

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Волкова Аліна Юріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Лисенко Н.С.

Здобувач вищої освіти _____
Науковий керівник _____
Завідуючий кафедрою _____
Нормоконтроль _____

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

«СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета: дослідження та вдосконалення системи ключових елементів ефективного менеджменту персоналу у портових структурах, з урахуванням сучасних світових тенденцій, технологічних змін і практичних потреб підприємств морської галузі України	05.03.25	05.03.25
2	Об'єкт дослідження: система управління персоналом у портових структурах як складова загального механізму управління портовим підприємством	05.03.25	05.03.25
3	Предмет дослідження: зміст, структура, взаємозв'язок і ефективність функціонування ключових елементів HR-системи у портах	05.03.25	05.03.25
4	ВСТУП	12.03.25	12.03.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ	20.03.25	20.03.25
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ	11.04.25	11.04.25
7	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У	01.05.25	01.05.25

	ПОРТОВІЙ СФЕРІ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ		
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	15.05.25	15.05.25
8	ВИСНОВКИ	25.05.25	15.05.25
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	25.05.25	25.05.25
10	Анотація	28.05.25	28.05.25
11	Формування ілюстративного матеріалу	28.05.25	28.05.25
12	Відгук керівника	01.06.25	01.06.25
13	Рецензування	05.06.25	05.06.25
14	Дата захисту	18.06.25	18.06.25

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедрою

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ.....	9
1.1. Теоретичні основи ефективного менеджменту персоналу в сучасних умовах.....	9
1.2. Ключові елементи системи управління персоналом у портовій сфері.....	16
1.3. Сучасні моделі та підходи до управління персоналом у портових структурах.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ.....	32
2.1. Дослідження особливостей управління персоналом у світовій портовій галузі.....	32
2.2. Система управління персоналом в українських портових структурах.....	42
2.3. Аналіз системи управління персоналом в Одеському морському торговельному порту.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОРТОВІЙ СФЕРІ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	56
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом у портових структурах.....	56
3.2. Рекомендації щодо модернізації HR-систем Одеського морського торговельного порту.....	62
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу у Одеський морський торговельний порт.....	67

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	76
4.1. Застосування на суднах сигнальних кольорів і знаків безпеки відповідно до вимог ІМО.....	76
4.2. Правила техніки безпеки при роботах в штормових умовах. Робота на відкритих палубах, в умовах низьких температур	78
4.3. Дії екіпажу при виявленні вогнища пожежі на судні.....	80
4.4. Вимоги до обладнання і пристроїв для збирання і обробки сміття та їх розміщення на судні.....	83
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін на ринку праці особливої ваги набуває ефективне управління персоналом як стратегічним ресурсом підприємств. Для портових структур, що функціонують на перетині логістичних, технічних та адміністративних процесів, система управління персоналом виступає ключовим чинником стабільності, адаптивності та інноваційного розвитку. Саме від якості та ефективності кадрової політики залежить здатність порту не лише забезпечувати високий рівень операційної діяльності, але й конкурувати на міжнародному ринку морських перевезень.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що більшість українських портів досі застосовують застарілі, фрагментарні моделі управління персоналом, які не відповідають вимогам цифрової економіки, динаміки ринку праці та очікуванням нового покоління фахівців. Відсутність стратегічного планування кадрів, низький рівень автоматизації HR-процесів, слабка система мотивації та оцінювання персоналу призводять до зниження ефективності роботи портів, плинності кадрів, втрати інституційної пам'яті та зменшення інноваційного потенціалу. Це обумовлює потребу в глибокому дослідженні системи ключових елементів менеджменту персоналу у портовій сфері та формуванні комплексних пропозицій щодо її вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження та вдосконалення системи ключових елементів ефективного менеджменту персоналу у портових структурах, з урахуванням сучасних світових тенденцій, технологічних змін і практичних потреб підприємств морської галузі України.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи ефективного менеджменту персоналу в сучасних умовах;
- дослідити ключові елементи системи управління персоналом у портовій сфері;
- визначити сучасні моделі та підходи до управління персоналом у портових структурах;
- дослідити особливості управління персоналом у світовій портовій галузі;
- проаналізувати систему управління персоналом в українських портових структурах;
- дослідити систему управління персоналом в Одеському морському торговельному порту;
- обґрунтувати необхідності вдосконалення системи управління персоналом у портових структурах;
- розробити рекомендації щодо модернізації HR-систем Одеського морського торговельного порту;
- оцінити економічну ефективність впровадження заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу у Одеський морський торговельний порт.

Об'єктом дослідження в даній роботі є система управління персоналом у портових структурах як складова загального механізму управління портовим підприємством.

Предметом дослідження є зміст, структура, взаємозв'язок і ефективність функціонування ключових елементів HR-системи у портах.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження, як теоретичне узагальнення — для визначення сутності HR-систем і моделей управління персоналом; аналіз і синтез — для порівняння підходів та визначення тенденцій у портовій галузі; графічний і табличний метод — для візуалізації результатів; SWOT-аналіз — для оцінки стану HR-системи в Одеському морському торговельному порту; сценарне моделювання та економічні розрахунки — для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів.

Науково-методичною основою дослідження є чинні законодавчо-правові та нормативно-методичні акти. Інформаційну базу дослідження становлять дані Review of Maritime Transport, показники міжнародних рейтингів, статистичних збірок та річної статистичної звітності Державної служби статистики України.

Отже, дослідження системи ключових елементів ефективного менеджменту персоналу в портових структурах має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення. Його результати можуть бути використані для формування сучасної кадрової політики в українських портах, створення умов для зростання продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, підвищення конкурентоспроможності галузі на міжнародному рівні. Розроблені у межах кваліфікаційної роботи підходи та рішення покликані не лише модернізувати HR-системи окремих підприємств, а й закласти фундамент для стратегічного управління людським капіталом як рушієм сталого розвитку морської логістики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ

1.1. Теоретичні основи ефективного менеджменту персоналу в сучасних умовах

Менеджмент персоналу в умовах глобалізованої економіки набуває нового стратегічного значення, особливо в галузях, де людський фактор є визначальним для функціонування логістичних систем, зокрема у морських портах. Портові структури характеризуються високим рівнем технологічного навантаження, складною логістичною взаємодією та необхідністю суворого дотримання міжнародних стандартів безпеки. За цих умов персонал перетворюється на ключовий ресурс, а ефективне управління ним — на фактор довгострокової конкурентоспроможності [1, 2].

У науковій літературі менеджмент персоналу визначається як система організаційно-управлінських заходів, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства. Це інтегрована діяльність, яка поєднує планування, залучення, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу.

Менеджмент персоналу як науково-практична система складається з комплексу взаємопов'язаних функцій, кожна з яких виконує ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії працівника та організації. Для досягнення цілей портового підприємства необхідно впроваджувати послідовну та структуровану систему управління людськими ресурсами, яка охоплює повний цикл роботи з персоналом — від планування до вивільнення. Узагальнену характеристику основних функцій управління персоналом подано в таблиці 1.1 [1].

Таблиця 1.1

Функції менеджменту персоналу

Функція	Зміст
Планування персоналу	Визначення потреб у працівниках за кількістю та якістю
Рекрутинг і добір	Пошук, відбір та найм кваліфікованих кандидатів
Адаптація	Введення працівника в організаційне середовище
Мотивація	Створення умов для продуктивної праці
Оцінювання	Визначення ефективності діяльності працівників
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, професійне зростання
Управління кар'єрою	Планування та супровід кар'єрного зростання
Вивільнення персоналу	Оптимізація чисельності або ротація кадрів

Джерело: складено автором [1]

Таким чином, функціональна структура менеджменту персоналу у портових структурах демонструє цілісний підхід до роботи з людськими ресурсами — від стратегічного планування до завершення трудових відносин. Ефективне виконання кожної функції сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Системність і взаємозв'язок цих функцій є передумовою формування гнучкої, адаптивної та результативної моделі управління персоналом, здатної відповідати на виклики сучасного портового середовища [3].

У контексті портової діяльності ефективне управління персоналом виступає системоутворювальним чинником, що впливає на функціонування підприємства як виробничого, так і логістичного вузла. З метою візуалізації ключових результатів, яких досягає портова структура за умови ефективного HR-менеджменту, доцільно проаналізувати основні переваги такої системи. На рис. 1.1 представлено узагальнений перелік основних ефектів, що реалізуються завдяки якісному управлінню персоналом, із зазначенням рівня їхньої важливості для портового підприємства [4].

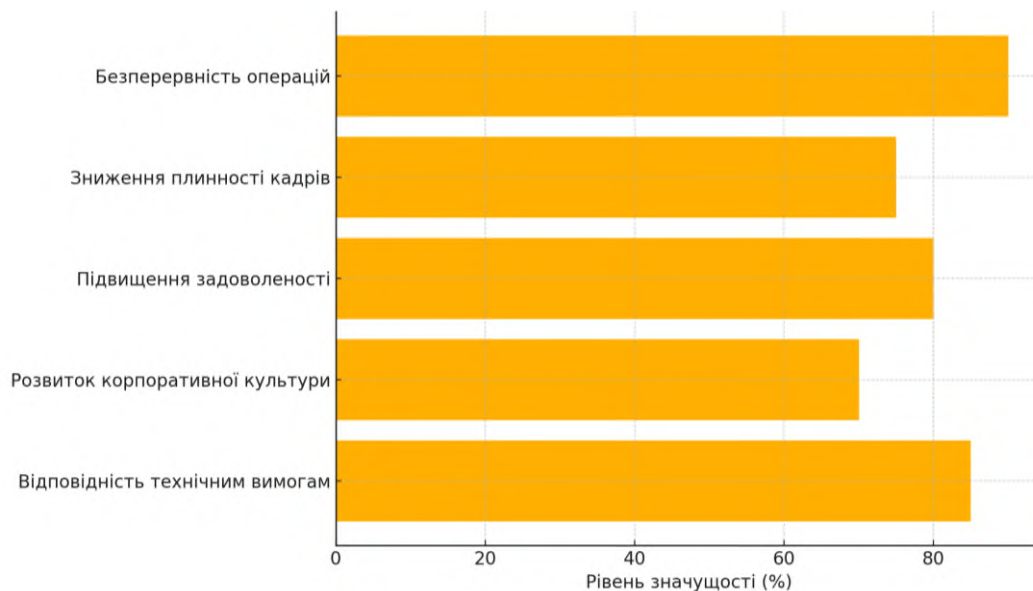


Рис. 1.1. Ключові переваги ефективного менеджменту персоналу у портових структурах

Джерело: сформовано автором [4]

Результати, відображені на рис. 1.1, свідчать, що найбільш значущими перевагами ефективного менеджменту персоналу є забезпечення безперервності виробничо-операційних процесів, відповідність компетенцій персоналу технічним вимогам, а також високий рівень задоволеності працівників. Ці чинники мають прямий вплив на конкурентоспроможність порту, рівень його інноваційності та здатність до оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Візуалізовані переваги підтверджують необхідність системного підходу до формування й реалізації HR-стратегії як ключової складової загальної моделі управління портовим підприємством [5, 6].

Як видно з рис. 1.1., найвищу значущість мають:

- забезпечення безперервності операцій (90%);
- відповідність працівників технічним вимогам (85%);
- підвищення рівня задоволеності персоналу (80%).

Ці переваги мають прямий вплив на безпеку, ефективність та інноваційність діяльності порту.

Сучасні портові структури функціонують в умовах підвищеної динаміки зовнішнього середовища, цифрової трансформації, глобального дефіциту кваліфікованої робочої сили, що суттєво ускладнює процеси управління персоналом. Ідентифікація та систематизація ключових проблем і викликів є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення системи HR-менеджменту [8]. У таблиці 1.2 узагальнено основні виклики, з якими зіштовхуються кадрові служби портових підприємств у XXI столітті.

Таблиця 1.2

Основні виклики управління персоналом у портовій галузі

Виклик	Характеристика
Дефіцит кадрів	Високий попит на технічні спеціальності, нестача молодих фахівців
Старіння персоналу	Переважання працівників старших вікових груп
Технічна трансформація	Потреба в нових знаннях через автоматизацію процесів
Низька мотивація	Відсутність гнучких мотиваційних механізмів
Вимоги безпеки	Необхідність дотримання міжнародних стандартів (ILO, ІМО)

Джерело: сформовано автором [7, 8, 9, 10]

Узагальнені в таблиці 1.2 виклики засвідчують, що управління персоналом у портовій галузі потребує нових підходів, заснованих на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, інноваційності та проактивності. Вирішення проблем дефіциту кадрів, старіння персоналу, адаптації до цифрових технологій та підвищення мотивації вимагає інтеграції сучасних HR-інструментів та тісної співпраці кадрових служб з іншими підрозділами підприємства. У цьому контексті особливої ваги набуває впровадження стратегічного менеджменту персоналу як засобу формування людського капіталу нового покоління. Таким чином, система управління персоналом у портах має бути не просто функціональною, а стратегічно орієнтованою, адаптивною до змін і гнучкою до потреб працівників.

Для об'єктивної оцінки стану та динаміки системи управління персоналом необхідно ввести поняття ефективності менеджменту персоналу. Воно має міждисциплінарну природу та охоплює економічні, соціальні, організаційні й поведінкові складові [8].

У науковій літературі ефективність HR-системи визначається як ступінь досягнення цілей управління персоналом при оптимальному використанні ресурсів і з урахуванням очікувань працівників та керівництва. В таблиці 1.3 зазначимо та систематизуємо основні критерії ефективності менеджменту персоналу.

Таблиця 1.3

Основні критерії ефективності менеджменту персоналу

Критерій	Зміст
Економічний	Продуктивність праці, зниження витрат на найм та плинність кадрів
Соціальний	Рівень задоволеності працівників, згуртованість колективу
Організаційний	Відповідність структури HR-функцій цілям підприємства
Поведінковий	Лояльність, ініціативність, дотримання трудової дисципліни

Джерело: сформовано автором [7, 8, 11]

Ефективність менеджменту персоналу — це багатовимірна характеристика, яка залежить не лише від досягнення запланованих показників, але й від внутрішнього стану колективу, готовності до змін та гнучкості HR-системи. Підвищення ефективності HR-менеджменту має бути інтегрованим елементом загальної стратегії портового підприємства [11].

У сучасних умовах конкуренції й цифрової трансформації людський капітал визнається найважливішим стратегічним активом портового підприємства, що забезпечує стійкість, інноваційність і гнучкість бізнес-процесів [12].

Людський капітал охоплює сукупність знань, навичок, досвіду, здоров'я, мотивації та лояльності працівників, які використовуються для досягнення цілей організації. У портах цей капітал має особливе значення, адже автоматизація процесів вимагає висококваліфікованих спеціалістів [13].



Рис. 1.2. Вплив інвестицій у персонал на ефективність портової діяльності

Джерело: сформовано автором [6, 8, 13]

Людський капітал у портовій галузі є системоутворювальним фактором, що визначає якість і безпеку портових послуг. Інвестиції в персонал прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства, формуючи основу для інноваційного розвитку та гнучкої адаптації до змін на ринку.

Теоретичне осмислення управління персоналом базується на низці підходів, що сформувалися у світовій практиці менеджменту. Вони відображають різні акценти в управлінні — від ефективності до гуманістичних і компетентнісних орієнтирів [14].

Таблиця 1.4

Основні підходи до управління персоналом

Підхід	Характеристика	Актуальність для портів
Американський	Орієнтація на результат, індивідуальні KPI, сувора ієрархія	Ефективний у високотехнологічних портах

Європейський	Соціальне партнерство, акцент на добробут працівників	Сприяє згуртованості і стабільності
Компетентнісний	Управління через розвиток ключових компетенцій	Важливий у період цифровізації та автоматизації
Системний	Персонал як підсистема загального менеджменту	Дозволяє узгодити HR із цілями підприємства

Джерело: складено автором [8, 15]

Застосування змішаного підходу до управління персоналом у портах дозволяє максимально адаптувати HR-практики до умов конкретного підприємства. Оптимальним є інтеграційний підхід, що поєднує ефективність, соціальну відповідальність та розвиток компетенцій персоналу [15].

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що ефективний менеджмент персоналу є не лише функціональною складовою діяльності портового підприємства, а й ключовим стратегічним чинником його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах стрімких змін ринку, технологічної трансформації та глобального дефіциту кваліфікованих кадрів управління людськими ресурсами потребує системного, науково обґрунтованого підходу [16].

Менеджмент персоналу у сучасному розумінні охоплює повний життєвий цикл працівника в організації — від планування до вивільнення — і передбачає тісну інтеграцію з бізнес-цілями підприємства. Представлені в підрозділі функції менеджменту свідчать про його міждисциплінарний та динамічний характер.

Поняття ефективності HR-менеджменту повинно оцінюватися через призму не лише економічних показників (продуктивність, витрати), а й соціальних (задоволеність, мотивація), поведінкових (лояльність, ініціативність) та організаційних (гнучкість, адаптивність) критеріїв. Це дозволяє комплексно оцінити вплив кадрової політики на загальні результати діяльності порту [17].

Роль людського капіталу у портовій галузі набуває критичного значення в контексті автоматизації, впровадження цифрових технологій та міжнародних стандартів. Інвестиції в персонал, згідно з побудованою схемою, мають прямий і

опосередкований вплив на операційну ефективність, безпеку та інноваційність діяльності портів.

Аналіз теоретичних підходів до управління персоналом засвідчив, що жодна з моделей не є універсальною. Однак, саме поєднання американського прагматизму, європейської соціальної відповідальності та компетентнісного підходу формує підґрунтя для створення адаптивної, ефективної системи менеджменту персоналу в портових структурах.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку портової галузі ефективне управління персоналом має розглядатися як основа забезпечення стабільного функціонування підприємства, його інституційної стійкості та здатності до розвитку.

1.2. Ключові елементи системи управління персоналом у портовій сфері

Сучасна система управління персоналом у портовій галузі ґрунтується на комплексному підході, який враховує специфіку портового виробництва, високу залежність від людського фактора, міжнародну регламентацію діяльності та потребу у швидкій адаптації до цифрових змін. Ефективна HR-система повинна бути цілісною, взаємопов'язаною та інтегрованою у загальну стратегію підприємства [18].

Управління персоналом у портових структурах не є випадковим набором заходів — воно має логічну архітектуру.

На рис. 1.2 подано структурно-логічну схему ключових елементів системи HR-менеджменту.

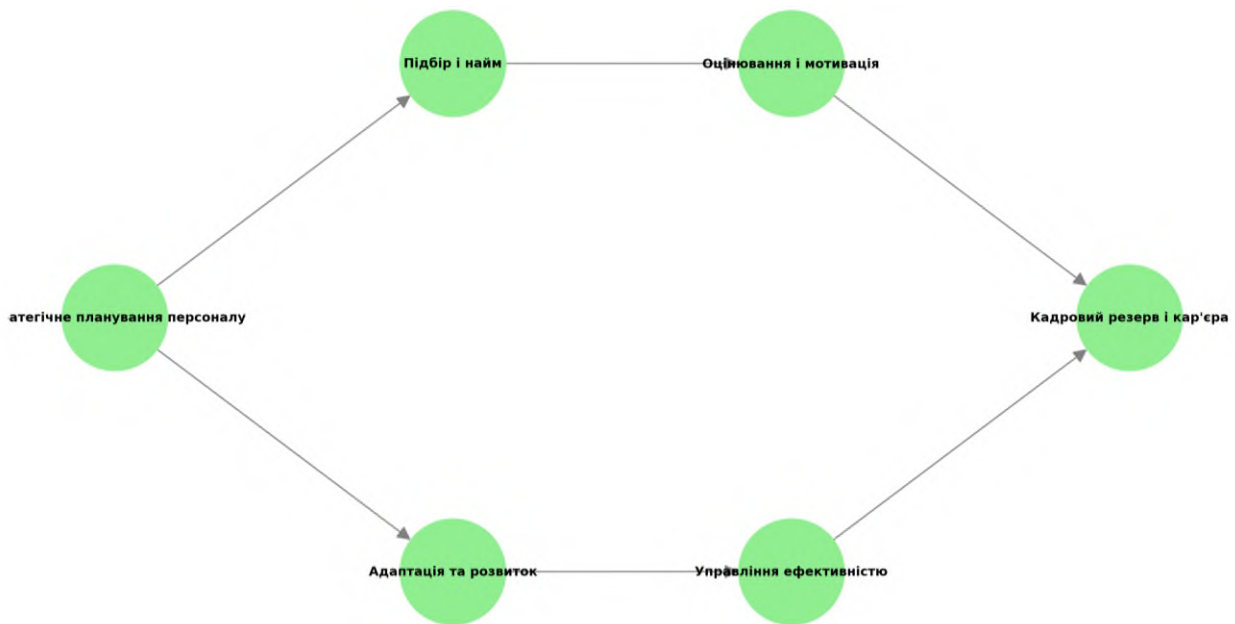


Рис. 1.2. Ключові елементи системи управління персоналом у портових структурах

Джерело: сформовано автором [18, 19]

Кожен з елементів схеми відіграє важливу роль у формуванні стабільної та продуктивної організаційної системи. Їх взаємозв'язок забезпечує наскрізну логіку роботи з персоналом — від стратегічного планування до управління кар'єрою [19].

Управління персоналом у портовій сфері охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, які мають бути інтегрованими в єдину логічну систему. Кожен із цих напрямів виконує свою функціональну роль у забезпеченні ефективності праці, адаптації до змін і реалізації стратегічних завдань підприємства. Узагальнене уявлення про ключові елементи системи HR-менеджменту в портових структурах дозволяє створити концептуальну основу для подальшої оцінки їх практичної реалізації. Структурний зміст основних компонентів системи наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи системи HR-менеджменту у портах та їх зміст

Елемент	Зміст
---------	-------

Стратегічне планування персоналу	Прогнозування кадрових потреб відповідно до стратегії розвитку порту
Підбір і найм	Визначення вимог до кандидатів, пошук, рекрутинг, оцінка та прийняття на роботу
Адаптація та розвиток	Інтеграція нових працівників, формування індивідуальних програм розвитку
Оцінювання і мотивація	Впровадження систем KPI, матеріальне та нематеріальне стимулювання
Управління ефективністю	Моніторинг результативності праці, аналіз внеску працівників у загальні результати
Кадровий резерв і кар'єра	Створення умов для професійного та посадового зростання, резервування керівних позицій

Джерело: складено автором [20, 21, 22]

Змістовний аналіз ключових елементів системи HR-менеджменту свідчить, що ефективне управління персоналом у портових структурах повинно мати стратегічний характер, охоплювати повний цикл роботи з кадрами та базуватися на принципах цілісності, гнучкості й інноваційності. Представлені в таблиці 1.5 компоненти підтверджують необхідність системного підходу до управління людськими ресурсами, який враховує не лише короткострокові операційні завдання, а й довгострокову перспективу розвитку підприємства. Застосування такої структурованої системи дозволяє створити продуктивне, мотивоване й стійке кадрове середовище, здатне ефективно функціонувати в умовах змін [20].

Для того щоб система управління персоналом у портовій сфері була не лише формально структурованою, а й реально ефективною, необхідно забезпечити глибоке розуміння змісту кожного з її елементів. Деталізація функціонального наповнення та практичного значення окремих компонентів дозволяє виявити їхню роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та запровадити точкові вдосконалення. У цьому контексті доцільним є здійснення аналітичного огляду ключових складових HR-системи з урахуванням специфіки портової галузі.

Стратегічне планування персоналу дозволяє уникнути кадрового дефіциту в критичних напрямках діяльності порту, особливо у сфері ІТ, безпеки, автоматизації та логістики.

Системний підбір персоналу із застосуванням сучасних HR-технологій (профайлінг, асесмент-центри) сприяє точному потраплянню фахівців на відповідні позиції [23].

Адаптація та розвиток персоналу мають бути безперервними, з опорою на цифрове навчання (E-learning), симулятори, змішані формати.

Оцінювання має базуватись не лише на результатах, а й на поведінкових індикаторах, таких як ініціативність, командна взаємодія, дотримання стандартів.

Управління ефективністю має включати системи автоматизованого контролю (наприклад, через дашборди та HR-аналітику) [24].

Розвиток кадрового резерву є необхідним у зв'язку з поступовим старінням портового персоналу та потребою в зміні поколінь.

Аналіз змісту ключових компонентів системи управління персоналом у портовій сфері засвідчив, що кожен з елементів виконує стратегічно важливу функцію і не може бути ефективним у відриві від інших. Стратегічне планування створює базу для кількісного та якісного забезпечення підприємства кадрами. Добір і адаптація працівників сприяють ефективній інтеграції нових кадрів у виробничі процеси. Системи оцінювання й мотивації стимулюють професійне зростання і продуктивність, а управління ефективністю забезпечує зв'язок між індивідуальними результатами та загальною ефективністю підприємства. Формування кадрового резерву гарантує наступність і стабільність управлінських процесів [25].

Таким чином, цілісність і взаємозалежність усіх компонентів HR-системи є запорукою її функціональної стійкості. Саме така архітектура управління персоналом дозволяє портовим структурам зберігати конкурентні позиції в умовах технологічних змін, підвищених вимог до безпеки та зростаючої конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від типу та зрілості HR-системи, що впроваджена на підприємстві. У портовій галузі HR-системи різняться за ступенем стратегічної інтегрованості, рівнем цифровізації, управлінськими підходами та акцентом на розвиток людського капіталу. Типологізація HR-систем дозволяє класифікувати порти за моделлю управління персоналом і визначити напрямки розвитку кожної з них. Сформуємо та систематизуємо типи HR-систем у портовій сфері в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Типи HR-систем у портовій сфері

Тип системи	Характеристика	Приклад застосування
Операційна	Орієнтована на ведення обліку, документообіг, базові кадрові процедури	Невеликі або державні порти з традиційною структурою
Трансформаційна	Спрямована на зміни культури, розвиток навичок, покращення мотивації	Порти, що проходять етап реформування (наприклад, порти Туреччини, Польщі)
Інноваційна	Ґрунтується на цифрових технологіях, HR-аналітиці, автоматизації процесів	Роттердам, Сінгапур, Гамбург

Джерело: складено автором [20 - 23]

Тип HR-системи визначає функціональну глибину роботи з персоналом, можливості розвитку компетенцій, гнучкість управлінських рішень. Для українських портів доцільним є перехід від операційних моделей до трансформаційних та інноваційних систем, орієнтованих на цифрову трансформацію й розвиток людського капіталу.

Цифровізація стала ключовим фактором змін у системі управління персоналом. У портовій галузі, де активно впроваджуються автоматизовані логістичні системи, вплив ІТ-технологій поширюється також і на HR-процеси. Цифрові інструменти дають змогу підвищити ефективність кожного етапу роботи з персоналом — від добору до оцінювання результатів [12].

Таблиця 1.7

Вплив цифровізації на елементи HR-системи

Елемент HR-системи	Приклади цифрових інструментів	Переваги
Планування персоналу	HR-аналітика, прогнозування потреб (Workday, SAP)	Прогнозування дефіцитів, оптимізація бюджету
Добір і рекрутинг	ATS-системи (SmartRecruiters, BambooHR)	Автоматизація пошуку, скорочення часу найму
Адаптація і навчання	E-learning, LMS (Moodle, TalentLMS)	Гнучкість навчання, контроль результатів
Оцінювання і KPI	Дашборди, Power BI, OKR-системи	Прозорість і своєчасність оцінки
Кадровий резерв	CRM для персоналу, бази талантів	Стратегічне планування кар'єри

Джерело: складено автором [12, 25]

Цифровізація дає змогу підвищити ефективність HR-процесів, знизити адміністративне навантаження, забезпечити персоналізований розвиток працівників. У портовій галузі застосування цифрових HR-рішень має стати ключовою складовою трансформаційної моделі управління персоналом [25].

Навіть найкраща HR-модель не гарантує результату без урахування факторів, які визначають її практичну ефективність. Ці фактори можуть бути зовнішніми (ринок праці, законодавство) або внутрішніми (організаційна культура, лідерство, ресурси). Їх виявлення є критично важливим для удосконалення кожного компонента HR-системи. Ми систематизували фактори впливу на ефективність елементів HR-системи у портах в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Фактори впливу на ефективність елементів HR-системи у портах

Елемент HR-системи	Ключові фактори впливу	Потенційні ризики
Планування	Наявність HR-аналітики, стратегія порту	Неузгодженість планів, імпульсивні рішення

Найм	Імідж роботодавця, ринок праці, умови праці	Висока конкуренція, втрата кандидатів
Адаптація	Наявність менторства, чіткі процедури	Стрес новачків, текучість
Мотивація	Гнучка система бонусів, розвиток	Вигорання, відтік до конкурентів
Оцінювання	Прозорість, регулярність, об'єктивність	Формальність, недовіра
Кар'єра	Внутрішні конкурси, система резерву	Застій, втрата талановитих фахівців

Джерело: складено автором [13, 26, 27]

Визначення ключових факторів впливу на HR-елементи дозволяє цілеспрямовано вдосконалювати систему управління персоналом. Для портової галузі, що функціонує в умовах високих стандартів безпеки, гнучкості та відповідальності, особливо важливою є адаптивність HR-системи до реального середовища.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що система управління персоналом у портовій сфері повинна ґрунтуватися на концепції інтегрованого, стратегічно орієнтованого HR-менеджменту, який охоплює всі ключові етапи роботи з людським капіталом. Кожен із визначених елементів — від стратегічного планування до управління кар'єрою — формує критично важливу ланку в загальній системі ефективного функціонування підприємства.

Типологізація HR-систем у портах свідчить про різний рівень зрілості та цілісності підходів до управління персоналом, від базового операційного рівня до інноваційної цифрової моделі. Українські порти в більшості випадків перебувають на перехідному етапі, що вимагає активізації трансформаційних зусиль.

В умовах цифрової трансформації ефективність HR-системи значною мірою залежить від ступеня впровадження сучасних цифрових інструментів. HR-аналітика, автоматизовані системи добору, електронне навчання та KPI-моніторинг стають не лише доповненням до класичних інструментів, а й новими драйверами ефективності.

Окрему увагу слід приділити факторам, що безпосередньо впливають на ефективність кожного елемента HR-системи. Саме зовнішні виклики (дефіцит кадрів, конкурентність ринку) та внутрішні бар'єри (відсутність резерву, недовіра до оцінювання) визначають здатність кадрової політики адаптуватися до динаміки середовища.

Таким чином, для забезпечення стійкості портових підприємств у довгостроковій перспективі необхідним є впровадження структурованої, технологічно підтриманої системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни, формувати середовище розвитку та забезпечувати високі стандарти праці й безпеки.

1.3. Сучасні моделі та підходи до управління персоналом у портових структурах

Сучасна портова галузь функціонує в умовах високої динаміки, технологічних змін та зростаючої конкуренції на глобальному рівні. Це зумовлює необхідність трансформації систем управління персоналом — від рутинного кадрового діловодства до стратегічного інструменту розвитку підприємства. Підходи до HR-менеджменту еволюціонують від адміністративних до цифрово-орієнтованих моделей, що передбачають управління людським капіталом як ключовим активом, а не лише ресурсом. Розглянемо сучасні моделі управління персоналом, які мають практичне застосування в портових структурах, із фокусом на їхню адаптивність, ефективність і перспективи впровадження [24].

Система управління персоналом у портових структурах не є сталою — вона безперервно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, економічних викликів і технологічних проривів. Зміна парадигм управління відображає поступовий перехід від традиційних підходів, зосереджених на контролі й документації, до сучасних стратегічних і цифрових моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу як ключового активу підприємства. З метою ілюстрації цієї трансформації

у підходах до HR-менеджменту в портовій галузі побудовано структурну схему на рис. 1.3, що узагальнює послідовність переходу між основними моделями [21].

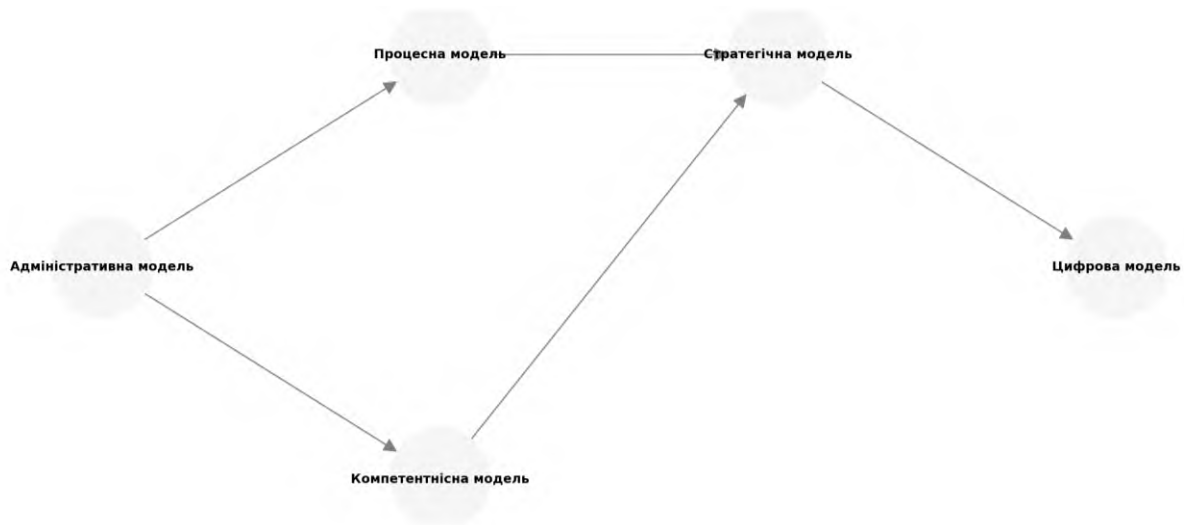


Рис. 1.3. Еволюція підходів до управління персоналом у портовій сфері

Джерело: сформовано автором [20, 21, 22]

Схема на рис.1.3 демонструє логічну та концептуальну еволюцію підходів до управління персоналом у портовій сфері — від адміністративної моделі, що виконувала виключно облікові функції, до цифрової моделі, яка передбачає глибоку аналітичну інтеграцію, прогнозування потреб і автоматизацію рутинних процесів. Такий розвиток відображає глобальні тенденції зміни ролі HR-функції — від допоміжної до стратегічно-критичної. Ефективне управління персоналом у сучасному порту вже неможливе без використання інноваційних технологій, компетентнісного підходу та стратегічного мислення, що об'єднуються в рамках гібридних моделей. Таким чином, схема на рис.1.3 є не лише ілюстративним інструментом, а й орієнтиром для побудови майбутньої системи HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації портового сектору [12].

Сучасні портові підприємства функціонують у надзвичайно складному і конкурентному середовищі, яке вимагає не просто адаптації кадрів, а формування нової архітектури управління персоналом. Еволюція HR-моделей — це не лише послідовність методичних підходів, а глибокий зсув у розумінні ролі працівника в портовій системі. Зміна акцентів від адміністративного контролю до стратегічного

партнерства, від процедур до компетенцій, від інтуїції до аналітики — все це стало відповіддю на виклики XXI століття. Розглянемо більш детально п'яти сучасних моделей управління персоналом, які мають практичну реалізацію у портових структурах і формують основу для їх довгострокової ефективності [28].

Адміністративна модель була домінантною упродовж десятиліть, особливо в умовах жорстко централізованої економіки та ієрархічної структури портів. Основною її метою було забезпечення відповідності трудового процесу чинному законодавству: правильне оформлення документів, облік робочого часу, ведення особових справ. Персонал у цій системі сприймався як витратний ресурс, а не як стратегічна цінність. Такий підхід не забезпечує розвитку людського капіталу, не стимулює ініціативність та інноваційність, а отже, у сучасних умовах втрачає актуальність [8].

Процесна модель стала переходом до більш системного і керованого бачення HR-функцій. Тут управління персоналом розглядається як набір взаємопов'язаних бізнес-процесів: від планування потреб до звільнення працівника. Перевага цієї моделі полягає у стандартизації процедур, можливості впровадження систем менеджменту якості та підвищення передбачуваності результатів. У портах така модель може бути ефективною для середніх і великих структур, які потребують чіткого розмежування функцій і відповідальності [15].

Компетентнісна модель відкрила новий вимір управління персоналом — через фокус на ключових навичках, поведінкових установках, здатності до навчання та змін. У портових умовах вона дозволяє формувати профілі посад, які враховують не лише технічні вимоги, а й рівень стресостійкості, командної роботи, відповідальності за безпеку. Вона також відкриває можливість для побудови систем внутрішнього навчання, сертифікації та створення кадрового резерву [29].

Стратегічна модель трактує персонал як довгостроковий інвестиційний ресурс. У ній HR інтегрується в систему стратегічного планування порту, беручи участь у формуванні конкурентних переваг через культуру, лідерство, спадкоємність управління. У рамках цієї моделі впроваджуються HR-стратегії,

синхронізовані з фінансовими та операційними планами, створюються довгострокові програми розвитку лояльності та бренду роботодавця.

Цифрова модель — найновіша і водночас найдинамічніша. Вона базується на використанні цифрових інструментів: HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), інструментів e-learning, моніторингу продуктивності в реальному часі. Таке управління дозволяє не лише знижувати витрати, але й швидко масштабувати практики, приймати рішення на основі даних і забезпечувати гнучку персоналізацію. У портах ця модель все більше впроваджується через системи відстеження компетенцій, автоматизовані графіки змін, електронні системи обліку та Smart Port-платформи [30].

Змістовний аналіз сучасних моделей управління персоналом у портовій сфері засвідчив, що кожна з них відповідає певному етапу розвитку управлінської думки та економічних реалій. Проте в умовах сьогодення, коли порти перетворюються на складні логістичні хаби з високим рівнем автоматизації, найбільш релевантними є компетентнісна, стратегічна та цифрова моделі. Їхнє застосування дозволяє досягти не лише внутрішньої організаційної ефективності, але й забезпечити конкурентну стійкість на глобальному ринку.

Головним трендом сучасності стає синтез — формування гібридної моделі, яка поєднує найкращі елементи різних підходів. Така модель має бути одночасно гнучкою, аналітично обґрунтованою, персоналізованою та стратегічно зорієнтованою. Її впровадження в українських портах відкриває перспективу не лише підвищення продуктивності, а й формування нової корпоративної культури — культури розвитку, відповідальності й лідерства [31].

Оцінка ефективності сучасних моделей управління персоналом потребує системного порівняння їхніх функціональних характеристик, управлінських акцентів та релевантності до умов портового середовища. Для аналітичної ясності доцільно розглянути ключові моделі за низкою порівняльних критеріїв, зокрема — фокус управління, роль HR-функції в організації, стратегічну цінність для порту, а також потенційні обмеження впровадження. Такий порівняльний підхід дозволяє обґрунтовано визначити ті підходи, які найбільше відповідають сучасним

викликам портової інфраструктури [29]. Узагальнені результати подано в таблиці 1.9.

Порівняльний аналіз моделей управління персоналом демонструє чітку тенденцію до посилення ролі HR-функції в організаційній архітектурі підприємства. Якщо адміністративна модель зосереджується переважно на дотриманні регламентів, то цифрова — на управлінні знаннями, інноваціях та швидкому прийнятті рішень на основі даних. Моделі, орієнтовані на компетентності та стратегію, показують найвищу відповідність вимогам сучасного порту, де людський капітал є не витратною статтею, а джерелом доданої вартості.

Таблиця 1.9

Порівняння сучасних моделей управління персоналом

Модель	Фокус	Роль HR	Цінність для порту	Обмеження
Адміністративна	Дотримання процедур	Кадровий облік	Мінімальна	Низька ефективність
Процесна	Управління процесами	Контроль якості HR-функцій	Підвищення структурної логіки	Формальність
Компетентнісна	Розвиток компетенцій	Стратег партнер	Покращення кваліфікації	Висока складність впровадження
Стратегічна	Досягнення бізнес-цілей	Партнер топменеджменту	Підвищення ефективності всієї організації	Потреба в зміні культури
Цифрова	Аналітика, автоматизація	Архітектор цифрових рішень	Інноваційність, швидкість, гнучкість	Висока вартість, потреба в нових компетенціях

Джерело: складено автором [8, 15, 29, 30]

Отже, таблиця 1.9 не лише узагальнює ключові риси кожної моделі, а й дає змогу побачити динаміку розвитку підходів у контексті глобальних змін. Це сприяє усвідомленому вибору або трансформації HR-системи відповідно до стратегічних пріоритетів конкретного портового підприємства.

У контексті змін, що відбуваються у світовій логістиці та морському транспорті, змінюється не лише структура портів, а й функціональна роль фахівців з управління персоналом. Від традиційного кадровика, чия роль зводилась до заповнення документів, HR у порту перетворюється на активного учасника стратегічного планування, розвитку людського капіталу й цифрових трансформацій. Цей процес має поетапний характер і безпосередньо залежить від моделі управління персоналом, що застосовується на підприємстві.

На графіку на рис.1.4 представлено трансформацію ролі HR-фахівця в залежності від моделі HR-менеджменту, починаючи з адміністративної й завершуючи цифровою.



Рис. 1.4. Трансформація ролі HR у портових структурах

Джерело: сформовано автором [8, 15, 29, 30].

Поступовий перехід до стратегічної та цифрової моделей дозволяє HR-функції не лише реагувати на потреби бізнесу, а й формувати їх проактивно, впроваджуючи цифрові рішення, системи HR-аналітики, управління продуктивністю й залученістю персоналу [25].

Глибока трансформація ролі HR-фахівця у портах свідчить про загальну зміну парадигми управління персоналом: від адміністративної підзвітності до проактивного стратегічного партнерства. Такий зсув є не лише наслідком технологічного прогресу, а й вимогою часу — адже саме людський капітал

дедалі більше визначає конкурентоспроможність портових структур. Для портів України актуальним є перехід HR-служб до рівня аналітичної та цифрової інтеграції, що стане основою їх участі у формуванні бізнес-стратегії [28].

В умовах складності портових систем, що поєднують інфраструктуру, логістику, безпеку, обслуговування і комунікації, жодна окрема модель управління персоналом не може повністю задовольнити всі потреби підприємства. Це зумовило появу гібридного підходу до HR-менеджменту — такого, що синтезує найкращі елементи різних моделей і адаптує їх до унікального контексту кожного порту.

Гібридна модель не є статичною. Вона може поєднувати адміністративні інструменти для дотримання законодавства, компетентнісний підхід для управління навичками, стратегічну прив'язку до цілей підприємства й цифрову аналітику для прийняття рішень. Залежно від розміру, структури, автоматизації та культури конкретного порту, баланс між цими елементами змінюється [30].

Провідні порти світу — як-от Роттердам чи Сінгапур — демонструють приклади ефективного впровадження гібридних моделей: із цифровим моніторингом продуктивності, платформами внутрішнього навчання, компетентнісними матрицями, але при цьому збереженням чіткої правової бази та прозорості процедур [32].

Гібридна модель HR-менеджменту є адаптивною відповіддю на потреби сучасного порту, що перебуває у постійному русі між технологіями, безпекою, ринком і державним регулюванням. Саме поєднання адміністративної дисципліни, компетентнісної глибини, стратегічної цілеспрямованості та цифрової аналітики створює нову якість управління людським капіталом. Українські порти можуть ефективно впроваджувати гібридну модель, поетапно додаючи сучасні елементи до чинної системи — через цифрову трансформацію обліку, розвиток внутрішнього навчання, стратегічне планування резерву й управління ефективністю.

Аналіз сучасних моделей і підходів до управління персоналом у портових структурах показав, що HR-функція пройшла довгий шлях трансформації — від формального адміністративного контролю до цифрового партнерства в реалізації бізнес-стратегії. Така еволюція зумовлена не лише внутрішніми потребами організацій, а й зовнішніми викликами: зростанням глобальної конкуренції, цифровою трансформацією логістики, зміною професійної структури зайнятості у портах [7, 15].

Кожна з розглянутих моделей — адміністративна, процесна, компетентнісна, стратегічна та цифрова — має свої переваги та обмеження. Разом вони формують логіку розвитку HR-системи, яка у сучасних умовах дедалі частіше реалізується у форматі гібридної моделі. Такий підхід дозволяє синтезувати юридичну надійність, компетентнісний розвиток, стратегічну орієнтацію та інноваційну технологічність.

Окрему увагу слід приділити трансформації ролі HR-фахівця. Від позиції «обліковця» він перетворюється на стратегічного партнера, фасилітатора змін, аналітика й архітектора цифрової культури. Цей зсув вимагає нових компетенцій, міжфункціонального мислення та володіння сучасними інструментами HRM-аналітики, що відкриває нові горизонти для розвитку кадрового потенціалу портових підприємств.

У підсумку, ефективне управління персоналом у портовій сфері сьогодні передбачає не вибір однієї ідеальної моделі, а розробку індивідуальної, адаптивної, змістовної HR-стратегії, яка враховує не лише сучасні тренди, а й реальний стан внутрішнього середовища підприємства. Саме така стратегія здатна забезпечити стійкість, інноваційність і конкурентну перевагу портів України в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОРТОВИХ СТРУКТУРАХ

2.1. Дослідження особливостей управління персоналом у світовій портовій галузі

Персонал портових підприємств є ключовим елементом функціонування глобальної логістичної інфраструктури. У сучасних умовах він має не лише забезпечувати фізичне виконання технологічних операцій, а й володіти навичками управління складними цифровими системами, аналітичним мисленням і здатністю до міжфункціональної взаємодії. Сучасна портова діяльність вимагає від працівників високого рівня кваліфікації, здатності до постійного навчання та адаптації до змін.

Ефективність портового підприємства значною мірою визначається якісним та кількісним складом персоналу, а також раціональним розподілом функціональних ролей. У сучасних портах людський капітал виконує не лише оперативні, а й аналітичні, інженерні, управлінські функції. З огляду на різноспрямованість професійних обов'язків і технологічну складність логістичних процесів, структура персоналу має бути збалансованою, мультифункціональною та адаптивною до змін. Схема на рис. 2.1 відображає типовий розподіл працівників за основними професійними категоріями у світовій практиці [26].

Аналіз типової структури персоналу у провідних портах світу свідчить про домінування техніко-операційного складу працівників, на яких покладено основні виробничі функції. Водночас спостерігається стійке зростання частки ІТ-спеціалістів та логістичних менеджерів, що є наслідком цифровізації й ускладнення управлінських процесів. Така динаміка підтверджує актуальність

впровадження сучасних HR-підходів, які поєднують технічну експертизу з інтелектуальними компетенціями.

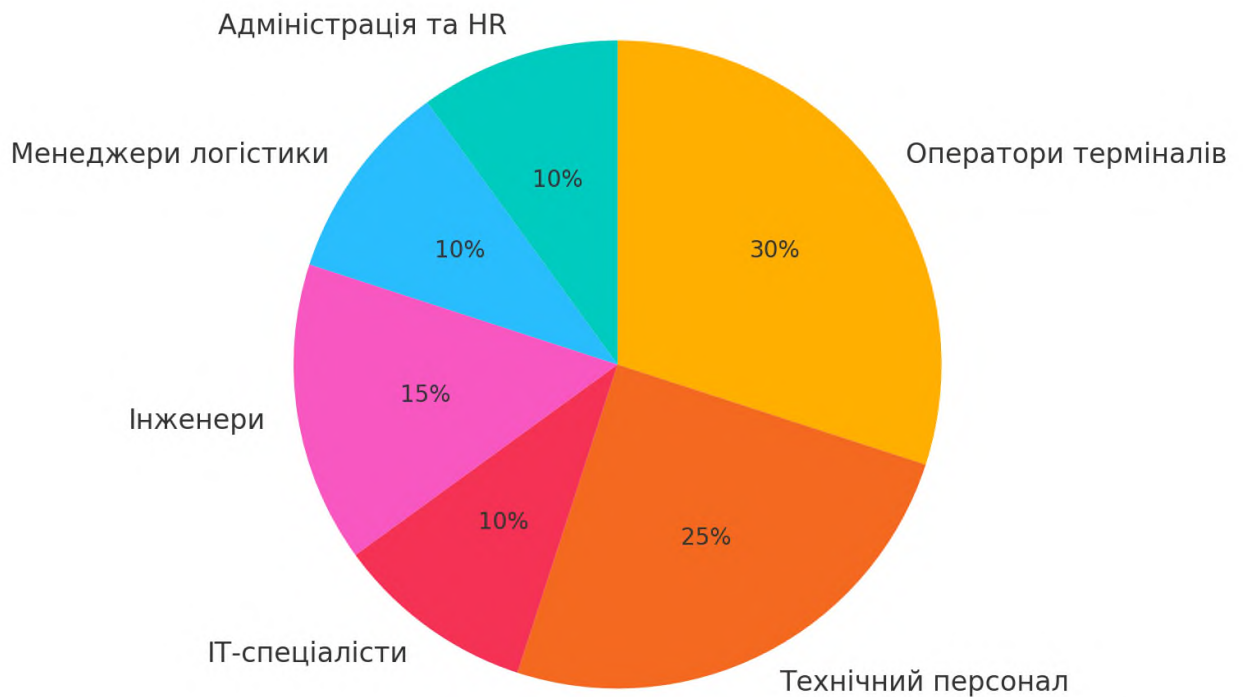


Рис. 2.1. Структура персоналу в портах світу (середні значення)

Джерело: сформовано автором [33, 34, 35]

Таким чином, структура персоналу світових портів демонструє перехід до мультидисциплінарної моделі кадрів, що відповідає викликам четвертої промислової революції та визначає вектор розвитку кадрової політики у портовому секторі загалом.

Для комплексного розуміння особливостей управління людським капіталом у портовій галузі доцільним є порівняльний аналіз персоналу в провідних портах світу. Кількісні та якісні характеристики працівників відображають специфіку національних моделей менеджменту, рівень технологічного розвитку, освітні тенденції та організаційну культуру. Таблиця 2.1 узагальнює ключові параметри персоналу п'яти найбільш

конкурентоспроможних портів світу — Шанхаю, Сінгапуру, Роттердама, Лос-Анджелеса та Гамбурга — і дає змогу проаналізувати закономірності та відмінності у формуванні кадрового потенціалу [33, 34, 35]

Таблиця 2.1

Основні характеристики персоналу у провідних портах світу

Параметр	Шанхай	Сінгапур	Роттердам	Лос-Анджелес	Гамбург
Середня кількість працівників	~40 000	~36 000	~10 500	~7 800	~6 200
Частка ІТ-спеціалістів (%)	9	12	10	8	7
Частка персоналу з вищою освітою (%)	58	62	66	54	60
Частка жінок у персоналі (%)	19	22	25	21	23
Плинність кадрів (%)	6,5	4,2	3,8	7,1	4,7

Джерело: дані усереднено за джерелами [33-38]

Порівняльний аналіз демонструє, що провідні порти світу відрізняються високою якістю кадрового складу, що виявляється у значній частці працівників з вищою освітою, зростанні кількості ІТ-фахівців та низькому рівні плинності кадрів. Особливо показовими є результати портів Сінгапуру та Роттердама, де поєднуються високі стандарти підготовки персоналу, інноваційне середовище та ефективна кадрова політика.

Ці дані свідчать про чітку залежність між рівнем конкурентоспроможності порту та стратегічним підходом до управління персоналом. Світова практика підтверджує, що саме інвестиції в людський капітал — не менш важливі, ніж розвиток інфраструктури, і стають вирішальним фактором стійкості та технологічної переваги портових підприємств.

Упродовж останніх двох десятиліть кадрова структура портових підприємств світу зазнала суттєвих змін під впливом цифровізації, автоматизації, глобалізації трудового ринку та посилення екологічних і соціальних стандартів. На основі порівняльних даних п'яти провідних портів можна виділити кілька глибинних трансформацій, які формують нову модель персоналу в галузі [39]

Однією з найважливіших тенденцій є зростання частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних технологій. В умовах впровадження автоматизованих терміналів, цифрових платформ управління логістикою та систем відстеження вантажів, потреба в ІТ-фахівцях у портах зросла у 1,5–2 рази за останнє десятиліття. Наприклад, у порту Сінгапур частка ІТ-спеціалістів досягла 12%, що свідчить про високий рівень цифрової зрілості підприємства. Це вимагає перегляду підходів до найму персоналу, впровадження програм цифрової підготовки та адаптації HR-систем до нових професійних профілів.

Другою суттєвою зміною є підвищення освітнього рівня працівників. Технологічна ускладненість операцій, багатофункціональність логістичних процесів і зростаюча потреба в аналітичному мисленні призводять до того, що все більше портів надають перевагу кандидатам із вищою технічною або економічною освітою. Так, у портах Роттердам і Сінгапур понад 60% працівників мають вищу освіту, що є індикатором високої корпоративної вимогливості до кваліфікаційного рівня.

Третьою важливою тенденцією є підвищення гендерної інклюзивності в портових структурах. Хоча ця сфера традиційно вважалась переважно чоловічою, провідні порти світу дедалі активніше впроваджують політики залучення жінок до операційного, аналітичного та керівного персоналу. Гендерний баланс у таких портах, як Гамбург чи Сінгапур, уже перевищує 20%, що є результатом системної політики рівних можливостей, підтримки балансу роботи й особистого життя, а також створення безпечних і гнучких умов праці [32].

Не менш показовим є і зниження рівня плинності кадрів у найбільш ефективних портах. Наприклад, у Роттердамі цей показник становить лише 3,8%, що свідчить про високу задоволеність працівників умовами праці, ефективні системи мотивації та наявність внутрішніх кар'єрних траєкторій. Стабільність персоналу забезпечує неперервність технологічних процесів, зменшує витрати на навчання і формує сильну корпоративну культуру.

Також варто відзначити розширення ролі функціональних менеджерів і аналітиків, які координують внутрішньопортові процеси, розробляють логістичні схеми та забезпечують взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. У таких портах, як Лос-Анджелес і Шанхай, формується новий клас фахівців — технолого-аналітичний персонал, який має як глибоку технічну підготовку, так і компетенції в аналітиці даних, комунікаціях і управлінні ризиками.

Для системного аналізу трансформації персоналу в портовій галузі доцільно узагальнити ключові тенденції, що простежуються у провідних морських хабах. Таблиця 2.2 містить п'ять основних векторів змін у кадровій політиці світових портів. Вона дозволяє не лише ідентифікувати сучасні акценти у менеджменті персоналу, а й зіставити їх із прикладними практиками конкретних портів [40].

Подані у таблиці 2.2 дані чітко демонструють зміщення фокусу в управлінні персоналом у портах світу — від фізичної праці до компетенцій, орієнтованих на технології, аналітику та адаптивність. Ключові тенденції вказують на необхідність глибокої трансформації системи підготовки та мотивації працівників: з одного боку, підвищується вимога до цифрових навичок, а з іншого — до освітнього і гендерного балансу.

Ці зміни не є тимчасовими, а мають системний характер і відображають загальний рух портової індустрії у бік інтелектуалізації, автоматизації та стійкого розвитку. Вони також становлять основу для модернізації HR-підходів у портах України, що потребує урахування не лише технічної бази, а й гуманітарного потенціалу персоналу.

Таблиця 2.2

Ключові тенденції у формуванні персоналу світових портів

№	Ключова тенденція	Сутність	Приклад / Пояснення
1	Зростання частки ІТ-фахівців	Порти дедалі більше потребують ІТ-спеціалістів для обслуговування цифрових систем і аналітики.	У Сінгапурі частка ІТ-фахівців сягає 12% від загального штату.
2	Підвищення рівня освіти персоналу	Ускладнення технологій вимагає більшої освітньої підготовки, зокрема технічної та аналітичної.	У Роттердамі понад 66% працівників мають вищу освіту.
3	Гендерна інклюзивність	Зростає частка жінок у технічному, аналітичному та управлінському персоналі портів.	У Гамбурзі жінки становлять понад 23% персоналу.
4	Зниження плинності кадрів	Ефективна мотивація, навчання й корпоративна культура сприяють стабільності персоналу.	У Роттердамі плинність кадрів становить лише 3,8%.
5	Розширення ролі технолого-аналітичного персоналу	Формується нова категорія працівників, які поєднують технічні, логістичні та аналітичні компетенції.	У Лос-Анджелесі активно створюються мультидисциплінарні команди аналітиків.

Джерело: складено автором [36, 39, 41]

Географічне положення, соціально-економічні умови та інституційні традиції значною мірою визначають кадрову політику портів підприємств у різних регіонах світу. Різниця у структурі персоналу, функціональних пріоритетах і моделях управління персоналом є результатом адаптації до місцевого ринку праці, логістичних потоків та рівня технологічного розвитку. Нижче подано узагальнюючу таблицю 2.3, яка демонструє типові відмінності у кадровій структурі портів Азії, Європи та Північної Америки [41].

Таблиця 2.3

Географічні відмінності у кадровій структурі портів

Регіон	Домінуючі категорії персоналу	Особливості управління персоналом	Рівень автоматизації
Азія	Оператори терміналів, технічний персонал	Висока інтенсивність праці, акцент на виробничі процеси	Середній/високий (залежить від країни)
Європа	Інженери, логістичні менеджери, IT-фахівці	Фокус на цифровізації, екологічності, компетентнісному розвитку	Високий
Північна Америка	Менеджери з операцій, HR, профспілкові працівники	Сильна профспілкова система, високий рівень соціальних гарантій	Середній

Джерело: складено автором [34, 36, 41, 42]

Аналіз географічних відмінностей у кадровій структурі портів засвідчує, що формування персоналу у кожному регіоні базується на специфічних пріоритетах: в Азії — на масштабному виробничому потенціалі, у Європі — на знаннях, інноваціях і компетенціях, у Північній Америці — на балансі між ефективністю й соціальними гарантіями. Ці розбіжності свідчать про важливість адаптації HR-моделі до контексту портового середовища й підтверджують, що універсальної моделі не існує — вона повинна відповідати геоекономічним умовам конкретного регіону [34, 36].

Персонал портових структур сьогодні повинен відповідати не лише технічним стандартам, а й викликам цифрової логістики, гнучкої взаємодії й екологічної відповідальності. Це призвело до якісної трансформації компетентнісного профілю працівника. Якщо раніше ключовими характеристиками були фізична витривалість і дисципліна, то сьогодні — це

критичне мислення, цифрова грамотність і адаптивність [42]. Еволюцію компетенцій у галузі подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Еволюція компетенцій у портовій галузі

Період / Підхід	Ключові компетенції	Роль HR
Традиційна модель (до 2000-х)	Фізична витривалість, технічна вправність, дисципліна	Облік і контроль трудової дисципліни
Перехідна модель (2000–2015 рр.)	Базова комп'ютерна грамотність, командна робота, комунікації	Координація навчання і адаптації персоналу
Сучасна модель (з 2015 р.)	Цифрова аналітика, критичне мислення, гнучкість, багатозадачність	Формування культури розвитку, аналітична підтримка стратегій

Джерело: складено автором [36, 37, 43]

Трансформація компетентнісної моделі працівника порту свідчить про перехід від "оператора вантажу" до "керівника цифрового процесу". Це ставить нові вимоги до HR-систем — від планування потреб до побудови навчальних траєкторій. Основним завданням менеджменту персоналу в сучасних портах є створення динамічного середовища безперервного розвитку компетенцій, що має стратегічне значення для конкурентоспроможності підприємства.

Автоматизація стрімко змінює ринок праці в портовій галузі, трансформуючи саму суть зайнятості. У сучасних портах значно знижується потреба в класичних виробничих професіях — таких як вантажники, сигнальники, помічники операторів кранів. Натомість виникає попит на нові професійні ролі, пов'язані з цифровими технологіями, аналітикою та обслуговуванням складних автоматизованих систем. Формуються нові напрями зайнятості — наприклад, оператори інтелектуальних платформ, диспетчери автономної техніки, аналітики даних з управління вантажопотоками, інженери із впровадження штучного інтелекту [42].

У зв'язку з цим значно підвищуються вимоги до кваліфікації, знання іноземних мов, цифрової безпеки, логістичних програм. Портовий персонал має бути здатним не лише керувати машинами, а й інтерпретувати великі обсяги даних, працювати з цифровими близнюками інфраструктури, забезпечувати технічну підтримку інтелектуальних рішень. Це формує нову модель зайнятості, де людський капітал уже не виконує функцію фізичного ресурсу, а стає оператором складної цифрово-аналітичної системи. З огляду на це, автоматизація виступає не лише викликом, а й каталізатором якісної модернізації HR-стратегії портових підприємств.

Сучасна портова галузь стикається з цілим спектром викликів, які ускладнюють формування сталого, компетентного та мотивованого кадрового складу. Одним із фундаментальних бар'єрів є дефіцит висококваліфікованих фахівців, особливо у сферах інженерії, ІТ і логістики [41].

Водночас спостерігається зростаюча конкуренція за технічний і аналітичний персонал між портами, логістичними хабами, авіаційними транспортними компаніями та цифровими платформами. Такі фахівці, маючи універсальні компетенції, нерідко мігрують у сектори з вищим рівнем винагороди, що створює кадровий вакуум. Цей процес посилюється глобальною мобільністю праці, особливо в межах європейського простору, де відбувається витік спеціалістів із менш стабільних економік до високорозвинених країн.

Додатково виклики формуються на рівні управлінських культур. У багатьох портах спостерігається інерційне мислення щодо HR, відсутність довгострокової кадрової стратегії, слабе використання інструментів прогнозування потреб і формування внутрішнього кадрового резерву. Як наслідок, навіть технічно оснащені порти часто стикаються з проблемами дезорганізації, плинності кадрів і браку наступності у ключових управлінських позиціях [40].

Усе це вимагає переосмислення ролі управління персоналом як стратегічної функції, яка повинна інтегрувати інструменти планування,

брендингу роботодавця, цифрового розвитку і навчання. Формування кадрової спроможності — це не лише відповідь на поточні потреби, а й умова довгострокової конкурентоспроможності портової індустрії.

Аналіз характеристик персоналу у світовій портовій галузі засвідчує, що людський капітал є не лише технічним ресурсом, а стратегічним фактором конкурентоспроможності портів. Провідні порти світу демонструють системний підхід до формування професійної структури персоналу, яка поступово трансформується у відповідь на глобальні виклики: цифровізацію, автоматизацію, екологічні стандарти та зміну логістичних парадигм.

Географічні відмінності у кадровій структурі вказують на те, що підходи до управління персоналом суттєво різняться залежно від економічної моделі, соціальної політики та рівня технологічного розвитку країни. Азійські порти орієнтовані на операційний потенціал, європейські — на знання, аналітику та сталість, тоді як у Північній Америці переважає баланс між ефективністю й соціальним захистом [37].

Одним із найважливіших трендів є зміна профілю компетенцій — від фізичних і дисциплінарних до цифрових, креативних і міждисциплінарних. Така еволюція вимагає нового мислення в HR-менеджменті: формування внутрішніх систем навчання, підтримки адаптивності та планування кар'єри. Особливу роль у цьому відіграє вплив автоматизації, яка не лише скорочує традиційні ролі, а й створює запит на нові — інженерно-аналітичні, IT-орієнтовані, координаторські.

Водночас портові підприємства стикаються з серйозними викликами у формуванні персоналу: кадровим дефіцитом, конкуренцією за фахівців, застарілими уявленнями про професії, плинністю кадрів і відсутністю стратегічного планування. Це вимагає глибокої трансформації підходів до управління людськими ресурсами, зміни ролі HR-служб — від облікових підрозділів до лідерів змін, орієнтованих на інновації, гнучкість і довгострокову цінність працівника.

Таким чином, світовий досвід свідчить: той порт, який стратегічно розвиває свій кадровий потенціал, не лише підвищує операційну ефективність, а й стає системним елементом стійкого глобального ланцюга постачання. Ці підходи мають стати дороговказом для реформування управління персоналом в українських портах, що буде предметом подальшого аналізу.

2.2. Система управління персоналом в українських портових структурах

Управління персоналом в українських портах є одним із ключових чинників стабільного функціонування галузі, яка відіграє важливу роль у міжнародній торгівлі та транспортному сполученні України. Однак сучасні реалії — воєнний стан, трансформація ринку праці, відставання в технічному оснащенні та слабка інтеграція сучасних HR-технологій — створюють комплексне середовище для критичного аналізу існуючої системи [6].

Формування ефективної системи управління персоналом вимагає розуміння не лише кількісних показників кадрового складу, а й функціонального розподілу працівників за основними категоріями. У контексті українських портових підприємств, структура персоналу досі зберігає риси трудомісткої моделі з домінуванням техніко-операційних функцій. Рис. 2.2 узагальнює типовий розподіл персоналу в українських портах та відображає наявні пріоритети у кадровій політиці [35,

На діаграмі на рис. 2.2 зображено типовий розподіл персоналу в портах України. Найбільшу частку становлять оператори портового обладнання (35%) та технічний персонал (25%), що підтверджує домінування виробничо-операційної моделі зайнятості. Частка управлінського персоналу — 15%, тоді як ІТ-фахівці поки що становлять лише близько 5% штату. Інженери та адміністративні підрозділи представлені рівномірно — по 10%.



Рис. 2.2. Структура персоналу в українських портових структурах
(усереднені дані)

Джерело: сформовано автором [35, 44, 45]

Ця структура свідчить про перевагу трудомісткого підходу до організації роботи та відносно низький рівень інтеграції цифрових і аналітичних рішень у кадрову політику.

Аналіз структури персоналу українських портових підприємств свідчить про концентрацію кадрового ресурсу в технічному та операційному сегменті, що відповідає за виробниче навантаження. Водночас відносно низька частка ІТ-фахівців та аналітичних ролей демонструє низький рівень цифровізації та недостатнє впровадження інноваційних моделей управління. Така структура, характерна для індустріальної моделі зайнятості, потребує перегляду — з акцентом на розвиток мультифункціонального персоналу, інтеграцію цифрових рішень та посилення управлінської компетентності [35].

Для глибокого розуміння якості управління людським капіталом в українських портах доцільним є аналіз не лише структурної побудови

персоналу, а й внутрішніх характеристик HR-систем. Нижче представлена таблиця 2.5, що узагальнює ключові параметри чинної моделі управління персоналом: її організаційну логіку, кваліфікаційні особливості, рівень цифровізації та інтеграцію з бізнес-процесами. Такий порівняльний підхід дозволяє виявити структурні прогалини та сформулювати орієнтири для подальшої модернізації.

Таблиця 2.5

Основні характеристики системи управління персоналом
у портах України

Параметр	Поточний стан	Коментар
Організаційна модель HR	Централізована або змішана	Домінують функції кадрового діловодства, відсутня стратегія
Кваліфікаційна структура	Середня спеціальна освіта переважає	Лише 45–50% працівників мають вищу освіту
Цифровізація HR	Низька	Обмежене використання HRM-систем, відсутність HR-аналітики
Плинність кадрів	Помірна–висока	Особливо висока серед молодих спеціалістів
Розвиток компетенцій	Несистемний	Відсутні індивідуальні траєкторії навчання
Інтеграція з бізнес-цілями	Мінімальна	HR не бере участі в стратегічному плануванні

Джерело: складено автором [35, 40, 45]

Представлені у таблиці 2.5 параметри засвідчують, що чинна система управління персоналом у портах України характеризується низьким рівнем стратегічної орієнтації та модернізації. Вона функціонує переважно у форматі адміністративного обліку, з обмеженим впливом на загальну ефективність підприємства. Відсутність аналітики, цифрових рішень, персоналізованих програм розвитку та участі HR у стратегічному управлінні є головними

слабкими місцями цієї моделі. Їх подолання вимагає впровадження нових підходів — компетентнісного, гібридного та цифрово інтегрованого.

Система управління персоналом у більшості українських портових структур зберігає риси класичної адміністративно-наглядової моделі, яка історично склалася ще в радянський період. Основний акцент зосереджено на веденні документації, обліку кадрів, забезпеченні формальної відповідності вимогам законодавства, що значно обмежує стратегічний потенціал HR-функції [35, 45].

Організаційна структура управління персоналом у таких підприємствах зазвичай не передбачає окремих підрозділів, відповідальних за розвиток людського капіталу, оцінювання ефективності працівників чи впровадження сучасних HRM-систем. Як наслідок, персонал сприймається не як актив, який потребує інвестування, а як виконавчий ресурс. Такий підхід унеможливорює своєчасну адаптацію до викликів, які постають перед портовою галуззю в умовах глобалізації, автоматизації та ринкової конкуренції.

Серед типових системних проблем, які були виявлені під час аналізу, варто виокремити:

Низький рівень цифровізації управління персоналом. У більшості випадків HR-процеси виконуються вручну або в Excel, без використання спеціалізованих програм для автоматизації обліку, адаптації, навчання, оцінювання й мотивації. Це не лише збільшує операційні витрати, а й обмежує швидкість прийняття рішень [35, 40]

Обмежений доступ до даних та HR-аналітики. Відсутність систематизованих даних про компетенції, результати, кар'єрні траєкторії або рівень задоволеності працівників не дозволяє побудувати ефективну політику персонального розвитку, а також оцінити внесок працівників у стратегічні цілі підприємства.

Недостатній рівень інтеграції HR-функції у систему стратегічного управління. У переважній більшості портів відсутня кадрова стратегія як

окремий документ, а планування персоналу здійснюється постфактум — у відповідь на дефіцити, а не як частина проактивної моделі.

Низький рівень внутрішньої мотивації та плінність кадрів, особливо серед молоді. Молоді спеціалісти часто залишають підприємство через відсутність чітких перспектив розвитку, застарілі підходи до менеджменту та низький рівень цифрової культури. Це формує "демографічний провал" у портовій галузі, що в перспективі загрожує нестачею фахівців середнього рівня управління.

Несистемний підхід до розвитку персоналу. Навчання працівників зазвичай має формальний характер, не пов'язаний із оцінюванням потреб, індивідуальними траєкторіями розвитку або інноваційною стратегією порту. Це призводить до нераціонального використання ресурсів і відсутності реального підвищення кваліфікації.

Варто також відзначити, що частина українських портів, зокрема ті, які мають залучення приватного капіталу або діють в умовах концесії, демонструють спроби запровадження елементів сучасного HR — створення мотиваційних програм, використання електронних систем управління персоналом, організацію внутрішнього навчання. Проте ці ініціативи залишаються фрагментарними, не охоплюють усі рівні управління і не інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства [46].

Таким чином, на поточному етапі українські порти перебувають у стані «кадрового транзиту» — між застарілою адміністративною моделлю управління персоналом і необхідністю формування сучасної, стратегічно орієнтованої HR-системи, яка здатна забезпечити стійкість, продуктивність і інноваційність у довгостроковій перспективі.

Система управління персоналом в українських портах не є статичною. Її еволюція відбувається під впливом як внутрішніх структурних змін, так і зовнішніх викликів — зокрема, економічних криз, реформ у сфері транспорту, процесів концесії та повномасштабного вторгнення. У цьому контексті HR-функція змінюється від суто адміністративної до стратегічно-адаптивної. Для

глибшого розуміння цього процесу доцільно простежити ключові етапи трансформації HR-систем у портах України.

Таблиця 2.6

Динаміка трансформації HR-функцій в українських портах

Період	Ключові характеристики HR-системи	Типові практики
До 2020 р.	Переважно адміністративний підхід, мінімальна цифровізація, обмежене навчання	Облік кадрів вручну, орієнтація на контроль і документацію
2020–2022 рр.	Початок впровадження окремих цифрових інструментів, зростання уваги до мотивації та навчання	Використання базових HRM-програм, запуск внутрішнього навчання, оцінювання
Після 2022 р.	Фокус на адаптації, емоційній підтримці, безпеці, децентралізація HR-функцій	Розробка планів утримання персоналу, онлайн-комунікація, психосоціальна підтримка

Джерело: складено автором [35, 40, 47]

До 2020 року HR-функції в українських портах мали переважно виконавчо-бюрократичний характер. Відсутність цифрових рішень, автоматизації обліку, оцінювання чи персоналізованого навчання призводила до низької гнучкості в управлінні персоналом і залежності від ручної обробки процесів.

Період 2020–2022 рр. ознаменувався перехідним етапом: з появою концесійних ініціатив та частковим залученням приватного капіталу в управління портами відбулося поступове впровадження базових HRM-систем, а також програм мотивації, внутрішнього навчання та оцінки результатів роботи. Почали формуватись корпоративні ініціативи в напрямі лояльності персоналу [48].

Після 2022 року, в умовах воєнного стану, HR-функція набула нового звучання. На перший план вийшли не лише безпека й адаптація працівників, а

й емоційна підтримка, кризова комунікація, утримання команди в умовах невизначеності. HR-відділи почали реалізовувати психологічні сесії, індивідуальні підходи до менеджменту й комунікації, гнучкі графіки роботи. Це стало основою нової, адаптивної моделі кадрової роботи.

Трансформація HR-функцій в українських портах відображає загальний напрям змін у транспортній галузі — від адміністративної інерції до стратегічної гнучкості. Особливо значущим є період після 2022 року, коли на перший план вийшли людяність, стресостійкість і підтримка. Цей зсув демонструє потенціал HR як інструменту кризового менеджменту, стабілізації колективу та збереження організаційної цілісності. Водночас, ця трансформація потребує системного закріплення: розробки довгострокової HR-стратегії, інституціалізації внутрішніх сервісів підтримки персоналу та інтеграції цифрових рішень у кожен етап життєвого циклу працівника [48].

Дослідження системи управління персоналом в українських портових структурах дозволяє зробити висновок про її глибоку фрагментарність, інституційну інерційність та відставання від глобальних тенденцій. Домінування адміністративного підходу, низький рівень цифровізації, відсутність системи розвитку персоналу та формального стратегічного мислення в HR-функції значно обмежують кадровий потенціал галузі. У більшості підприємств персонал сприймається як витратна стаття, а не як ключовий ресурс, що створює додану вартість.

Разом із тим, в українських портах простежується поступовий перехід до гнучкіших моделей управління кадрами, особливо у структурах із приватним капіталом чи в умовах концесії. У цих випадках HR починає виконувати не лише облікові, а й розвивальні, аналітичні та мотиваційні функції. Певні зрушення відбулися і внаслідок повномасштабної війни, яка актуалізувала питання адаптації, психоемоційної підтримки працівників, збереження командної єдності та безпеки [49].

Позитивною динамікою є поява практик, орієнтованих на кризове управління персоналом, застосування елементів гнучкої зайнятості, онлайн-

комунікації, локальних ініціатив із розвитку персоналу. Це свідчить про готовність окремих підприємств до поступового переходу від жорсткої ієрархічної до адаптивно-стратегічної HR-моделі.

Таким чином, українська портова галузь перебуває у точці переходу: від архаїчної кадрової системи — до сучасного, багаторівневого управління людським капіталом, здатного відповідати викликам цифрової епохи та воєнної нестабільності. Закріплення позитивних тенденцій можливе лише за умови інституційної підтримки реформ, підвищення ролі HR у стратегічному управлінні та впровадження єдиних стандартів кадрової зрілості для всіх портових структур країни.

2.3. Аналіз системи управління персоналом в Одеському морському торговельному порту

Одеський морський порт є одним із найбільших транспортних вузлів України, який відіграє стратегічну роль у морських перевезеннях, міжнародній торгівлі та логістиці Чорноморського регіону. Ефективність його функціонування великою мірою залежить від кадрового ресурсу та організації HR-системи. У цьому підрозділі проаналізовано сучасний стан управління персоналом в Одеському порту, його кадрову структуру, організаційні особливості, ключові виклики та потенціал до трансформації [50].

Аналіз кадрової структури підприємства є базовим кроком для оцінки ефективності системи управління персоналом. Структура відображає функціональні пріоритети підприємства, розподіл трудових ресурсів, ступінь автоматизації та баланс між технічними й управлінськими ролями. Побудована кругова діаграма на рис. 2.3 ілюструє усереднений функціональний розподіл працівників Одеського морського порту, який є репрезентативним прикладом державного портового підприємства України [49].



Рис. 2.3. Структура персоналу в Одеському морському порту

Джерело: сформовано автором [35, 49, 50]

На основі внутрішніх звітів та відкритих статистичних джерел сформовано орієнтовну структуру персоналу порту. Найбільшу частку становлять оператори навантажувальної техніки (33%) і технічний персонал (27%). Інженери — 12%, менеджери — 13%, адміністрація — 10%. Частка ІТ-фахівців залишається на рівні 5%, що є нижчим за світові тенденції, але відповідає середньому українському показнику. Ця структура засвідчує переважання трудомісткого техніко-виробничого компонента, з обмеженою присутністю стратегічних та інноваційних HR-функцій [49].

Згідно з візуалізованими даними, структура персоналу Одеського порту зберігає ознаки індустріальної моделі — із домінуванням операторів, технічного персоналу та інженерів. Низька частка ІТ-фахівців і менеджерів

свідчить про обмежене впровадження цифрових практик, слабку аналітичну підтримку процесів та нестачу управлінської гнучкості. Такий дисбаланс знижує адаптивність системи управління персоналом до викликів сучасного ринку й потребує стратегічної корекції.

Щоб комплексно оцінити стан HR-функції в Одеському морському порту, доцільно проаналізувати ключові характеристики системи управління персоналом. В таблиці 2.7 узагальнено основні параметри, що відображають тип управління, підходи до навчання, рівень цифровізації, наявність стратегії, кадрового резерву та оцінювання. Такий аналіз дозволяє виявити не лише поточний стан, а й вектори можливого розвитку [50].

Таблиця 2.7

Основні характеристики системи управління персоналом в Одеському морському порту

Параметр	Характеристика Одеського порту	Коментар
Тип HR-системи	Адміністративно-виробнича модель	Орієнтація на документацію, регламенти, безпеку
Наявність HR-стратегії	Відсутня як окремий документ	Стратегічні цілі персоналу не інтегровані у загальну політику
Підхід до навчання	Переважно обов'язкові технічні курси	Відсутні програми розвитку лідерства та soft skills
Система оцінювання	Формальна, не пов'язана з KPI	Механізм зворотного зв'язку та мотивації не розвинений
Технологічне забезпечення HRM	Низький рівень	Відсутні спеціалізовані цифрові інструменти
Стан кадрового резерву	Нерозвинений	Відсутність планування наступності та кар'єрних траєкторій

Джерело: складено автором [35, 49, 50]

Подані в таблиці 2.7 параметри демонструють структурну архаїчність HR-системи порту, яка зосереджена на дотриманні формальних вимог, а не на розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу. Відсутність

персоналізованого навчання, цифрових інструментів, КРІ-орієнтованої оцінки та кадрового резерву свідчить про високий рівень ризику втрати ефективності в умовах ринку, що змінюється. Водночас це відкриває можливості для цілеспрямованої трансформації — за умов впровадження стратегічного HRM-мислення й підтримки з боку вищого менеджменту.

Система управління персоналом в Одеському морському порту на сьогодні функціонує у форматі традиційної адміністративно-виробничої моделі, що склалася історично та зберігає інерцію планово-облікового підходу. Основна увага приділяється кадровому діловодству, контролю за відповідністю штатного розпису та організації обов’язкових заходів із безпеки праці. У той же час, відсутній цілісний стратегічний підхід до формування, розвитку та утримання персоналу [50].

Ключова ознака системи — низький рівень діджиталізації HR-процесів. Більшість операцій із кадрового адміністрування виконується вручну або в базових програмах, без інтеграції автоматизованих HRM-систем. Це унеможливорює оперативне прийняття рішень, ускладнює ведення аналітики, не дозволяє відслідковувати динаміку розвитку персоналу та коригувати кадрову політику на основі даних.

Другий критичний фактор — відсутність системної роботи з кадровим резервом. Призначення на посади зазвичай відбувається реактивно — у відповідь на звільнення, без довгострокового планування наступності. Це створює ризики дестабілізації ключових напрямів діяльності у разі втрати фахівців із критичними компетенціями, а також знижує мотивацію молодших працівників, які не бачать чіткої кар’єрної перспективи [49].

Навчання працівників здійснюється переважно формально, без індивідуальних траєкторій, програм підвищення soft skills чи розвитку лідерських компетенцій. Усі заходи мають переважно інструктивний характер і пов’язані з технікою безпеки або професійною атестацією, що знижує мотиваційний ефект і не сприяє інноваційному мисленню.

Особливо актуальним викликом є відсутність системи оцінювання ефективності персоналу, орієнтованої на результативність, індивідуальні досягнення та командну взаємодію. Відсутність KPI, регулярного зворотного зв'язку та чітких стандартів компетентностей призводить до зниження прозорості та об'єктивності у прийнятті рішень щодо розвитку або преміювання працівників [27].

Проблеми також фіксуються на рівні комунікацій. Управлінська культура зберігає ознаки вертикального управління, де ініціативність з боку працівників часто ігнорується або не заохочується. Це обмежує здатність портового колективу адаптуватися до змін, створює бар'єри до впровадження інновацій та нових підходів.

Разом із тим, в окремих підрозділах фіксуються перші ознаки локальної трансформації. Зокрема, у сфері логістики і безпеки впроваджуються окремі цифрові рішення (електронний облік зміни, контроль доступу, автоматизовані графіки), а в адміністративному сегменті з'являються ініціативи з гнучкого управління часом, менторства для нових працівників і адаптаційних програм.

Ці фрагментарні зміни демонструють наявність потенціалу до глибокої HR-модернізації, але потребують стратегічного бачення, централізованого управління змінами, підтримки з боку топ-менеджменту порту й інтеграції в загальну систему корпоративного управління [15].

Для комплексної оцінки поточного стану управління персоналом в Одеському морському порту доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу, яка дозволяє систематизувати внутрішні переваги й недоліки, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Це — ефективний інструмент діагностики, що дозволяє визначити вектори подальшого розвитку HR-системи, ураховуючи специфіку підприємства, динаміку середовища та кадрову політику в цілому.

SWOT-аналіз демонструє наявність структурно сформованого кадрового ресурсу з досвідом і лояльністю, однак водночас — значне технологічне та організаційне відставання HR-системи. Найбільш критичними

слабкими сторонами є відсутність кадрової стратегії, нестача цифрових інструментів, а також відсутність системи KPI, що не дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність роботи персоналу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз HR-системи Одеського морського порту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність технічно підготовленого персоналу з багаторічним досвідом	Відсутність HR-стратегії та цифрових рішень
Високий рівень лояльності серед старших працівників	Низький рівень системного навчання і розвитку персоналу
Функціонуюча система техніки безпеки та охорони праці	Недостатній кадровий резерв і відсутність KPI
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних HRM-систем та аналітики	Втрата молодих кадрів через низьку мотивацію та міграцію
Міжнародні програми з розвитку портів і підтримка цифровізації	Посилення конкуренції з боку приватних портів і логістичних компаній
Формування корпоративної культури через лідерство і мотивацію	Ризики кадрової нестабільності через демографічний розрив

Джерело: складено автором [35, 49, 50]

Зовнішні можливості відкривають перспективи для змін — через участь у міжнародних програмах, впровадження сучасних HRM-рішень та формування культури залучення працівників до управлінських процесів. Водночас порт стикається з реальними загрозами — плинністю кадрів, посиленням конкуренції на ринку праці, демографічними розривами та міграційними втратами [21].

Врахування цього аналізу дозволяє перейти від симптоматичних рішень до системного стратегічного управління людським капіталом. На цій основі можуть формуватись обґрунтовані практичні заходи модернізації HR-функції.

Аналіз кадрової структури та HR-практик Одеського морського порту свідчить про системну невідповідність між стратегічними викликами галузі та реальним станом управління персоналом. Сформована модель має яскраво виражені риси адміністративно-виробничої системи, що орієнтована на облік, контроль і регламентування, а не на розвиток, мотивацію та інноваційність працівників. Переважає тактичний, а не стратегічний підхід до кадрової політики [49].

Основні кадрові процеси мають формальний характер, що особливо проявляється у відсутності ефективної системи оцінювання, персоналізованих траєкторій навчання та кадрового резерву. Брак KPI, цифрових HRM-інструментів і стратегічного планування створює ризики не лише для внутрішньої ефективності, а й для адаптації порту до зовнішніх трансформацій — як економічних, так і технологічних [15, 37].

Водночас SWOT-аналіз виявив наявність важливих точок росту. Це — технічно підготовлений персонал, досвід поколінь, основи інституційної стабільності та поступове впровадження цифрових рішень у окремих підрозділах. Потенціал портового HR полягає не в повному реформуванні, а в розумному поєднанні наявних сильних сторін із сучасними підходами — через поетапне запровадження стратегічної HR-стратегії, цифровізації, KPI-систем і програми розвитку персоналу.

Таким чином, Одеський морський порт має реальні передумови для побудови ефективної моделі управління людським капіталом — за умови інституційної підтримки змін, залучення інвестицій у людський ресурс та усвідомлення HR як ключової функції довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОРТОВІЙ СФЕРІ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом у портових структурах

Сучасні портові структури функціонують у середовищі постійної змінності — цифрових перетворень, глобальної конкуренції, логістичних інновацій та зростання вимог до стійкості. В таких умовах ефективне управління персоналом стає не просто допоміжною функцією, а ключовим фактором операційної ефективності, інноваційності й адаптивності підприємства. Однак аналіз українських реалій виявляє, що HR-системи більшості портів залишаються інерційними, фрагментарними та технологічно відсталими. Це створює системну потребу в їх модернізації [35].

Для комплексного розуміння проблем, які обумовлюють необхідність трансформації системи управління персоналом у портових структурах, важливо здійснити структурування ключових бар'єрів, що гальмують розвиток HR-функцій. Представлений нижче рис. 3.1 демонструє результати узагальненого аналізу типових труднощів, з якими стикаються українські порти в управлінні людським капіталом. Візуалізовані дані дозволяють кількісно оцінити інтенсивність поширення конкретних проблем та встановити їх пріоритетність для подальшого реформування.

Графічний аналіз засвідчує, що найбільш поширеною проблемою в HR-системах портів є критично низький рівень цифровізації, який фіксується у 85% підприємств. Порівнянно високими є також рівень стратегічної неінтегрованості HR (80%) та відсутність ефективної системи оцінювання (75%). Висока плинність кадрів, особливо серед молоді (70%), та слабкий

кадровий резерв (65%) формують нестійку кадрову модель, яка неспроможна реагувати на виклики ринку праці та змінювані умови логістичного середовища. Ці фактори підтверджують необхідність комплексної трансформації HR-систем, з фокусом на інноваційність, аналітичність та стратегічну роль управління персоналом у портах України [8].

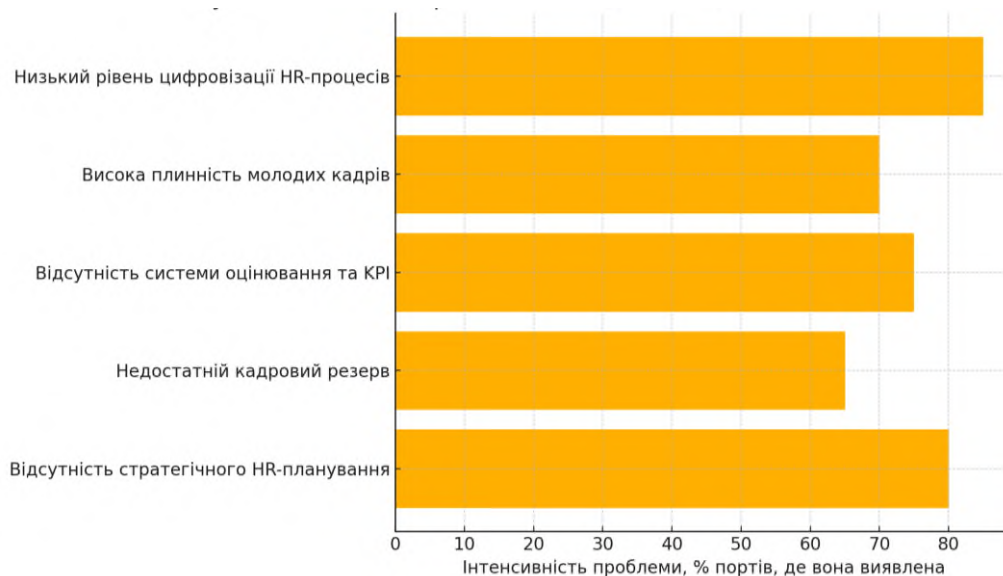


Рис. 3.1. Основні причини необхідності вдосконалення HR-системи в портах України

Джерело: сформовано автором [21, 35, 49, 50]

Функціонування портових структур в умовах глибоких зовнішніх і внутрішніх трансформацій вимагає від системи управління персоналом гнучкості, швидкості адаптації та здатності забезпечити стійкий розвиток людського капіталу. Проте проведений аналіз свідчить про наявність низки фундаментальних проблем, які роблять чинну HR-модель у більшості портів України неефективною, фрагментарною й стратегічно незрілою. Це підтверджується як кількісними індикаторами, так і якісними оцінками стану управління [21].

Більшість HR-процесів у портах здійснюється вручну або в електронних таблицях, без використання сучасних HRM-систем. Це унеможливорює облік даних у режимі реального часу, побудову цифрового профілю працівника,

прогнозування потреб у персоналі та аналітичну підтримку стратегічних рішень. Відсутність централізованих платформ для управління навчанням, адаптацією, оцінюванням і розвитком призводить до втрати керованості та прозорості HR-функцій. В епоху цифрової логістики така ситуація є критично несумісною з вимогами ефективного портового менеджменту [51].

Аналіз внутрішньої статистики підприємств свідчить про високу частку звільнень у перші 2–3 роки роботи серед працівників до 35 років. Основними причинами є відсутність перспектив розвитку, негнучкий графік, застарілі управлінські підходи та відсутність сучасної системи наставництва. Молодь не готова працювати в умовах адміністративної ієрархії без можливості реалізації. Це призводить до поступової втрати кадрового потенціалу нового покоління — носіїв цифрових, аналітичних та мовних компетенцій.

HR-підрозділи в українських портах здебільшого не залучені до розробки загальнопортової стратегії. Кадрові рішення приймаються реактивно, у відповідь на вакантність чи скарги, без попереднього прогнозування або оцінки впливу на ефективність. Немає механізмів інтеграції HR у стратегічне планування виробничих, інвестиційних або цифрових проєктів. Це перетворює управління персоналом на пасивну функцію, позбавлену впливу на трансформацію підприємства [49].

У переважній більшості портів не впроваджено моделі оцінювання персоналу на основі результатів (KPI), компетентнісного підходу чи багаторівневої системи зворотного зв'язку (наприклад, 180° або 360°). Це спричиняє втрату об'єктивності в управлінських рішеннях, унеможливорює виявлення потенціалу працівників і робить систему мотивації непрозорою. Натомість зростає ризик суб'єктивізму, конфліктів та зниження довіри до управління [27].

У більшості портів відсутні програми планування наступності: у разі звільнення ключового фахівця виникає ризик «кадрового вакууму». Крім того, навчання часто має формальний, регламентний характер (інструктажі, охорона праці), без стратегічного змісту — розвитку лідерства, діджитал-компетенцій,

емоційного інтелекту. Відсутні індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, внутрішнє менторство та культура самонавчання.

Порти ЄС, Китаю, Сінгапуру активно впроваджують автоматизовані системи управління людським капіталом, використовують прогнозу HR-аналітику, корпоративну культуру залучення та формування бренду роботодавця. Відставання українських портів у цій площині створює бар'єри для залучення іноземних партнерів, впровадження ESG-стандартів, грантових програм та інвестицій. Наявність застарілої HR-системи прямо впливає на репутаційний капітал підприємства на міжнародному рівні [34].

Стан HR-системи в українських портах наочно свідчить: подальше функціонування за наявною моделлю є не лише неефективним, а й стратегічно ризикованим. Неефективне управління персоналом ускладнює реалізацію технічних інновацій, підвищує операційні витрати, знижує стійкість до зовнішніх викликів і втрачає людський потенціал. Це обґрунтовує потребу в глибокій, поетапній трансформації HR-системи — від адміністративної до стратегічно керованої, цифрово-аналітичної моделі управління людським капіталом [49].

З метою узагальнення аналітичного матеріалу доцільним є представлення основних проблем управління персоналом у портових структурах у табличній формі. Таблиця 3.1 систематизує ключові бар'єри, з якими стикаються українські морські порти у сфері HR-менеджменту, з акцентом на їх сутнісну природу та стратегічні наслідки для діяльності підприємств. Такий формат дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та визначити пріоритетні напрямки для подальшої модернізації HR-систем.

Проаналізовані проблеми вказують на системну кризу традиційної HR-моделі, яка зберігається в більшості портових структур України. Усі ключові бар'єри — від цифрової відсталості до стратегічної неінтегрованості — мають міжсекторний характер і впливають не лише на ефективність внутрішніх процесів, а й на здатність порту конкурувати у глобальному логістичному середовищі. Таблиця 3.1 чітко ілюструє, що кожна із виявлених слабких сторін

має прямий зв'язок з операційними ризиками, втратою мотивації працівників, зниженням інституційної стійкості та зменшенням інвестиційної привабливості. Це обґрунтовує необхідність негайного переходу до сучасної, стратегічно орієнтованої, цифрово підкріпленої системи управління людським капіталом.

Таблиця 3.1

Основні проблеми HR-системи портових структур та їх аналітичне обґрунтування

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для порту
Низький рівень цифровізації	Відсутність сучасних HRM-систем, облік персоналу вручну	Зниження ефективності управління, втрата аналітичної спроможності
Висока плинність молодих кадрів	Відсутність мотивації, розвитку, кар'єрних перспектив	Втрата молодого потенціалу, старіння кадрового складу
Відсутність стратегічної ролі HR	HR-підрозділи не беруть участі в стратегічному плануванні	Кадрові рішення є реактивними, не інтегрованими у загальний розвиток підприємства
Необ'єктивна оцінка працівників	Відсутність KPI, моделей зворотного зв'язку, формальність оцінювання	Зниження мотивації, непрозорість просування та преміювання
Недостатній кадровий резерв та система навчання	Немає планування наступності, індивідуальних навчальних траєкторій	Ризики дестабілізації при зміні кадрів, втрата компетенцій
Втрата конкурентоспроможності на міжнародному рівні	Відставання від світових стандартів HR, відсутність бренду роботодавця, слабке ESG-позиціонування	Втрата інвестиційної привабливості, кадровий "відтік" у більш розвинені організації

Джерело: складено автором [35,47, 49, 50]

Комплексний аналіз стану систем управління персоналом у портових структурах України засвідчив наявність глибоких організаційних, функціональних і технологічних дисбалансів, які перешкоджають ефективному розвитку галузі. Сформована на засадах адміністративно-облікової моделі, чинна HR-система не відповідає викликам сучасного ринку праці, цифрової логістики та глобальної конкуренції. Вона виявляється не лише інституційно застарілою, а й стратегічно неготовою до адаптації в умовах турбулентного середовища.

Найбільш критичними є такі проблеми, як відсутність цифрових HRM-рішень, високий рівень плинності кадрів, особливо серед молоді, неефективні моделі оцінювання працівників, відсутність кадрового резерву та ігнорування HR-функції в стратегічному управлінні підприємствами. Ці слабкі сторони підсилюються глобальними тенденціями — автоматизацією, зміною поколінь, стандартизацією ESG-вимог, зростанням конкуренції за фахівців на міжнародному ринку праці. Усе це формує середовище високого кадрового ризику та знижує адаптивну здатність портових структур до внутрішніх реформ і зовнішніх викликів [51].

Аналітичне обґрунтування, підкріплене емпіричними даними, показує: без глибокої трансформації HR-моделі порти не зможуть реалізувати технічний потенціал, модернізувати логістику, утримати фаховий персонал і бути конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі. Цифровізація, стратегічне планування кадрів, формування внутрішнього лідерства, запровадження системи KPI і гнучких мотиваційних механізмів повинні стати центральними елементами нової моделі управління персоналом [27].

Таким чином, вдосконалення HR-систем — це не просто відповідь на внутрішні недоліки, а необхідна умова для переходу портової галузі України до стійкої, конкурентоспроможної та інноваційної траєкторії розвитку.

3.2. Рекомендації щодо модернізації HR-систем Одеського морського торговельного порту

Розуміння системних проблем та стратегічних викликів у сфері управління персоналом створює необхідну основу для формування конкретних практичних рішень. З огляду на проведений аналіз, модернізація HR-системи в Одеському морському порту повинна бути спрямована не лише на усунення поточних недоліків, але й на створення стійкої, цифрово орієнтованої, стратегічно узгодженої моделі управління людським капіталом.

Для ефективного впровадження змін у сфері управління персоналом необхідно чітко визначити пріоритетність окремих заходів, що дозволить оптимізувати ресурсне забезпечення та поетапно реалізовувати стратегію модернізації. Рис. 3.2 демонструє ключові напрямки трансформації HR-системи Одеського морського порту, ранжовані за ступенем їх впливу на підвищення ефективності та стійкості кадрового управління. Розподіл пріоритетів здійснено на основі експертного аналізу, результатів аналітичного огляду та порівняльного досвіду реформ у суміжних галузях [50].

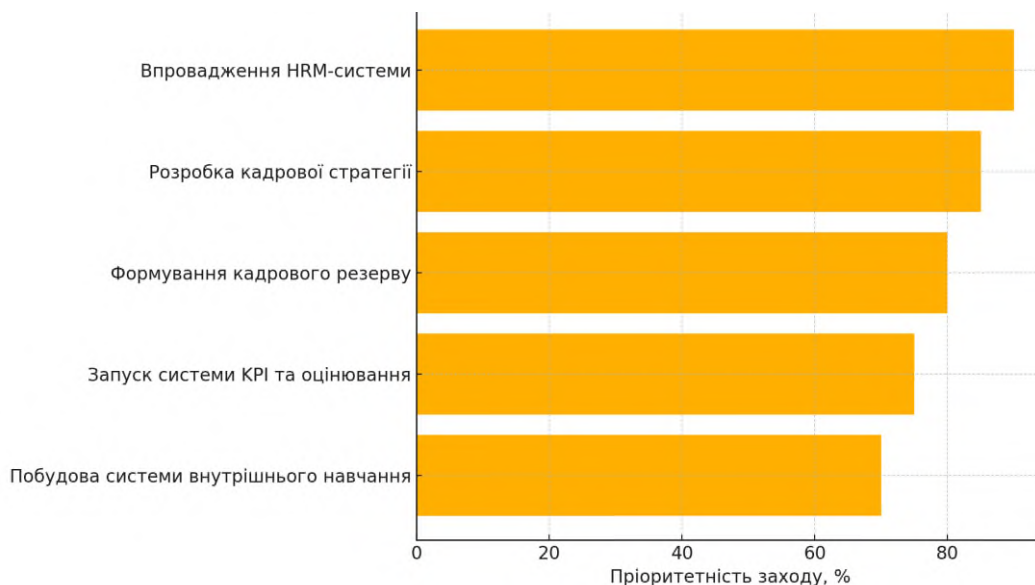


Рис. 3.2. Пріоритети модернізації HR-системи в Одеському морському порту

Джерело: сформовано автором [46 - 50]

Діаграма демонструє найбільш пріоритетні напрями трансформації HR-системи, визначені на основі порівняльного аналізу та узагальнення сучасних викликів. Найвищу пріоритетність мають впровадження HRM-платформи та розробка кадрової стратегії, далі — формування кадрового резерву, система оцінювання ефективності та створення внутрішнього навчання [51].

Аналіз розподілу пріоритетів свідчить про стратегічну вагу таких напрямів, як цифровізація HR-процесів через впровадження HRM-систем, а також розробка повноцінної кадрової стратегії, синхронізованої з загальною політикою підприємства. Формування кадрового резерву та запуск системи оцінювання ефективності працівників посідають наступні місця за важливістю, адже є основою стабільності, спадкоємності управління та прозорої мотивації. Побудова внутрішнього навчального середовища виступає ключовим інструментом для довгострокового розвитку потенціалу працівників і формування внутрішнього експертного ядра. Такий комплексний підхід до пріоритетів модернізації дозволяє вибудувати стійку, гнучку та інноваційну систему управління персоналом, яка здатна забезпечити Одеському порту конкурентні переваги у глобальному логістичному середовищі.

Формування ефективної, сучасної системи управління персоналом у портовій структурі вимагає цілісного підходу до трансформації HR-функцій. На основі попереднього аналізу та встановлених дисбалансів у кадровій моделі Одеського морського порту сформовано перелік практичних рекомендацій, які спрямовані на усунення ключових слабких місць, підвищення гнучкості та підготовку системи персоналу до роботи в умовах змін. Рекомендації базуються на поєднанні найкращих міжнародних практик, цифрових рішень та реалістичних організаційних можливостей.

1. Впровадження автоматизованої HRM-системи. Необхідно запровадити цифрову платформу для управління усім життєвим циклом працівника — від найму до звільнення. Вона має включати модулі: обліку, адаптації, навчання, оцінювання, управління графіками, збору зворотного

зв'язку. Найкращим рішенням буде хмарне інтегроване ПЗ із аналітичними панелями (наприклад, SAP SuccessFactors, Zoho People або українські аналоги) [37].

Очікуваний ефект: зменшення адміністративного навантаження, прозорість даних, аналітичне прогнозування потреб у кадрах.

2. Розробка кадрової стратегії, інтегрованої в загальну політику підприємства. HR-стратегія повинна включати чіткі цілі, показники ефективності, профілі компетенцій, принципи розвитку та утримання персоналу. Вона має бути пов'язана з інвестиційною, інноваційною та операційною стратегіями порту [21].

Очікуваний ефект: узгодженість рішень щодо персоналу з місією та стратегічними цілями підприємства.

3. Формування системи кадрового резерву та наступності. Необхідно створити базу перспективних працівників з індивідуальними планами розвитку, програмами наставництва та оцінки лідерського потенціалу. Резерв має бути багаторівневим: для операційного, інженерного й управлінського персоналу.

Очікуваний ефект: зменшення ризику кадрових провалів, стабільність управлінських рішень, мотивація молодих фахівців.

4. Впровадження KPI-системи оцінювання ефективності персоналу. Розробити набір ключових показників для кожної категорії працівників — з урахуванням якісних і кількісних результатів. Оцінювання має включати елементи зворотного зв'язку (від колег, керівництва, самооцінку) [27].

Очікуваний ефект: прозорість просування та преміювання, підвищення продуктивності, орієнтація на результат.

5. Запуск внутрішньої системи навчання та розвитку. Доцільно створити внутрішній навчальний центр або партнерство з освітніми установами. Програми мають включати як технічні модулі, так і розвиток soft skills (лідерство, комунікація, управління змінами).

Очікуваний ефект: підвищення кваліфікації, зниження плинності кадрів, формування внутрішніх експертів.

Запропоновані рішення мають системний і взаємопідсилювальний характер. Впровадження HRM-системи створює технічну базу для цифрового управління, стратегія — задає зміст і напрям, кадровий резерв — забезпечує спадкоємність, а KPI й навчання — формують продуктивність і розвиток. Разом вони складають цілісну архітектуру модернізованої HR-системи, здатної забезпечити стійкість, адаптивність і результативність управління людським капіталом в умовах сучасного логістичного середовища [51].

Для систематизації запропонованих змін у сфері управління персоналом в Одеському порту представлена узагальнююча таблиця 3.2, яка відображає основні напрями трансформації, конкретні дії та очікувані ефекти. Такий формат дозволяє структуровано представити модель переходу від адміністративної HR-системи до стратегічно керованої та цифрово забезпеченої кадрової архітектури.

Таблиця 3.2 демонструє логіку модернізації HR-системи як взаємопов'язаної системи дій, кожен елемент якої підсилює інші. Впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише технічне оновлення, але й формування нової управлінської культури — гнучкої, стратегічної, орієнтованої на розвиток персоналу як ключового ресурсу порту. Це створює основу для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості Одеського порту в умовах змінного середовища.

Здійснений аналіз підтверджує, що ефективна модернізація HR-системи в Одеському морському порту є критично необхідною умовою для подолання кадрових ризиків, підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільності організаційної структури та підготовки до викликів цифрової трансформації галузі. Запропоновані практичні рекомендації охоплюють усі ключові елементи системи управління персоналом — від цифрових інструментів до організаційних процесів, від стратегічного бачення до навчання й мотивації.

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації щодо модернізації HR-системи Одеського порту

Напрямок модернізації	Конкретний захід	Очікуваний ефект
Впровадження цифрових технологій	Запуск автоматизованої HRM-платформи	Скорочення ручної праці, підвищення точності, доступ до аналітики
Стратегічне планування персоналу	Розробка HR-стратегії, інтегрованої у загальний план розвитку порту	Узгодженість HR-політики з бізнес-цілями, системність у кадровій роботі
Управління кар'єрою та наступністю	Формування кадрового резерву, програми розвитку потенціалу	Стабільність управлінської вертикалі, мотивація молодих фахівців
Система оцінювання результативності	Запровадження KPI для кожної категорії працівників, модель 180°–360°	Прозорість прийняття рішень, посилення ефективності
Навчання та розвиток персоналу	Створення внутрішньої освітньої платформи або навчального центру	Підвищення кваліфікації, розвиток soft skills, зниження плинності кадрів

Джерело: сформовано автором [21, 27, 37, 51]

Особливої уваги заслуговує комплексний характер змін: кожен запропонований напрям не є ізольованим, а навпаки — взаємодоповнює інші. Впровадження HRM-системи створює технологічне середовище, в якому реалізація KPI, навчання, зворотний зв'язок та кар'єрне планування можуть бути не лише ефективними, а й гнучкими, персоналізованими, керованими в режимі реального часу. Розробка кадрової стратегії формує смислову основу для змін, інтегрує HR у бізнес-модель порту, роблячи управління персоналом частиною стратегічного мислення, а не суто виконавчою функцією.

Запропоновані рекомендації також орієнтовані на довгострокову результативність: система кадрового резерву та внутрішнього навчання дає змогу забезпечити наступність знань, утримання молодих кадрів, формування

нової генерації фахівців, здатних працювати в умовах змін. Модель оцінювання результативності — основа прозорості та справедливості, яка мотивує працівників до підвищення продуктивності й професійного розвитку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює основу для переходу від адміністративної кадрової моделі до стратегічно керованої, гнучкої, інноваційної HR-системи, яка здатна забезпечити сталий розвиток людського капіталу Одеського морського порту. У свою чергу, це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності порту, посиленню його позицій у міжнародному логістичному просторі та формуванню позитивного іміджу роботодавця на національному й глобальному рівнях.

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу у Одеський морський торговельний порт

Оцінювання ефективності впровадження заходів з модернізації системи управління персоналом має бути не лише кількісним, але й багатосценарним, що враховує варіативність можливих результатів. Здійснимо поглиблену економічну оцінку, що базується на сценарному підході: передбачено три варіанти приросту продуктивності — песимістичний, базовий і оптимістичний. Це дозволяє не лише розрахувати потенційну вигоду, а й оцінити ризики інвестування в HR-модернізацію [56].

В умовах нестабільного ринкового середовища, різних темпів впровадження інновацій, а також психологічної інерції персоналу важливо враховувати, що результати модернізації можуть відрізнятись від запланованих. Саме тому доцільним є використання трьох варіантів сценарного прогнозування:

- песимістичний сценарій (10%) — передбачає мінімальне зростання продуктивності в умовах часткового впровадження рішень або опору змінам;
- базовий сценарій (15%) — відображає очікуваний середній ефект при повноцінному впровадженні заходів;
- оптимістичний сценарій (20%) — демонструє потенціал HR-модернізації за умови високої залученості працівників, швидкої адаптації та підтримки з боку керівництва.

Такий підхід дозволяє уникнути одномірної оцінки, збільшити достовірність висновків і підвищити практичну цінність моделі для управлінського прийняття рішень.

Економічна ефективність організаційних змін, зокрема у сфері HR, має бути підтверджена кількісними оцінками. У цьому дослідженні для оцінювання ефективності впровадження HR-заходів застосовано метод розрахунку економічного ефекту на основі зміни продуктивності праці працівників. Обґрунтованість методу полягає в тому, що саме продуктивність є інтегральним показником, який найбільш точно відображає результативність використання людського капіталу на підприємстві. Додатково застосовано сценарний підхід, що дозволяє врахувати варіативність результатів у залежності від внутрішніх та зовнішніх чинників [53].

Для розрахунку використано такі базові формули [54.:

1. Загальна продуктивність після впровадження:

$$P_{\text{заг}}^{\text{після}} = P_{\text{баз}} \times (1 + r) \times N, \quad (3.1)$$

де:

$P_{\text{баз}}$ — поточна продуктивність 1 працівника;

r — очікуваний приріст продуктивності (від 10% до 20%);

N — кількість працівників.

2. Чистий економічний ефект (ЧЕЕ):

$$\text{ЧЕЕ} = (P_{\text{заг}}^{\text{після}} - P_{\text{заг}}^{\text{до}}) - C, \quad (3.2)$$

де:

C — загальні витрати на впровадження HR-заходів.

Для здійснення обґрунтованих розрахунків економічної ефективності впровадження HR-заходів необхідно визначити і зафіксувати вихідні дані, які виступають базою для моделювання результатів. У цьому дослідженні вихідні показники сформовані на основі узагальненої статистики по Одеському морському торговельному порту, експертних оцінок впливу HR-модернізації на продуктивність праці, а також попередньо розроблених сценаріїв зростання результативності. Фіксація таких параметрів дозволяє забезпечити прозорість методики, відтворюваність результатів та достовірність економічної оцінки [56].

Вихідні дані:

- поточна продуктивність 1 працівника: 1 200 000 грн/рік
- кількість працівників: 250
- витрати на впровадження: 1 800 000 грн

Сценарії зростання продуктивності:

- песимістичний — 10%
- базовий — 15%
- оптимістичний — 20%.

Розрахуємо економічну ефективність впровадження заходів у Одеський морський торговельний порт за базовим сценарієм.

Обчислюємо продуктивність після впровадження:

$$P_{\text{після}} = P_{\text{до}} \times (1 + r) = 1\,200\,000 \times 1,15 = 1\,380\,000 \text{ грн/рік}$$

Загальна продуктивність до і після:

$$P_{\text{заг}}^{\text{до}} = 1\,200\,000 \times 250 = 300\,000\,000 \text{ грн}$$

$$P_{\text{заг}}^{\text{після}} = 1\,380\,000 \times 250 = 345\,000\,000 \text{ грн}$$

Обчислюємо валовий і чистий економічний ефект:

$$EE = 345\,000\,000 - 300\,000\,000 = 45\,000\,000 \text{ грн}$$

$$ЧЕЕ = 45\,000\,000 - 1\,800\,000 = 43\,200\,000 \text{ грн}$$

У базовому сценарії HR-модернізація дає чистий річний ефект понад 43 млн грн, що в понад 24 рази перевищує одноразові витрати.

Для наочного порівняння ефективності впровадження HR-заходів в умовах різної динаміки зростання продуктивності праці доцільно представити результати розрахунків у табличній формі. Таблиця 3.3 містить ключові параметри економічної ефективності в межах трьох сценаріїв: песимістичного, базового та оптимістичного. Такий підхід дозволяє оцінити діапазон можливих результатів модернізації HR-системи та забезпечити ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності інвестицій у сферу персоналу.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.3, демонструє стабільно високий рівень економічної ефективності впровадження HR-заходів у всіх трьох сценаріях. Навіть у песимістичному варіанті, за умови мінімального зростання продуктивності (10%), чистий економічний ефект становить понад 28 млн грн, що вже суттєво перевищує витрати. У базовому та оптимістичному сценаріях ефект зростає до 43,2 млн грн і 58,2 млн грн відповідно, що свідчить про потужний економічний потенціал інвестування в людський капітал. Таблична форма дозволяє чітко простежити співвідношення між приростом продуктивності, масштабом економічного ефекту та рентабельністю HR-модернізації. Це підтверджує доцільність системного підходу до впровадження змін у портовій HR-архітектурі.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності впровадження заходів у Одеський морський торговельний порт за трьома сценаріями

Сценарій	Продуктивність 1 працівника після (грн/рік)	Загальна продуктивність після (грн/рік)	Валовий економічний ефект (грн)	Витрати на впровадження (грн)	Чистий економічний ефект (грн)
Песимістичний (10%)	1 320 000	330 000 000	30 000 000	1 800 000	28 200 000
Базовий (15%)	1 380 000	345 000 000	45 000 000	1 800 000	43 200 000
Оптимістичний (20%)	1 440 000	360 000 000	60 000 000	1 800 000	58 200 000

Джерело: сформовано автором

Для поглиблення оцінки економічної доцільності HR-модернізації доцільно розрахувати точку беззбитковості — мінімальний приріст продуктивності, за якого впроваджені заходи окупаються. Розрахунок здійснюється за формулою [57]:

$$r_{\min} = C / (P_{\text{баз}} \times N), \quad (3.3)$$

де:

C — витрати на впровадження заходів,

$P_{\text{баз}}$ — базова продуктивність одного працівника,

N — кількість працівників.

$$r_{\min} = 1\,800\,000 / (1\,200\,000 \times 250) = 0,006 = 0,6 \%$$

Таким чином, достатньо навіть 0,6% приросту продуктивності праці для досягнення точки беззбитковості, що свідчить про високу економічну безпеку інвестицій у HR.

Для наочного представлення взаємозв'язку між приростом продуктивності праці та чистим економічним ефектом від впровадження HR-заходів у Одеському морському торговельному порту доцільним є побудова графіка точки беззбитковості. Цей графік дозволяє візуалізувати, при якому мінімальному прирості ефективності впроваджені заходи починають генерувати позитивну економічну віддачу. Такий підхід є корисним інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки демонструє зону безпеки інвестицій і масштаби потенційного прибутку залежно від динаміки змін у HR-системі [50].

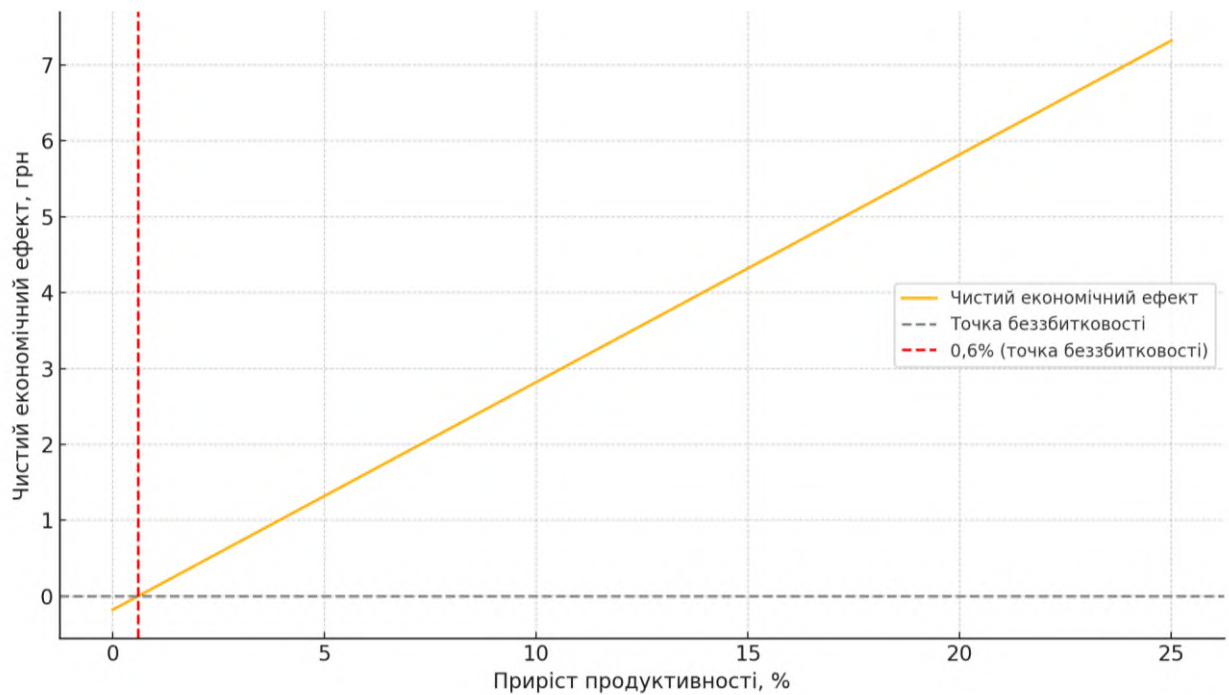


Рис. 3.3. Точка беззбитковості HR-інвестицій

Джерело: сформовано автором [50, 57]

Побудований графік чітко демонструє, що точка беззбитковості для впровадження HR-заходів у Одеському морському торговельному порту настає вже при прирості продуктивності на рівні 0,6%. Усі прирости, що перевищують цей показник, генерують додатній чистий економічний ефект. Це означає, що інвестиції в HR-систему є не лише стратегічно виправданими, а й фінансово вкрай безпечними, адже навіть незначне покращення результативності праці здатне забезпечити повну окупність заходів. Графік на рис. 3.3 також вказує на високу чутливість системи до якісних змін, що ще раз підкреслює значущість своєчасного впровадження HR-модернізації.

Під час оцінювання ефективності впровадження змін у системі управління персоналом важливо враховувати не лише прямі економічні показники, а й ширший спектр неекономічних вигод, які часто мають відкладений, але не менш вагомий ефект. Для комплексного аналізу доцільно систематизувати очікувані результати впровадження HR-заходів у двох площинах — економічній (кількісно вимірюваній) та організаційно-соціальній (якісно значущій). Такий підхід дозволяє представити HR-

модернізацію не лише як інструмент підвищення фінансових показників, а як засіб довгострокового розвитку підприємства, формування стійкої корпоративної культури та посилення людського капіталу.

Таблиця 3.4

Економічні та неекономічні вигоди від HR-модернізації в Одеському морському торговельному порту

Категорія вигод	Конкретна вигода
Економічна вигода	Зростання продуктивності праці персоналу
	Зменшення витрат на підбір і адаптацію нових працівників
	Зниження плинності кадрів і пов'язаних з цим витрат
	Зменшення витрат часу управлінців на кадрові операції (через автоматизацію)
	Підвищення ефективності системи преміювання через КРІ
Неекономічна вигода	Формування стійкого кадрового резерву
	Зростання залученості, лояльності та мотивації працівників
	Поліпшення внутрішньої комунікації та зниження рівня конфліктності
	Формування позитивного HR-бренду підприємства на локальному та національному рівні
	Посилення репутації підприємства як сучасного роботодавця серед молодих фахівців

Джерело: сформовано автором [50, 51, 53, 58]

Представлена таблиця 3.4 демонструє, що впровадження сучасної HR-системи має мультиплікаційний ефект: з одного боку, воно безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, а з іншого — формує якісно нове середовище управління людським капіталом. Економічні вигоди забезпечують швидку окупність заходів, тоді як неекономічні — створюють базу для довгострокової стійкості, інституційної стабільності та іміджевої конкурентоспроможності порту. Поєднання цих двох груп ефектів свідчить

про стратегічну доцільність і багатовимірну ефективність HR-модернізації як ключової управлінської інвестиції.

Проведене дослідження економічної ефективності впровадження HR-заходів в Одеському морському торговельному порту засвідчує, що модернізація системи управління персоналом є не лише стратегічно важливою, а й фінансово обґрунтованою та рентабельною інвестицією. Використання сценарного підходу дозволило проаналізувати можливі результати змін залежно від динаміки зростання продуктивності праці персоналу. У всіх розглянутих сценаріях — від песимістичного до оптимістичного — чистий економічний ефект перевищує витрати на впровадження у багаторазовому розмірі вже протягом першого року.

Особливу увагу заслуговує розрахована точка беззбитковості на рівні лише 0,6% приросту продуктивності, що свідчить про високу фінансову безпечність інвестування в HR. Такий низький поріг окупності демонструє: навіть мінімальні позитивні зміни в організації праці, автоматизації процесів чи зростанні мотивації здатні компенсувати витрати та забезпечити прибуток.

Крім того, в межах підрозділу було систематизовано економічні та неекономічні вигоди HR-модернізації, які проявляються у вигляді зростання продуктивності, зниження витрат на підбір персоналу, формування кадрового резерву, підвищення задоволеності працівників і зміцнення бренду роботодавця. Саме ці синергетичні ефекти формують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність портової структури в умовах змінного логістичного середовища.

Таким чином, результати аналітичних і кількісних розрахунків підтверджують: HR-модернізація є інвестицією з високим мультиплікаційним ефектом, яка забезпечує не лише фінансову вигоду, а й сприяє трансформації кадрової політики порту в напрямі стратегічного управління людським капіталом. Це створює реальні передумови для сталого розвитку підприємства, посилення його позицій у міжнародному просторі та формування сучасної організаційної культури.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Застосування на суднах сигнальних кольорів і знаків безпеки відповідно до вимог ІМО

Одним із важливих інструментів системи охорони праці на морському транспорті є стандартизоване візуальне інформування екіпажу та пасажирів про потенційні небезпеки, шляхи евакуації, розміщення аварійного обладнання та зон підвищеного ризику. У цій сфері міжнародна морська спільнота використовує уніфіковану систему сигнальних кольорів і знаків безпеки, розроблену відповідно до вимог Міжнародної морської організації (ІМО), а також у межах Конвенції СОЛАС-74 та Кодексу LSA [59, 60].

Уніфікація візуальних сигналів на борту судна має критичне значення в умовах багатонаціонального екіпажу, високої мобільності персоналу та ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій. ІМО передбачає чітке використання кольорів і символів для миттєвого розпізнавання ризиків і дій, які слід здійснити. Це не лише підвищує загальний рівень безпеки, але й зменшує навантаження на вербальні канали комунікації, що особливо важливо у стресових або обмежених за часом умовах [10].

Основні сигнальні кольори, передбачені ІМО, мають такі значення:

- червоний використовується для позначення пожежного обладнання та заходів протипожежної безпеки;
- жовтий або жовтогарячий — попередження про небезпеку або наявність зон ризику;
- синій — обов’язкові дії, які мають бути виконані (наприклад, носіння засобів індивідуального захисту);
- зелений — безпечні умови, евакуаційні шляхи, розташування рятувальних засобів.

Ці кольори використовуються не ізольовано, а у поєднанні з відповідними графічними символами — піктограмами, які згідно з рекомендаціями ІМО мають бути простими, інтуїтивно зрозумілими, незалежними від мовної приналежності користувача. Наприклад, знак евакуаційного виходу зображується у вигляді зеленого прямокутника з фігурою людини, яка рухається у напрямку стрілки.

Особливе місце у візуальній системі безпеки займають фотолюмінесцентні таблички — вони світяться у темряві, дозволяючи екіпажу орієнтуватися у разі знеструмлення. Їх обов'язкове використання прописане в положеннях Кодексу LSA для пасажирських суден і суден змішаного складу [60].

Система кольорів і знаків також має бути інтегрована в судову документацію: план евакуації, схеми розміщення протипожежного обладнання, інструкції з дій у надзвичайних ситуаціях. Відповідальність за правильність розміщення знаків покладається на офіцерів судна та інспекторів портового контролю, згідно з вимогами SOLAS та ISM Code [59].

У практиці сучасного флоту дотримання цих норм стало не лише елементом безпеки, а і частиною культури безпечного судноплавства. Регулярне оновлення знаків, перевірка їхньої видимості, проведення інструктажів з роз'ясненням значень піктограм — усе це є складовими ефективною системи управління охороною праці.

Отже, система сигнальних кольорів і знаків безпеки на борту судна є не просто інформативним інструментом, а фундаментальним елементом морської безпеки, що забезпечує оперативне реагування, орієнтування у критичних ситуаціях та зниження рівня травматизму. Її стандартизація на міжнародному рівні дозволяє створити уніфіковане середовище безпеки незалежно від типу судна, прапору чи національності екіпажу.

4.2. Правила техніки безпеки при роботах в штормових умовах.

Робота на відкритих палубах, в умовах низьких температур

Судноплавна діяльність за своєю природою пов'язана з підвищеними ризиками, особливо в умовах несприятливої погоди. Роботи в штормових умовах, зокрема на відкритих палубах і при низьких температурах, потребують особливої організації, дотримання міжнародних стандартів і постійної пильності з боку суднового персоналу.

Вплив штормових умов на безпеку праці проявляється у різкому зростанні динамічних навантажень, обмеженні видимості, зниженні стійкості працівника та значному погіршенні мікрокліматичних характеристик робочого середовища. Особливо небезпечними є ситуації, коли виконання зовнішніх робіт супроводжується сильним вітром, обмерзанням, хитавицею, а також низькою температурою повітря та палубних поверхонь. За таких обставин ризик травмування, падіння за борт або переохолодження зростає в рази.

Згідно з положеннями Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі (СОЛАС-74), Кодексу ISM та стандартів ІЛО (Конвенція №152) [9], командування судна зобов'язане забезпечити такі умови праці, які б мінімізували ризики для персоналу при зовнішніх роботах. Це включає заборону на проведення необов'язкових робіт під час сильного шторму, обмеження перебування на відкритих палубах у темний час доби за відсутності нагальної потреби, а також обов'язкову фіксацію роботи в умовах низьких температур у вахтових журналах [60, 61, 62].

Перед виходом у штормові умови кожен член екіпажу повинен бути належним чином екіпірований. Особливе значення має використання засобів індивідуального захисту: утепленого водонепроникного одягу, протиковзного взуття, страхувального спорядження, рятувального жилета та захисного шолома. На суднах, що працюють в арктичних чи субарктичних широтах,

екіпірування доповнюється термозахисними костюмами з обмеженням часу перебування на відкритому повітрі.

Особливої уваги вимагає організація роботи під час обмерзання палуби. Низька температура в поєднанні з вітром і вологою створює крижану кірку, що робить пересування вкрай небезпечним. У таких умовах заборонено виконання ремонтних або навігаційних робіт без погодження з капітаном. Використання протиобмерзальних реагентів, обігріву палуби, а також підтримка постійного голосового та візуального контакту між членами екіпажу є обов'язковими елементами безпечної поведінки.

Техніка безпеки при роботі на відкритих палубах у штормових умовах також вимагає суворого дотримання правил переміщення. Працівники повинні пересуватися лише фіксованими маршрутами, тримаючись за поручні, не працювати поодиночці та дотримуватися попередніх інструктажів. Усі операції супроводжуються постійним контролем старшого офіцера або вахтового начальника.

Поряд із фізичними ризиками, робота в екстремальних погодних умовах несе в собі й психофізіологічне навантаження, яке посилює втому, знижує реакцію та увагу. Тому після виконання таких завдань екіпаж має право на відпочинок та обов'язкову перевірку стану здоров'я, особливо при підозрі на переохолодження або обмороження.

Таким чином, техніка безпеки під час робіт у штормових умовах є не лише комплексом правил, а частиною загальної філософії морської безпеки, яка поєднує передбачення, дисципліну, правильне екіпірування та взаємну підтримку екіпажу. Її суворе дотримання дозволяє зберегти життя і здоров'я персоналу навіть у найскладніших погодних умовах, а також підтримати безперервність судноплавної діяльності.

4.3. Дії екіпажу при виявленні вогнища пожежі на судні

Пожежа на судні — один із найнебезпечніших інцидентів у морській практиці. У замкнутому просторі судна, в умовах обмеженої мобільності, складної конфігурації приміщень та віддаленості від берегової допомоги, навіть незначне займання може перерости у масштабну катастрофу. Особливо високі ризики пов'язані з присутністю великої кількості горючих матеріалів, технічного обладнання, високих температур у машинних відділеннях та наявністю електричних і паливних систем. Саме тому основна увага в системі безпеки морських перевезень приділяється попередженню пожеж, а також чіткій і миттєвій реакції екіпажу у випадку загоряння.

У морському праві та практиці дії екіпажу при пожежі строго регламентовані міжнародними актами — зокрема Міжнародною конвенцією СОЛАС-74 [60], Кодексом протипожежної безпеки (FSS Code), Міжнародним кодексом управління безпекою (ISM Code) [61] та стандартами STCW [63]. Центральним принципом є негайність дій та чіткий розподіл обов'язків. Будь-який член екіпажу, який першим виявляє вогнище пожежі, має не оцінювати ситуацію самотійно, а одразу активізувати ланцюг інформування, скориставшись найближчими технічними засобами сигналізації або зв'язку. Це дозволяє оперативно запустити систему реагування, залучити відповідальних осіб і уникнути неконтрольованого поширення вогню.

Після надходження повідомлення, вахтовий офіцер оцінює ситуацію та передає інформацію капітану, який оголошує загальну пожежну тривогу. Всі дії екіпажу в цей момент підпорядковані попередньо затвердженому плану реагування, що є обов'язковим документом на кожному судні й включає чітке визначення зон відповідальності, маршрутів евакуації, способів локалізації вогню, використання засобів гасіння та план розміщення протипожежного обладнання.

Залежно від класу пожежі, екіпаж застосовує відповідні методи гасіння, враховуючи характер пального матеріалу, наявність електричного струму або

специфіку приміщення. У машинних відділеннях, наприклад, можуть бути використані стаціонарні системи інертування газом, у житлових приміщеннях — портативні вогнегасники, а при серйозному загорянні — системи тонкорозпиленої води або піноутворення. Усі дії координуються старшим офіцером і документуються в судовому журналі. Суворо заборонено діяти на власний розсуд або без захисного спорядження. Працівники повинні бути одягнені у вогнетривкий одяг, використовувати дихальні апарати та залишатися на зв'язку з командним пунктом.

Особливе значення має не лише технічна підготовка екіпажу, а й психологічна готовність діяти злагоджено, без паніки, у складних умовах. Цьому сприяє регулярне проведення пожежних навчань, які відбуваються відповідно до графіка, затвердженого капітаном, та охоплюють різні сценарії, включаючи евакуацію, гасіння у замкнених приміщеннях і нічні тривоги. Навчання також дозволяють перевірити технічний стан обладнання та ефективність комунікаційних каналів.

У випадках, коли пожежу не вдається локалізувати, капітан приймає рішення про повну або часткову евакуацію екіпажу. Цей процес передбачає не лише використання рятувальних засобів, а й точне дотримання процедур збору, реєстрації, інформування та взаємодії з береговими службами у разі наближення до узбережжя або проходження через контрольні зони. У критичних ситуаціях дотримання черговості, дисципліни та командної структури набуває вирішального значення.

Таким чином, дії екіпажу при пожежі на судні — це багатоетапна система, що поєднує організаційні, технічні, процедурні та психологічні компоненти. У центрі цієї системи перебуває не лише технологія, а й професійна підготовка людини, її вміння діяти відповідально, швидко й скоординовано. Ефективність боротьби з вогнем на судні залежить від здатності екіпажу працювати як єдиний механізм у межах чітко визначених стандартів міжнародної морської безпеки.

Професійна підготовка екіпажу до дій у разі пожежі є не менш важливою, ніж технічне оснащення судна. Згідно з вимогами STCW (Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків), кожен моряк повинен пройти базову підготовку з пожежної безпеки та, у разі виконання командних функцій, — розширений курс пожежної боротьби. Сертифікати про проходження таких курсів є обов'язковими для допуску до роботи на борту. Крім теоретичних знань, навчання включає практичні вправи: користування вогнегасниками, дія в задимленому просторі, евакуація по трапах, робота у протипожежному костюмі з апаратом на стиснутому повітрі.

Важливу роль у дії екіпажу відіграє наявність пожежного плану судна, що є графічним документом, вивішеним у видимих місцях — біля містка, машинного відділення, у коридорах житлових приміщень. У цьому плані позначені місця розташування пожежного обладнання, кнопок аварійної зупинки вентиляції, протипожежних дверей і датчиків диму. Поряд з планом зазвичай розміщується коротка інструкція щодо дій у разі загоряння та список відповідальних осіб.

У практиці судноплавства відомі приклади, коли навіть на сучасно обладнаному судні пожежу не вдавалось вчасно локалізувати через людські помилки. До найбільш поширених помилок належать: недооцінка масштабу загоряння, зволікання з передачею інформації, використання неправильного типу вогнегасника, самотійні дії без координації з іншими членами екіпажу. Такі ситуації часто призводять не лише до матеріальних збитків, а й до втрати життя, що підтверджується аналізом морських інцидентів у звітах ІМО.

У свою чергу, на передових суднах дедалі частіше застосовуються новітні технології в боротьбі з пожежею: це системи виявлення теплових аномалій (тепловізори), газоаналізатори для виявлення токсичних парів, цифрові датчики тиску в протипожежних трубопроводах, а також автономні вогнегасні модулі з автоматичним запуском. Деякі експериментальні судна вже оснащуються дронами-спостерігачами або роботизованими

вогнегасниками для закритих відсіків, що особливо актуально для безпілотних чи автоматизованих кораблів.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективна реакція екіпажу на пожежу — це не просто дотримання процедур, а поєднання технічної підготовки, практичного досвіду, лідерських навичок і сучасних технологій, що працюють на єдину мету: збереження життя, судна й морського середовища.

4.4. Вимоги до обладнання і пристроїв для збирання і обробки сміття та їх розміщення на судні

Раціональне управління судновими відходами є однією з ключових складових сучасної системи охорони навколишнього морського середовища. З огляду на зростання масштабів міжнародного судноплавства, інтенсифікацію морських перевезень і накопичення морського сміття, Міжнародна морська організація (ІМО) [10] розробила цілу низку нормативно-правових документів, які регламентують поводження зі сміттям на борту суден. Основоположним серед них є Додаток V до Міжнародної конвенції MARPOL 73/78 [64], який встановлює вимоги щодо збору, зберігання, обробки, контролю викидів та обліку усіх типів сміття, що утворюється під час експлуатації судна.

На суднах повинна бути створена повноцінна система поводження з відходами, яка включає спеціалізоване обладнання, технічні пристрої, контейнери та відповідну інфраструктуру зберігання, сортування й утилізації. Важливо, щоб ці системи були розміщені в місцях, зручних для екіпажу, але водночас із дотриманням вимог безпеки та гігієни. Конфігурація розміщення обладнання повинна враховувати тип судна, його вантажопідйомність, маршрут, кількість членів екіпажу, а також категорії відходів, які найчастіше утворюються на борту.

Типовим обладнанням є контейнери для роздільного збору сміття, що мають відповідне кольорове маркування згідно з класифікацією (пластик, метал, харчові відходи, папір, небезпечні речовини тощо). Вони повинні бути виготовлені з вогнестійких, стійких до корозії матеріалів і щільно закриватися для уникнення витоків або забруднення. Крім контейнерів, обов'язковими є подрібнювачі харчових відходів, преси для пластику та картону, сушильні пристрої для зменшення об'єму органічного сміття та, на великих судах, — інсинератори, що відповідають технічним стандартам ІМО.

Ключове значення має розміщення такого обладнання. Згідно з вимогами MARPOL, контейнери повинні розташовуватись у зоні камбуза, поблизу житлових приміщень, на робочих палубах і поблизу місць скидання. Інсинератори, у свою чергу, монтуються у спеціально обладнаних відсіках з обов'язковою вентиляцією, вогнезахистом і системами контролю викидів. Судно також повинно мати закриті сміттєзбірні приміщення, у яких сміття зберігається до його передачі береговим службам. Заборонено накопичення сміття у машинних відділеннях, коридорах або аварійних виходах.

Організація поводження з відходами на судні нерозривно пов'язана з документальним супроводом. MARPOL передбачає ведення Журналу обліку сміття (Garbage Record Book), у якому фіксується кожна операція з відходами: утворення, подрібнення, спалювання, передача на берег або вивантаження у море (що дозволено лише в обмежених випадках і лише для подрібнених харчових відходів на значній відстані від берега). Офіцер, відповідальний за охорону довкілля, здійснює контроль за виконанням цих процедур.

Ефективність дотримання вимог залежить не лише від технічної оснащеності, а й від усвідомлення екіпажем екологічної відповідальності. Тому важливо проводити регулярні інструктажі, навчання та перевірки знань щодо правильного сортування та поводження з відходами. Судновласник зобов'язаний забезпечити доступність усіх необхідних інструкцій, таблиць і маркувань на видимих місцях і зрозумілою для екіпажу мовою.

Таким чином, сучасна система збору та обробки сміття на судні є інтегрованою частиною екологічної безпеки морських перевезень. Вона поєднує технічні рішення, логістику розміщення, облік операцій та просвітницьку роботу з екіпажем. Дотримання вимог MARPOL 73/78 у цій сфері є не лише формальністю, а необхідною умовою збереження морського середовища, безпечного функціонування судна та дотримання іміджу відповідального судновласника у глобальній транспортній системі.

Попри чітке міжнародне регулювання, впровадження ефективної системи збору та обробки сміття на борту суден залишається складним завданням. Основні труднощі пов'язані з технічними обмеженнями старих суден, недоліками у проектуванні сміттєзбірних приміщень, недостатньою автоматизацією процесів та, що особливо критично, — з людським фактором. Недбале ставлення екіпажу до сортування, ігнорування процедур обліку, формальне ведення журналів або незаконне скидання відходів у море можуть не лише завдати шкоди екосистемі, а й спричинити серйозні штрафні санкції.

Контроль за виконанням вимог здійснюється як під час планових інспекцій PSC (Port State Control), так і за допомогою дистанційного моніторингу — зокрема супутникового виявлення несанкціонованих скидів у відкритому морі. Порушення Додатку V MARPOL у низці країн тягне за собою мільйонні штрафи та тимчасову заборону на вхід до портів, що створює серйозні фінансові ризики для судновласників.

У відповідь на ці виклики, у міжнародній практиці активно впроваджуються «зелені» ініціативи, зокрема концепція zero-waste ship, яка передбачає повну утилізацію, переробку або тривале зберігання всіх видів відходів без скидання за борт. Це супроводжується інвестуванням у інноваційне обладнання — високоефективні пресувальні системи, модулі компостування, інертні контейнери для небезпечних речовин, цифрові облікові системи тощо.

Таким чином, управління сміттям на судні поступово трансформується з технічної необхідності на частину ширшої стратегії екологічної

відповідальності, яка формує нові стандарти у світовому судноплавстві та зміцнює довіру до судновласника як суб'єкта стійкого розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження системи управління персоналом у портових структурах, визначено її ключові елементи, виявлено сучасні виклики, оцінено ефективність існуючих моделей та сформульовано конкретні шляхи модернізації HR-систем із подальшим економічним обґрунтуванням запропонованих змін. Дослідження охопило як теоретичні аспекти, так і практичні особливості функціонування кадрових систем у морській галузі.

У першому розділі було розкрито сутність та структуру системи управління персоналом у портовій сфері, окреслено ключові елементи HR-системи (планування, добір, розвиток, мотивація, оцінювання тощо), а також здійснено критичний аналіз сучасних підходів до управління персоналом. Особливу увагу приділено еволюції HR-менеджменту — від адміністративно-облікового підходу до стратегічного партнерства, що набуває актуальності в умовах цифрової трансформації. У підрозділі 1.3 детально розглянуто сучасні моделі HR-менеджменту в портах, зокрема гібридну модель, яка поєднує функціональну гнучкість, технологічність та фокус на людському капіталі.

У другому розділі здійснено аналітичний огляд стану управління персоналом у портовому секторі. Спочатку охарактеризовано структуру персоналу у світовій портовій галузі з урахуванням географічних, професійних та демографічних відмінностей. Проаналізовано вплив автоматизації, діджиталізації та зміни профілю компетенцій на кадрові моделі. Далі досліджено українські порти — зосереджено увагу на ключових проблемах: фрагментарність HR-систем, відсутність цифрових інструментів, плинність кадрів, брак мотивації. Глибокий аналіз Одеського морського торговельного порту дозволив виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи та заклав основу для подальших практичних рекомендацій.

У третьому розділі сформульовано чітку стратегію модернізації HR-системи Одеського морського торговельного порту, яка включає: впровадження HRM-платформи, розробку кадрової стратегії, запуск KPI-системи, формування кадрового резерву та створення внутрішнього навчального середовища. Було не лише описано зміст заходів, а й здійснено їх економічне обґрунтування. Сценарний аналіз продемонстрував, що навіть за найпесимістичнішого прогнозу приросту продуктивності (10%), чистий річний ефект від впровадження HR-заходів перевищує 28 млн грн, а у базовому — понад 43 млн грн. Розрахована точка беззбитковості (0,6%) доводить, що інвестиції в HR є вкрай безпечними та швидкоокупними. Додатково проаналізовано неекономічні вигоди, серед яких — зростання залученості персоналу, формування бренду роботодавця, покращення внутрішньої комунікації та інституційна стійкість.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

Система управління персоналом у портах є стратегічним елементом конкурентоспроможності підприємств і повинна базуватись на сучасних принципах: діджиталізації, аналітичності, гнучкості, розвитку потенціалу.

Ключові проблеми українських портів — це адміністративно-орієнтований характер HR, відсутність кадрової стратегії, низький рівень автоматизації, високий рівень плинності та слабкий кадровий резерв.

Сучасна HR-модель має бути гібридною, тобто поєднувати цифрові рішення, стратегію людського розвитку, адаптивну систему оцінювання та безперервне навчання.

Практичні рекомендації на прикладі Одеського порту довели, що HR-модернізація — це не витрати, а інвестиції з високим рівнем повернення, які впливають на всі рівні ефективності: операційну, організаційну, фінансову.

HR-трансформація створює передумови для довгострокового розвитку портової галузі, здатної відповідати на глобальні виклики, залучати та утримувати фахівців нового покоління, відповідати вимогам сталого розвитку та міжнародних стандартів.

У підсумку, запропонована система вдосконалення HR-моделі є універсальною і може бути адаптована для впровадження в інших портах України з урахуванням локальних особливостей. Робота має не лише наукову цінність, але й чітке прикладне значення для управлінців, стратегів і практиків морської логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу [Текст] : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
2. Круглов В. О., Пікуліна О. В. Трансформація людського капіталу в умовах глобалізації: глобальні та національні перспективи. *Агросвіт* № 18, 2024. С. 92-97. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.92>
3. Соколова О.С. Економічні засади формування людського капіталу на морському транспорті. автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.07. 04. Одеса, 2005. 21 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.
4. Ковальчук, Н. І., та ін. (2021). Теорія і практика управління портовими структурами. *Науковий вісник Чорноморського національного університету імені Петра Могили* №2, с. 44–52. URL: <https://chmnu.edu.ua/naukovi-vidannya/>
5. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна та ін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 52–64. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/222135>
6. Задерей А. Є. Забезпечення стійкості системи управління людськими ресурсами підприємств морської галузі. *Журнал Access, Press*. 2020. 1(2). С. 146–156. URL: [https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2(6))
7. Огляд найкращих HR систем на ринку України у 2025. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>
8. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн.

нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269> НП

9. International Labour Organization (ILO). Maritime Labour Convention: A Guide for Seafarers. — Geneva, 2021. URL: <https://www.ilo.org/>

10. IMO – Міжнародна морська організація. URL: <https://www.imo.org/>

11. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка та управління підприємствами. Том 31 (70). № 2, 2020. С.13-18. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-40>

12. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

13. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С.160-173. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>

14. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Простір економіки*. 2023. № 176. С. 78–88. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

15. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник/ Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/62973>

16. Просянчук, Вадим. Дослідження показників інтенсивності праці в морському порті. *Вісник Економіки*, по. 3, Aug. 2017, pp. 139-45, URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/593>

17. Вовк В.О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник*. Серія

Психологія, випуск 1, 2024. С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.3>

18. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 39. 2020 С. 165-170. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27>

19. Бондарчук Людмила, Веслова Яна (2022). Сучасні складові та особливості процесу управління персоналом в реаліях сьогодення. *Менеджмент, публічне управління та адміністрування*. Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Україна. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30678.pdf>

20. Гребенник, Н. Г., & Бабайцева, О. К. (2017). Сутність та особливості інвестування людського капіталу кріюінгової компанії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, (3 (60), 103-115. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/143>

21. Задерей А. Є. Процес адаптації HR-технологій в систему управління персоналом морських підприємств. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. м. Одеса, 2020*. С.113–115.

22. Singh Binay Kumar, Sienko O. The key to success and personal growth modern approaches to human resource development in the maritime industry. The XV International Scientific and Practical Conference «Self-development: the key to success and personal growth», 2024, Bulgaria. 351p. URL: <https://eu-conf.com/en/events/self-development-the-key-to-success-and-personal-growth/>

23. Sienko, O.; Babachenko, M.; Chesnokova, M.; Karianskyi, S. Criterion for Ensuring the Effectiveness of the Management of the Global Maritime Industry. *Economics. Ecology. Socium* 2023, 7, p. 55-66. URL: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-4>

24. Короленко, О., & Кутова, Н. (2023). HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
25. Сватюк О., Захарец А., Ситник Й. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8), 2022. С.210-221.
26. Sienko, O.; Babachenko, M.; Chesnokova, M.; Karianskyi, S. Criterion for Ensuring the Effectiveness of the Management of the Global Maritime Industry. Economics. Ecology. Socium 2023, 7, p. 55-66. (індексується у Web of science) URL: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-4>
27. Повний посібник з ключових показників ефективності. BrainRain. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/kpis/>
28. Крилова І. Г. Етапи становлення та еволюція поняття «людський капітал»: історичний аспект / І. Г. Крилова, І. С. Поточилова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 555-561. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2680>
29. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. /О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024.pdf>
30. Христина Матківська, Олег Зачко. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасні технології управління підприємством* № 1(27) (2024): URL: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204>
31. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу. Рівне, 2024. 148 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6010/1>
32. Офіційний сайт порту Сінгапур URL: <https://www.marinetraffic.com/ru/ais/details/ports/290/Singapore>
33. Офіційний сайт Асоціації міжнародних перевізників України. URL: <https://asmap.org.ua>

34. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport 2023. Geneva, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
35. ДП «Адміністрація морських портів України». Огляд діяльності морських портів України. URL: <https://uspa.gov.ua>
36. European Sea Ports Organisation (ESPO). (2023). Trends in Port Governance and Workforce in Europe. Brussels: ESPO Reports.
37. World Bank. (2021). Digital Transformation of the Maritime Sector in Eastern Europe. Washington, D.C.
38. Морська адміністрація України. (2023). Річний звіт про стан морського транспорту. URL: <https://marad.gov.ua>
39. Корж, Н. І., & Савченко, С. В. (2019). Управління трудовими ресурсами в умовах модернізації морського транспорту. Науковий вісник Херсонської морської академії, № 4(28), 45–51. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/9659/>
40. Гончарук, Я. В. (2021). HR-аналітика в умовах цифрової трансформації підприємств морської галузі. Економіка транспорту і підприємство, № 45(2), 67–73.
41. European Commission. (2021). Skills and Competencies for the Port Sector of the Future. Brussels.
42. International Transport Forum (ITF/OECD). (2020). Port Workforce: Impact of Automation and Skills Needs. Paris: OECD Publishing.
43. ISO 30414:2018. Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. International Organization for Standardization.
44. Міжнародний журнал "Судноплавство" - International Shipping magazine. URL: <https://www.facebook.com/shippingwelcome/>
45. Журнал “Порты Украины”. URL: <https://ports.ua/product/948379857394857/>

46. Очередько О. О., Рибакін М. І., Хромінська Т. В. Модель управління підприємствами морського транспорту для підвищення їхньої рентабельності. Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С.125-129. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-22>
47. Український інститут майбутнього. (2022). Майбутнє морської логістики України: Кадрові виклики та сценарії трансформації.
48. Шинкаренко, Л. В., & Шеметова, Н. О. (2022). Кадрові стратегії державних та концесійних портів України: порівняльний аналіз. Проблеми економіки транспорту, № 38, 21–27.
49. HR Forum Ukraine. (2022). Аналітичний звіт: Стан та перспективи HR-систем в інфраструктурній галузі України. Київ.
50. Одеський морський торговельний порт. URL: <https://omtp.com.ua/ua/about-port/dp-odeskij-port>
51. Анжеліка Азарова, Юлія Міронова, Анатолій Шиян, Олена Ярмола Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. Економічні науки. існик Хмельницького національного університету 2023, № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-13>
52. Матвієнко М.В., Наврозова Ю.О., Щербина В.В. Основи економіки морського транспорту: Навч. посібн. Одеса: ОНМУ, 2010. 400 с. URL: <http://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/158?show=full&locale-attribute=uk>
53. Економіка підприємств водного транспорту: навч. посібник / за ред. В.Г. Коби. Київ: ТОВ: «СІК груп Україна», 2017. 468 с.
54. Сидоренко, Ю. В. (2021). Економічна ефективність впровадження PCS в українських портах. Харків: ХНАДУ.
55. Наталя Кошель. (2024). ROI та як порахувати рентабельність інвестицій. Аналітика. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-roi-ta-deporakhuvati-rentabel-nist-investitsiy/>

56. Завражний, К., Кулик, А., & Соколов, М. (2024). Аналіз впровадження HRM-системи для досягнення сталого розвитку підприємства в контексті цифрової трансформації. Mechanism of an Economic Regulation, (2 (104), 33-41. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.04>
57. Точка безбитковості (break-even point). SoftInform / 2025. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/rozrakhunok-tochky-bezzbytkovosti-formuly-ta-praktychni-pryklady/>
58. Задерей, Аліна Євгенівна. Забезпечення стабільності системи управління людськими ресурсами вітчизняних морських портів [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Задерей Аліна Євгенівна ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне, 2021. 21 с.
59. Международный кодекс по спасательным средствам (кодекс ЛСА). International Life-Saving Appliance Code (LSA-Code). URL: <https://profbook.com.ua/mezhdunarodnyi-kodeks-lsa> .
60. Consolidated text of the 1974 SOLAS convention. URL: https://ccb.at.ua/_ld/0/1_SOLAS-74-93-.pdf
61. The International Safety Management (ISM) Code. URL: <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ISMCode.aspx>
62. The International Safety Management (ISM) Code. URL: <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ISMCode.aspx>
63. International Maritime Organization. (n.d.). International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW). URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/Pages/STCW-Convention.aspx>
64. Maritime Safety Innovation Lab LLC. (n.d.). MARPOL Practical Guide. URL: <https://maritimesafetyinnovationlab.org/wp-content/uploads/2015/08/marpol-practical-guide.pdf>

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Система ключових елементів ефективного менеджменту персоналу у портових структурах» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи ефективного менеджменту персоналу в сучасних умовах, досліджено ключові елементи системи управління персоналом у портовій сфері та визначено сучасні моделі та підходи до управління персоналом у портових структурах.

В другому розділі досліджено особливості управління персоналом у світовій портовій галузі, проаналізовано систему управління персоналом в українських портових структурах та досліджено систему управління персоналом в Одеському морському торговельному порту.

В третьому розділі обґрунтовано необхідність вдосконалення системи управління персоналом у портових структурах, розроблено рекомендації щодо модернізації HR-систем Одеського морського торговельного порту та оцінено економічну ефективність впровадження заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу у Одеському морському торговельному порті.

Ключові слова: менеджмент персоналу, портові структури, HR-система, ефективність управління, кадрова стратегія, продуктивність праці, оцінювання персоналу, цифровізація HR, гібридна HR-модель, стратегічне управління людським капіталом.