.

**Таблиця 3.**  
**Значення грошових потоків ВМНЗ та судноплавної компанії за варіантами**

Роки	Грошовий потік, тис. грн			
	Варіант 1		Варіант 2	
	ВМНЗ	Судноплавна компанія	ВМНЗ	Судноплавна компанія
0	0	- 1000	0	-1000
1	0	0	0	0
2	0	0	65	130
3	0	0	65	130
4	125	200	65	130
5	125	200	65	130
6	125	200	65	130
7	125	200	65	130
8	125	200	65	130

*Джерело: власні розрахунки*

При визначенні сумарного дискontованого грошового потоку від функціонування ендаумент-фонду використано значення ставки дисконту в розмірі 20 %. Результати розрахунків вказаного показника для ВМНЗ та судноплавної компанії за двома розглянутими варіантами зведено в таблицю 4.

**Таблиця 4.**  
**Результати розрахунків сумарного дискontованого грошового потоку від функціонування ендаумент-фонду для ВМНЗ та судноплавної компанії**

Сумарний дискontований грошовий потік, тис. грн			
Варіант 1		Варіант 2	
ВМНЗ	Судноплавна компанія	ВМНЗ	Судноплавна компанія
216,3	- 401,8	169,0	-609,8

*Джерело: власні розрахунки*

Отже, більше значення сумарного дискontованого грошового потоку як з позицій ВМНЗ, так і з позицій судноплавної компанії досягається за варіантом 1. Пропонується обрати варіант фінансового плану ендаумент-фонду, за яким доходи від розміщення активів фонду слід накопичувати на протязі трьох років, після чого спрямувати на придбання нового тренажеру орієнтовною вартістю 37 тис. дол. США ( за курсом НБУ на 31.12.2015 р.)

Слід зазначити, що від'ємне значення показника сумарного дискontованого грошового потоку від функціонування ендаумент-фонду з позицій судноплавної компанії аж ніяк не свідчить про недоцільність благодійних вкладень вказаного стейкхолдеру ринку підготовки моряків. Це пояснюється тим, що в прикладі розрахунки здійснені з урахуванням горизонту в розмірі 8 років. Після вказаного терміну діяльність ендаумент-фонду не закінчуватиметься. Благодійні кошти, виділені стейкхолдером для формування цільового капіталу і надалі приносять дохід від розміщення капіталу в КВА та спрямовуватимуться на реалізацію різноманітних заходів з підвищення якості підготовки моряків. При цьому напрямки його використання встановлюватимуться правлінням ендаумент-фонду. В склад правління буде включено представників судноплавної компанії. Отже ключовий стейкхолдер і надалі прийматиме участь у виборі варіантів використання доходів фонду, що забезпечить подальше отримання стейкхолдером вигід відповідно до своїх потреб.

Таким чином, використання запропонованих інструментів функціонування ендаумент-фондів у сфері підготовки моряків дозволить: стейкхолдерам ефективніше досягати цілей розвитку, підвищити якість підготовки кадрів водотранспортної сфери, залучити позабюджетні кошти для фінансування оновлення матеріально-технічної бази ВМНЗ, поєднати інтереси вищих морських навчальних закладів з підготовки моряків і ключових стейкхолдерів морської освіти [12] – роботодавців.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Потенціал розвитку ринку підготовки моряків в Україні досить значний, але потребує взаємодії з стейкхолдерами цього ринку. Спільні інтереси і проблеми стейкхолдерів ринку підготовки моряків формують між підприємствами водотранспортного комплексу та ВМНЗ підґрунтя для взаємодії та пошуку механізмів, які здатні забезпечити ефективність діяльності її учасників. Для підвищення соціально-економічної ефективності взаємодії стейкхолдерів в дослідженні запропонований підхід в рамках функціонування ендаумент-фонду ВМНЗ, включення в склад правління фонду благодійників-роботодавців та вибір оптимального варіанту фінансового плану ендаумент-фонду на колегіальних засадах шляхом дискontування грошових потоків. При цьому формування ендаумент-фондів на базі ВМНЗ сприятиме підвищенню економічної ефективності від взаємодії стейкхолдерів та отриманню соціального ефекту на ринку підготовки моряків.

Подальші дослідження будуть проводитись в напрямку розробки фінансових питань функціонування ендаумент-фондів вищих морських навчальних закладів.

#### **Література.**

1. Frey D. University endowment returns are underspent // Challenge, vol. 45, issue 4, July-August 2002. - P.109-121.
2. Мокін Б. І. Ендаумент-фонд як альтернативне джерело для підвищення фінансової стійкості вищого навчального закладу / Б. І. Мокін, Н. С. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету, 2012. – № 2, Т. 1. – С. 131-135.
3. Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития: Практическое руководство Я.М. Миркин (руководитель проекта), К.Б. Бахтараева, А.В. Левченко, М.М. Кудинова (при участии Т.В. Жуковой). - М.: Финансовый университет, 2010. - 144 с.
4. Гресько А.А., Рахманова М.С., Солодухин К.С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом / А.А. Гресько, М.С.Рахманова, К.С.Солодухин // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. - [Електронний ресурс] Режим доступу до журн.: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6846>
5. Хусаїнов Р.В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України / Р.В. Хусаїнов // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – т.19. - вип. 2/2. - с. 190-196.
6. Савицька Н. Л. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті [Електронний ресурс]/ 6 Всеукр. наук.-практ. конф. Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації/ - 2015 – Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4323/1/Savicka.pdf>