

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Жидкова Вероніка Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В
КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В КРЮІНГОВІЙ
КОМПАНІЇ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення стратегії управління людським капіталом у крюінговій компанії на прикладі MSC з урахуванням сучасних викликів глобального середовища	05.03.25	05.03.25
2	Об'єкт дослідження: стратегії управління людським капіталом у компаніях морського транспортного сектору	05.03.25	05.03.25
3	Предмет дослідження: формування, реалізація та вдосконалення стратегії управління людським капіталом у крюінговій компанії MSC	05.03.25	05.03.25
4	ВСТУП	12.03.25	12.03.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ	20.03.25	20.03.25
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC	10.04.25	10.04.25
7	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC	25.04.25	25.04.25

	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	05.05.25	05.05.25
8	ВИСНОВКИ	20.05.25	20.05.25
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	20.05.25	20.05.25
10	Анотація	20.05.25	20.05.25
11	Формування ілюстративного матеріалу	20.05.25	20.05.25
12	Відгук керівника	30.05.25	30.05.25
13	Рецензування	02.06.25	02.06.25
14	Дата захисту	18.06.25	18.06.25

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ.....	9
1.1. Компоненти та особливості людського капіталу в контексті морської галузі.....	9
1.2. Основні підходи до управління людським капіталом.....	15
1.3. Види стратегій управління людським капіталом та особливості їх застосування.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC.....	28
2.1. Основні характеристики та структура управління людським капіталом у крюінгової компанії MSC.....	28
2.2. Дослідження поточного стану управління персоналом у компанії MSC.....	32
2.3. Аналіз основних індикаторів ефективності чинної стратегії управління людським капіталом у MSC.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC.....	44
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення кадрової стратегії компанії MSC.....	44
3.2. Напрямки та практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії крюінгової компанії MSC.....	50
3.3. Розрахунок економічної ефективності HR-ініціатив у крюінгову компанію MSC.....	56
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	63

4.1. Вимоги Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 р. (СОЛАС-74) та Міжнародного кодексу з рятувальних засобів (LSA) до рятувальних кругів. Тактика використання рятувальних кругів.....	63
4.2. Структура і критерії управління охороною праці на морському транспорті.....	65
4.3. Методи та принципи гасіння пожеж на суднах.....	67
4.4. Заходи та процедури, що проводяться на борту судна щодо запобігання забрудненню моря нафтою відповідно до вимог Додатку I Конвенції MARPOL 73/78.....	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародних перевезень ефективне управління людським капіталом у крьюінгових компаніях стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності на світовому ринку морських перевезень. Зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри, зміни у поколіннєвих очікуваннях працівників, впровадження цифрових технологій та посилення вимог до психоемоційної стійкості екіпажів визначають нові виклики для кадрових стратегій компаній морської галузі.

Особливої актуальності набуває питання розробки та впровадження інноваційних стратегій управління людським капіталом, орієнтованих на гнучкість, персоналізацію, інтеграцію soft skills та психологічну підтримку працівників. Вивчення цих аспектів на прикладі провідної світової крьюінгової компанії MSC дозволяє не лише виявити актуальні тенденції, а й запропонувати практичні рішення, здатні забезпечити довгострокову стійкість і розвиток організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення стратегії управління людським капіталом у крьюінговій компанії на прикладі MSC з урахуванням сучасних викликів глобального середовища.

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

- розглянути компоненти та особливості людського капіталу в контексті
- дослідити основні підходи до управління людським капіталом;
- визначити види стратегій управління людським капіталом та
- проаналізувати основні характеристики та структуру управління

Л

Ю

Д

О

- дослідити поточний стан управління персоналом у компанії MSC;
- проаналізувати основні індикатори ефективності чинної стратегії

у
п
р
а
Р
А
і
компанію MSC.

- обґрунтувати необхідність вдосконалення кадрової стратегії компанії
- визначити напрямки та практичні рекомендації щодо вдосконалення
- розрахувати економічну ефективність HR-ініціатив у кріюінгову

Р
Н
Капіталом у компаніях морського транспортного сектору.

В
от
стратегії управління людським капіталом у кріюінговій компанії MSC.

П
Ю
Наукові методи:

- аналіз і синтез теоретичних джерел для узагальнення концептуальних основ управління людським капіталом;
- порівняльний аналіз сучасних стратегій HR-менеджменту у морській галузі;
- системний аналіз кадрової політики MSC;
- методи економічного аналізу для оцінки ефективності запропонованих заходів;
- графічні та табличні методи для наочного представлення результатів;
- моделювання для прогнозування очікуваних економічних і соціальних ефектів.

і
Н
Б
Ф
Review of Maritime Transport, показники міжнародних рейтингів, статистичних збірок та річної статистичної звітності Державної служби статистики України.

Таким чином, обрана тема є актуальною як для теоретичного осмислення процесів розвитку людського капіталу в сучасних організаціях, так і для розробки практичних рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом у кріюінгових компаніях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Компоненти та особливості людського капіталу в контексті морської галузі

У сучасній парадигмі управління організаціями людський капітал визнається одним з головних факторів довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Ця концепція значно виходить за межі традиційного розуміння трудових ресурсів як витратного елементу діяльності. Людський капітал у новітній управлінській теорії трактується як актив, інвестиції в який приносять вимірюваний економічний ефект.

Ідея про те, що знання, досвід і здібності працівника є джерелом економічної цінності, бере початок ще з XVIII століття, коли Адам Сміт писав про «витрати на виховання і освіту людини» як частину вартості національного багатства [1]. Проте наукове оформлення концепція людського капіталу отримала в середині XX століття завдяки роботам Теодора Шульца, Гарі Беккера та Джейкоба Мінцера. Їхні дослідження стали підґрунтям для сучасної економіки знань, у якій головним активом компаній вважається не обладнання, а інтелектуальний потенціал працівників. Згідно з цим підходом, працівник — це не лише носій фізичної сили, але й сукупність знань, навичок, досвіду, мотиваційних характеристик та особистісних цінностей, які впливають на результативність його праці [2].

На сьогодні людський капітал розглядається як інтегральний ресурс, що включає знання, вміння, навички, здоров'я, досвід, інтелектуальні здібності та рівень мотивації працівника. Його ключовою відмінністю від трудових ресурсів є не лише якісний характер, а й стратегічна цінність. Якщо трудовий ресурс компанія «наймає», то людський капітал — розвиває та зберігає. Цей підхід особливо актуальний у галузях, де від рівня персоналу залежить не просто ефективність, а й безпека, — таких як морський транспорт [3].

Отже, людський капітал у морській галузі — це інтегрована характеристика персоналу, яка має прямий вплив на ефективність операційної діяльності, безпеку, інноваційність і репутацію судноплавної компанії. Його формування і розвиток є довгостроковою інвестицією, що потребує чіткої стратегії управління з урахуванням особливостей морського середовища, глобальних стандартів і новітніх викликів галузі.

Людський капітал працівників морського транспорту є багатовимірною конструкцією. До його складу входять: високий рівень професійної підготовки (освіта, сертифікація відповідно до міжнародних вимог, досвід мореплавання), фізична витривалість і психологічна стійкість, здатність до самостійного прийняття рішень в умовах обмеженого часу, вміння ефективно комунікувати в багатонаціональному середовищі [4].

У глобалізованій економіці значення людського капіталу значно зростає, особливо у високоспеціалізованих галузях, таких як морський транспорт. У цій сфері діяльності кадровий потенціал має безпосередній вплив на безпеку судноплавства, ефективність логістичних операцій, дотримання міжнародних стандартів і регламентів, а також на репутацію судновласників та кріюінгових компаній.

Зміни, що відбуваються у глобальній морській індустрії — автоматизація, цифровізація, посилення екологічних норм — потребують від працівників не лише адаптації, а й здатності до безперервного навчання та вдосконалення. Саме тому сучасні кріюінгові компанії мають розглядати людський капітал як стратегічний ресурс, що формує довгострокову вартість компанії [5].

Для повнішого розуміння людського капіталу як категорії доцільно виділити його основні компоненти в контексті морської галузі.

Таблиця 1.1

Основні компоненти людського капіталу в контексті морської галузі

Компонент	Зміст (у контексті морської галузі)
-----------	-------------------------------------

Професійна підготовка	Наявність морської освіти, сертифікатів STCW, підвищення кваліфікації
Практичний досвід	Стаж мореплавання, участь у складних навігаційних або аварійних ситуаціях
Комунікативні навички	Здатність до співпраці в міжнародному екіпажі, знання англійської
Адаптивність та гнучкість	Готовність до змін умов праці, технічних інновацій, нових стандартів
Мотивація та етика	Відповідальність, лояльність до компанії, дотримання професійної етики
Фізичне та психічне здоров'я	Стійкість до втоми, стресів, ізоляції, обмежених умов праці

Джерело: складено автором [4, 5, 6]

Важливо також зазначити, що морський людський капітал є ресурсом зі складною траєкторією розвитку. Його формування потребує системної державної та корпоративної підтримки: через інвестиції в морську освіту, створення умов для безперервного професійного розвитку, організацію психологічного супроводу моряків, забезпечення гідних умов праці та життя.

У галузі кріюінгових послуг людський капітал виступає критично важливим фактором для забезпечення стабільної діяльності флоту, дотримання міжнародних стандартів, мінімізації аварійності та підвищення репутаційної надійності компанії. Моряк XXI століття — це не просто виконавець, а фахівець, що приймає рішення, діє автономно та в умовах невизначеності. Це вимагає від нього не лише технічної компетентності, але й високого рівня м'яких навичок, зокрема емоційного інтелекту, комунікативності, здатності працювати в мультикультурному середовищі [7].



Рис. 1.1. Модель формування та впливу людського капіталу на ефективність морської компанії

Джерело: сформовано автором [4, 8]

Особливої уваги заслуговує сучасна практика ESG-менеджменту (екологічного, соціального та корпоративного управління), у якій людський капітал займає центральне місце в компоненті «S» (social). В рамках ESG-підходів компанії звітують не лише про фінансові показники, а й про добробут працівників, рівень їх навчання, доступ до охорони здоров'я, психологічного супроводу тощо. Для круїзних компаній, які працюють із міжнародним екіпажем, ESG-стандарти стали не лише елементом етики, а й вимогою партнерів та регуляторів [9].

Інший важливий аспект — оцінка людського капіталу. На рівні компаній використовуються як кількісні, так і якісні методи. До кількісних належать витрати на навчання, обсяг інвестицій в охорону праці, плинність кадрів, продуктивність праці. Якісна оцінка враховує рівень задоволеності, готовність до змін, рівень командної взаємодії. На макрорівні в ООН, Світовому банку та OECD розробляються національні індекси людського капіталу (Human Capital Index), які включають охоплення освітою, тривалість життя, рівень підготовки населення до економіки майбутнього [10].

У морському транспорті ці методи теж набувають все більшої актуальності. Компанії, що інвестують у підготовку кадрів, модернізацію процесів набору,

запровадження цифрових платформ для HRM, отримують перевагу у вигляді лояльності персоналу, нижчого рівня плинності та вищої ефективності екіпажів.

Таким чином, людський капітал у морській галузі — це системний актив, який визначає не лише кадрову політику компанії, але й її здатність до адаптації, інновацій та довгострокового зростання. Його розвиток має бути інтегрованою частиною загальної бізнес-стратегії.

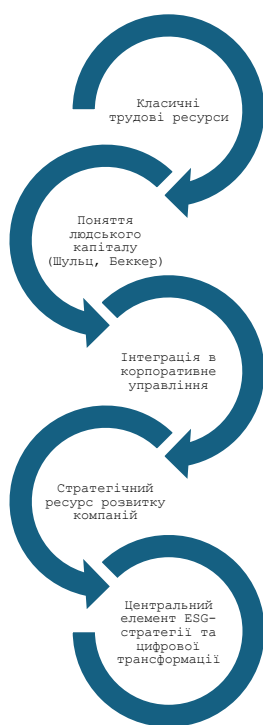


Рис. 1.2. Еволюція концепції людського капіталу та її місце у сучасному стратегічному управлінні

Джерело :сформовано автором [2, 3, 11].

Людський капітал — це не лише сукупність знань і навичок, а цілісна система, яка формує економічну цінність через сталість, інноваційність та гнучкість працівника.

У морській галузі цей ресурс має стратегічне значення з огляду на високі вимоги до професійності, психологічної витривалості та міжнародної взаємодії.

Управління людським капіталом повинно поєднувати економічну, соціальну та цифрову логіку, забезпечуючи не лише ефективність, а й сталий розвиток.

Аналіз еволюції наукових підходів до визначення сутності людського капіталу засвідчує, що ця категорія трансформувалася з інструменту економічної ефективності в один із ключових факторів сталого розвитку підприємств. У контексті глобалізованої економіки знань людський капітал розглядається не лише як сукупність індивідуальних характеристик працівника, а як системна цінність, що генерує інтелектуальний, соціальний і стратегічний потенціал організації [12, 13].

У морській галузі, яка характеризується високими вимогами до компетентності персоналу, складними умовами праці та необхідністю дотримання міжнародних стандартів, значення людського капіталу набуває ще більшої ваги. Його якісний рівень прямо впливає на безпеку судноплавства, продуктивність екіпажів, ефективність логістичних операцій та репутаційний капітал компанії.

Важливою особливістю людського капіталу в морському секторі є його багатовимірність: він охоплює не лише професійні знання й навички, але й такі складові, як емоційна стійкість, міжкультурна комунікація, адаптивність до технологічних змін. У зв'язку з цим постає необхідність інтегрованого, стратегічного підходу до його формування, розвитку та збереження [14].

Окремої уваги заслуговує включення категорії людського капіталу до сучасних ESG-стратегій, що підтверджує її значущість як індикатора соціальної відповідальності та корпоративної зрілості. Управління людським капіталом у межах ESG-підходу дозволяє компаніям формувати довіру з боку міжнародних партнерів, державних структур і внутрішніх команд.

Отже, людський капітал є не лише функціональним ресурсом, а й потужним джерелом конкурентних переваг. Його стратегічний розвиток вимагає системного бачення, інвестицій у підготовку персоналу, цифрову трансформацію HR-процесів та підтримку професійного добробуту працівників. Для морських компаній це означає не просто підбір кваліфікованих кадрів, а формування кадрового середовища, здатного до стабільної, безпечної та інноваційної діяльності в умовах глобальних викликів.

1.2. Основні підходи до управління людським капіталом

Сучасне управління людським капіталом базується на комплексі міждисциплінарних теорій, що об'єднують економіку, соціологію, психологію та менеджмент. Еволюція уявлень про роль працівника в системі виробництва спричинила перехід від концепції «керування трудовими ресурсами» до філософії розвитку людського капіталу як самостійної цінності, що потребує стратегічного управління.

На початкових етапах становлення управлінської думки (XX століття) переважали класичні підходи, зосереджені на дисципліні, контролі та підвищенні продуктивності через стандартизацію праці (Ф. Тейлор, А. Файоль). Працівник сприймався як виконавець, а його навички — як інструмент досягнення цілей організації. Однак такі підходи виявилися неефективними в умовах динамічного середовища, де здатність до самостійного прийняття рішень, навчання і творчості стала вирішальною [15].

Переломним моментом стало формування неокласичної школи управління, яка акцентувала увагу на соціальній природі праці, мотивації, потребах працівника (Е. Мейо, Д. МакГрегор). Ці ідеї поклали початок системному управлінню людським капіталом. Згодом, із розвитком цифрових технологій, знаннєвої економіки та глобалізації, сформувались сучасні підходи, які враховують складну природу людини як ресурсу, суб'єкта і стратегічного партнера компанії [3].

У науковій та прикладній літературі умовно виділяють кілька ключових підходів до управління людським капіталом:

- економічний підхід, який трактує людський капітал як актив, у розвиток якого доцільно інвестувати з метою отримання майбутньої вигоди. Він передбачає використання таких інструментів, як ROI на навчання [16], аналіз витрат і вигод HR-програм [17], управління компетенціями на основі KPI [18].

- поведенський підхід, який акцентує увагу на мотивації, поведінці, потребах працівника. У його основі — моделі Маслоу, Герцберга, теорії очікувань Врума, які пояснюють, чому і як працівник поводить себе в межах організації [19].

– ресурсний підхід, що вбачає людський капітал не лише як витрату чи чинник виробництва, а як стратегічний ресурс, який формує конкурентну перевагу (Р. Барні, М. Армстронг). Він передбачає диференціацію персоналу, розвиток талантів, збереження ключових працівників.

– компетентнісний підхід, згідно з яким ефективне управління залежить від виявлення та розвитку ключових компетенцій працівника, що мають безпосередній вплив на досягнення цілей компанії. Він є основою сучасних систем управління знаннями, планування кар'єри, розробки індивідуальних планів розвитку.

– системний підхід, що розглядає людський капітал у контексті організаційної екосистеми — як частину взаємозв'язаних процесів: навчання, мотивації, адаптації, оцінювання, внутрішніх комунікацій, управління змінами [19].

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління людським капіталом і їх практичне застосування

Підхід	Ключові ідеї	Інструменти	Застосування в крюінгових компаніях
Економічний	Людський капітал як актив, у який інвестують	ROI на навчання, оцінка вигоди від HR-заходів, витрати на плинність	Аналіз витрат на підготовку моряків, скорочення витрат на неякісний підбір, прорахунок окупності навчання
Поведенський	Поведінка людини зумовлена потребами, мотивацією	Теорії Маслоу, Герцберга, інтерв'ю, опитування задоволеності	Визначення мотиваційних драйверів моряків: зарплата, графік рейсів, відпочинок, соціальний пакет

Ресурсний	Ключові працівники — джерело конкурентної переваги	Кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку, система талантів	Побудова системи лояльності, персоналізація контрактних умов, робота з постійними екіпажами
Компетентнісний	Центр уваги — знання та вміння, що впливають на результат	Моделі компетенцій, профілі посад, тестування	Формування компетентнісних профілів капітана, офіцера, технічного персоналу, цифрова оцінка навичок
Системний	Людський капітал — частина всієї HR-системи	Комплексне HRM: навчання, адаптація, оцінювання, зворотний зв'язок	Побудова системи управління персоналом “під ключ”: від набору до збереження кадрів, з єдиним цифровим рішенням

Джерело: складено автором [16 - 19]

У морській галузі, особливо в діяльності кріюінгових компаній, особливості роботи з персоналом суттєво відрізняються від традиційних бізнес-сфер. Тут управління людським капіталом охоплює не лише процеси добору, а й юридичну відповідальність за відповідність екіпажу міжнародним нормам, логістику заміни персоналу по всьому світу, супровід навчання та сертифікації, а також психосоціальну підтримку моряків під час і між рейсами.

Використання ресурсного підходу дозволяє компанії формувати кадрове ядро — офіцерський та командний склад, який працює злагоджено, забезпечує ефективну взаємодію на борту, демонструє нижчий рівень конфліктності та вищу безпеку. Це особливо цінно для MSC та інших глобальних операторів, які оперують великим флотом і прагнуть мінімізувати ризики.

Компетентнісний підхід особливо актуальний у світлі постійного оновлення вимог IMO, STCW, MARPOL. Компанії впроваджують системи цифрової атестації

компетенцій, автоматизовані платформи з аналізу soft skills моряків (лідерство, реакція на стрес, управління ризиками) [20, 21, 22].

Особливо актуальним для крюінгових компаній є поєднання ресурсного та компетентностного підходів, оскільки саме вони дозволяють виявляти високопотенційних кандидатів, знижувати витрати на заміну персоналу, забезпечувати стабільність екіпажів та зменшувати аварійність на флоті. Усе це виводить управління людським капіталом за межі класичного HR і перетворює його на один із головних інструментів стратегічного розвитку компанії.

Крюінгові компанії, які застосовують поведінський підхід, отримують перевагу у вигляді зниженої плинності персоналу, коли моряки повертаються саме до цієї компанії. Вивчення потреб екіпажів — наприклад, через регулярні опитування щодо умов проживання на борту, харчування, графіку роботи — дозволяє адаптувати політику лояльності [23].

Ще один важливий інструмент — системний підхід — дає змогу крюінговій компанії побудувати прозору, безперервну систему управління персоналом. Наприклад, у рамках одного цифрового середовища здійснюється: набір, тестування, формування екіпажів, облік контрактів, адаптація, оцінювання та навчання. Це не лише підвищує ефективність, а й формує єдиний стандарт якості HR-супроводу.

У XXI столітті підходи до управління людським капіталом зазнали глибокої трансформації. З одного боку, працівники все більше сприймаються як стратегічні партнери, а не як «виконавці». З іншого — на фоні цифровізації та великих даних (Big Data) компанії отримують нові можливості для точнішої оцінки ефективності, потенціалу та ризиків, пов'язаних із персоналом [24].

Управління людським капіталом перестає бути суто кадровою функцією й перетворюється на аналітичну дисципліну. Виникає новий напрям — People Analytics, який поєднує HR, IT та бізнес-аналітику. Він дозволяє крюінговим компаніям будувати прогнози щодо плинності кадрів, визначати найкращі моделі ротації екіпажів, аналізувати ефективність навчальних програм, і навіть оцінювати ризики «людського чинника» в аварійності.

Завдяки впровадженню цифрових платформ управління персоналом (наприклад, Crew Management Systems — CMS), компанії можуть інтегрувати дані про кожного моряка: досвід, типи рейсів, відгуки капітана, результати тестування, медичні дані. Це забезпечує прозорість прийняття рішень, гнучкість у формуванні екіпажів та мінімізацію людських помилок [25].

Крім того, сучасні компанії, такі як MSC, активно впроваджують гібридні HR-стратегії, які поєднують класичні управлінські моделі з гнучкими практиками [26]:

- підтримка життєвого балансу (work-life balance) моряків;
- кар'єрне планування навіть для рядового персоналу;
- впровадження програм психологічної підтримки;
- с

Т
В
О
Р
Е

Особливе місце займає тенденція до персоналізації HR-політик. Завдяки аналітиці та глибшому розумінню потреб моряків, кріюінгові компанії переходять від «універсальних» підходів до гнучких моделей контракування, індивідуального мотиваційного пакету, формування сталих екіпажів із довірчих зв'язків між членами [27].

Теоретичні підходи до управління людським капіталом відображають еволюцію уявлень про роль працівника в організаційній системі — від виконавця інструкцій до стратегічного партнера. Кожен з класичних підходів — економічний, поведенський, ресурсний, компетентнісний і системний — має власні сильні сторони та обґрунтовує необхідність комплексного бачення процесу управління персоналом. Водночас, сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, глобалізацією та зміною цінностей працівників, вимагають глибшої інтеграції теорії й практики.

Особливе значення ці підходи набувають у діяльності кріюінгових компаній, де від рівня підготовки, стабільності та взаємодії членів екіпажу залежить не лише

К
А
П

продуктивність, але й безпека морських перевезень, відповідність міжнародним стандартам, а також імідж судноплавного бренду. Ефективне управління людським капіталом у морській галузі потребує поєднання стратегічного бачення з гнучкими інструментами реалізації, персоніфікованого підходу до працівників, використання цифрових платформ та аналітики даних [23].

Застосування ресурсного й компетентнісного підходів дозволяє кріюінговим компаніям будувати кадрові стратегії, орієнтовані на довгострокову стабільність екіпажів, розвиток лояльності та зниження витрат на заміну персоналу. Поведенський підхід забезпечує врахування психологічних аспектів праці в морі, що є критично важливим для збереження ментального здоров'я моряків. Системний підхід сприяє побудові інтегрованих HR-моделей, які охоплюють повний життєвий цикл працівника: від підбору до розвитку, ротації та підтримки [8].

Новітні тенденції — такі як цифрова трансформація управління персоналом, використання People Analytics, гнучке контракування, онлайн-навчання та ESG-орієнтоване управління — демонструють, що класичні теорії не втрачають актуальності, але потребують адаптації до динамічного середовища та індивідуалізації досвіду кожного працівника [28].

Таким чином, ефективне управління людським капіталом у кріюінгових компаніях потребує багаторівневого підходу: науково обґрунтованого, цифрово підсиленого та стратегічно інтегрованого. Саме такий підхід формує конкурентні переваги у світовій морській індустрії та забезпечує стійкість до викликів сучасності.

1.3. Види стратегій управління людським капіталом та особливості їх застосування

Управління людським капіталом у сучасних організаціях ґрунтується не лише на операційній роботі з персоналом, а й на стратегічному підході, який визначає довгострокові напрями розвитку, утримання та залучення працівників. Вибір певної

стратегії управління людським капіталом залежить від типу компанії, ринку праці, рівня конкуренції, внутрішньої культури організації та цілей її зростання. Для підприємств морської галузі, зокрема кріюінгових компаній, стратегія управління персоналом стає ключовим фактором ефективності та безпеки діяльності [6].

У науковій та практичній літературі виділяють декілька основних типів стратегій управління людським капіталом, кожна з яких відображає певну філософію роботи з персоналом:

1. Стратегія збереження (ретеншн-стратегія) — спрямована на утримання ключових працівників, зниження плинності кадрів, формування лояльності. Особливо актуальна для компаній, які цінують стабільність екіпажів, командну взаємодію та акумуляцію досвіду [29].

2. Стратегія розвитку — акцентується на постійному професійному зростанні працівників: навчанні, сертифікації, розвитку кар'єрних траєкторій. Застосовується в компаніях, що орієнтуються на підвищення рівня компетенцій екіпажу, оновлення знань відповідно до змін у міжнародних стандартах [30].

3. Інноваційна стратегія — передбачає формування культури змін, підтримку креативного мислення, впровадження цифрових рішень у HR-процеси. Використовується компаніями, які активно впроваджують автоматизацію, електронний документообіг, онлайн-платформи для тестування та навчання [31].

4. Адаптивна стратегія — передбачає гнучке управління персоналом відповідно до динаміки ринку, умов рейсів, пандемічних обмежень чи політичних ризиків. Дозволяє швидко змінювати графіки, маршрути, умови контрактів із збереженням стабільності в роботі екіпажу [28].

5. Формальна стратегія — типова для великих корпорацій, з чітко регламентованими процедурами, посадовими інструкціями, внутрішніми стандартами управління персоналом. Вона забезпечує передбачуваність, прозорість та відповідність нормам MLC, ISO, ISM Code [25].

6. Індивідуалізована стратегія — орієнтована на потреби конкретного працівника. Компанія враховує життєві обставини, особисті плани, мотивацію,

прагне формувати індивідуальні маршрути кар'єрного зростання та умови контракування [32].

У практиці стратегічного управління людським капіталом важливу роль відіграє систематизація підходів до формування й реалізації кадрової політики підприємства. Для глибшого розуміння різноманіття існуючих стратегій та особливостей їх застосування доцільно узагальнити ключові типи стратегій управління людським капіталом у порівняльній формі. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між цілями компанії, використовуваними інструментами та очікуваними результатами в контексті специфіки кріюінгової діяльності [3].

У таблиці 1.3 наведено типові стратегії управління людським капіталом, їх базові характеристики, інструменти реалізації та приклади застосування у кріюінгових компаніях, що функціонують у міжнародному морському середовищі.

Таблиця 1.3

Види стратегій управління людським капіталом та їх особливості

Назва стратегії	Основна мета	Ключові інструменти	Застосування в кріюінгових компаніях
Стратегія збереження	Утримання ключового персоналу, зменшення плинності кадрів	Програми лояльності, гнучкі контракти, бонуси за повторну співпрацю	Постійні екіпажі, індивідуальні умови для капітанів і офіцерів
Стратегія розвитку	Підвищення кваліфікації, формування кар'єрних маршрутів	Навчання, сертифікація STCW, симулятори, менторські програми	Електронні морські академії, внутрішнє навчання, програми «Junior Officer»
Інноваційна стратегія	Впровадження нових технологій, підвищення ефективності	Цифрові платформи управління екіпажем, online-тестування, AI-рекрутинг	CMS-системи, мобільні застосунки для моряків, автоматизований відбір персоналу
Адаптивна стратегія	Гнучкість в умовах змін (політика, логістика, пандемія)	Мобільне планування ротацій, контракування «на вимогу», резервні бази екіпажу	Швидка заміна екіпажу, резервні контракти, план «В» для форс-мажорів
Формальна стратегія	Стандартизація, контроль, відповідність	Інструкції, SOP, аудит, політики безпеки	Відповідність MLC, ISM Code, корпоративні гайдлайни MSC

	міжнародним нормам		
Індивідуалізована стратегія	Персоналізація підходу до моряка	HR-аналітика, персональні профілі, індивідуальні плани контрактів	Профілювання за психологічними та поведінковими критеріями

Джерело: складено автором [3, 25, 28-32]

Аналіз типових стратегій управління людським капіталом свідчить про наявність широкого спектра підходів, які можуть адаптуватися до конкретних умов діяльності підприємства. У сфері морського транспорту, де кадрові рішення мають прямий вплив на безпеку перевезень, ефективність екіпажу та відповідність міжнародним стандартам, вибір стратегії набуває особливого значення [3].

Управління людським капіталом у кріюінгових компаніях має специфіку, зумовлену високим рівнем міжнародної відповідальності, потребою в дотриманні морських конвенцій та віддаленим форматом роботи. Саме тому стратегія управління персоналом повинна бути не лише ефективною, але й гнучкою, адаптивною до непередбачуваних зовнішніх факторів (військові конфлікти, зміни у портах, закриття маршрутів, карантинні обмеження тощо). Управління людським капіталом у кріюінгових компаніях є унікально складною системою, що потребує багаторівневої адаптації до умов морської праці, міжнародного законодавства та різнотипних очікувань персоналу [7].

Такі компанії, як MSC, реалізують не одну окрему стратегію, а комплексну гібридну модель, що комбінує щонайменше 3–4 підходи одночасно. Наприклад, для старших офіцерів діє стратегія збереження та розвитку, для молодих спеціалістів — адаптивна з елементами інноваційної, а для рядового персоналу — адаптивна стратегія з урахуванням умов контрактів, ротації, навантаження.

Центральним елементом інноваційної стратегії є впровадження Crew Management Systems (CMS), що поєднують усі етапи управління людським капіталом — від набору до ротації. Компанії, що використовують CRM-рішення в HR, можуть оперативно аналізувати ситуацію на флоті, прогнозувати ризики та підбирати персонал за допомогою big data [17, 26].

Індивідуалізовані стратегії стали відповіддю на потребу формувати не лише екіпаж, а й стійку морську спільноту. Програми підтримки, зворотний зв'язок, урахування побажань до графіку, регіону роботи або тривалості рейсу формують відчуття поваги до моряка як до партнера [21].

Крюінгові компанії, що впровадили адаптивні стратегії, продемонстрували високу стійкість у періоди COVID-19, обмежень в українських портах, перебоїв у глобальних маршрутах. Наявність резервного персоналу, цифрових контрактів і мультинаціональних баз екіпажу дозволила уникнути зупинок.

Формальні стратегії — це не бюрократія, а засіб забезпечення дотримання STCW, SOLAS, ISM Code, що прямо впливає на репутацію і легальність судноплавства. MSC, наприклад, має внутрішню систему етичного комплаєнсу, що є частиною HR-стратегії [33, 34].

Компанії, що діють на глобальному рівні, комбінують різні типи стратегій, формуючи гібридну модель управління.

Унікальною є практика створення персоналізованих профілів моряків, де враховується не лише кваліфікація, а й стиль роботи, відгуки капітанів, здатність до командної роботи. Такі дані допомагають краще формувати екіпажі, знижувати конфліктність та підвищувати безпеку [30].

Як видно з узагальнення, крюінгові компанії зазвичай не обмежуються використанням лише одного стратегічного підходу. Натомість вони формують гібридні моделі, що поєднують елементи збереження, розвитку, гнучкості та цифрової трансформації. Такий підхід забезпечує адаптивність до змін, конкурентоспроможність на ринку праці та стабільність у роботі екіпажів.

Таким чином, чітке усвідомлення типів стратегій управління людським капіталом та особливостей їх реалізації дозволяє сформувати ефективну, гнучку та інноваційну систему HR-менеджменту, яка відповідає сучасним викликам морської індустрії.

Реалізація стратегій управління людським капіталом у морській галузі вимагає поєднання гнучкості, міжнародної відповідальності, цифрових інструментів і гуманістичного підходу до працівника. Ефективна стратегія — це не набір

інструкцій, а динамічна модель, що враховує індивідуальні та колективні фактори успішності екіпажу. Умови морського середовища роблять таку стратегію ще більш критичною, адже саме персонал — основна сила, що утримує компанію на плаву.

У сучасному стратегічному управлінні підприємствами морської галузі формування та реалізація ефективної стратегії управління людським капіталом виступає ключовим фактором стабільного функціонування компанії. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах високої мобільності ринку праці, посиленої конкуренції за кваліфікованих спеціалістів, а також стрімких змін у регуляторному та технологічному середовищі, використання чітко сформульованих HR-стратегій є необхідністю [28].

Розгляд основних типів стратегій — збереження, розвитку, інноваційної, адаптивної, формальної та індивідуалізованої — дозволив визначити не лише різні підходи до управління персоналом, а й засвідчив необхідність їх комбінування в межах гнучких, динамічних моделей. Саме такий гібридний підхід дає можливість крьюінговим компаніям ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати кадрові процеси, знижувати плинність та підвищувати лояльність працівників.

Особливого значення в морській галузі набувають інноваційна та адаптивна стратегії. Застосування цифрових HR-рішень, CRM-систем, мобільного рекрутингу та персоналізованих профілів дозволяє забезпечити безперервність кадрових процесів і високу оперативність прийняття рішень. Водночас адаптивна стратегія надає крьюінговим компаніям можливість гнучко реагувати на непередбачувані ситуації — пандемії, воєнні дії, логістичні блокування, зміни в міжнародному праві.

Управління людським капіталом більше не може обмежуватись адміністративним підходом. Воно перетворюється на стратегічну функцію, яка потребує аналітичного мислення, використання HR-даних, знання ринку праці та глибокого розуміння людських потреб. У такому контексті ефективна стратегія стає інструментом не лише досягнення короткострокових результатів, а й формування довгострокової цінності компанії, її здатності до інноваційного та стійкого розвитку [35].

Таким чином, реалізація системи стратегічного управління людським капіталом у кріюінговій компанії — це не лише вимога часу, а й необхідна умова успішної діяльності у світовій морській індустрії, де якість персоналу прямо визначає рівень безпеки, ефективності та репутації флоту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC

2.1. Основні характеристики та структура управління людським капіталом у крюінгової компанії MSC

Компанія Mediterranean Shipping Company (MSC) — це глобальний лідер у сфері контейнерних перевезень, заснований у 1970 році. Сьогодні MSC оперує найбільшим контейнерним флотом у світі та забезпечує судноплавне з'єднання між понад 500 портами. Проте успіх компанії визначається не лише масштабами її флоту, а й якістю людського капіталу, який забезпечує безперебійну та безпечну роботу суден по всьому світу.

У структурі MSC функціонує спеціалізований підрозділ MSC Shipmanagement Ltd., розташований у Лімасолі (Кіпр), який займається управлінням екіпажами, навчанням, сертифікацією, а також контролем за відповідністю вимогам міжнародних конвенцій, зокрема STCW, MLC, ISM Code. Цей підрозділ здійснює централізоване управління морським персоналом через глобальну мережу крюінгових агентств (табл. 2.1).

MSC має крюінгові офіси в понад 20 країнах світу, зокрема в Україні, Індії, Філіппінах, Індонезії, Італії, Румунії та ПАР. Це забезпечує гнучке рекрутування екіпажів із різних регіонів та сприяє формуванню мультинаціональних команд [26].

Схема ілюструє багаторівневу модель управління людським капіталом MSC: від локального рекрутингу до централізованого планування екіпажів через CMS. Такий підхід забезпечує уніфікацію стандартів, прозорість HR-процесів та ефективну логістику (рис. 2.1).

Основні характеристики кадрової системи MSC

Параметр	Характеристика
Загальна кількість моряків	понад 30 000 (станом на 2024 рік)
Типи суден	контейнеровози, балкери, танкери, пороми, круїзні судна
Основні локації рекрутингу	Філіппіни, Індія, Україна, Румунія, Індонезія
Система управління екіпажем	Crew Management System (CMS), включає облік, планування, навчання, ротації
Види навчання	E-learning, симулятори, тренінги з лідерства, екологічної безпеки, управління ризиками
Кар’єрні можливості	Програма внутрішнього просування (Junior Officer Program, MSC Academy)
Інструменти мотивації	Гнучкі графіки, бонуси за лояльність, компенсації за надурочний час
Відповідність стандартам	STCW, MLC, ISM Code, ISO 9001, внутрішній етичний кодекс

Джерело: складено автором [26, 36, 37]

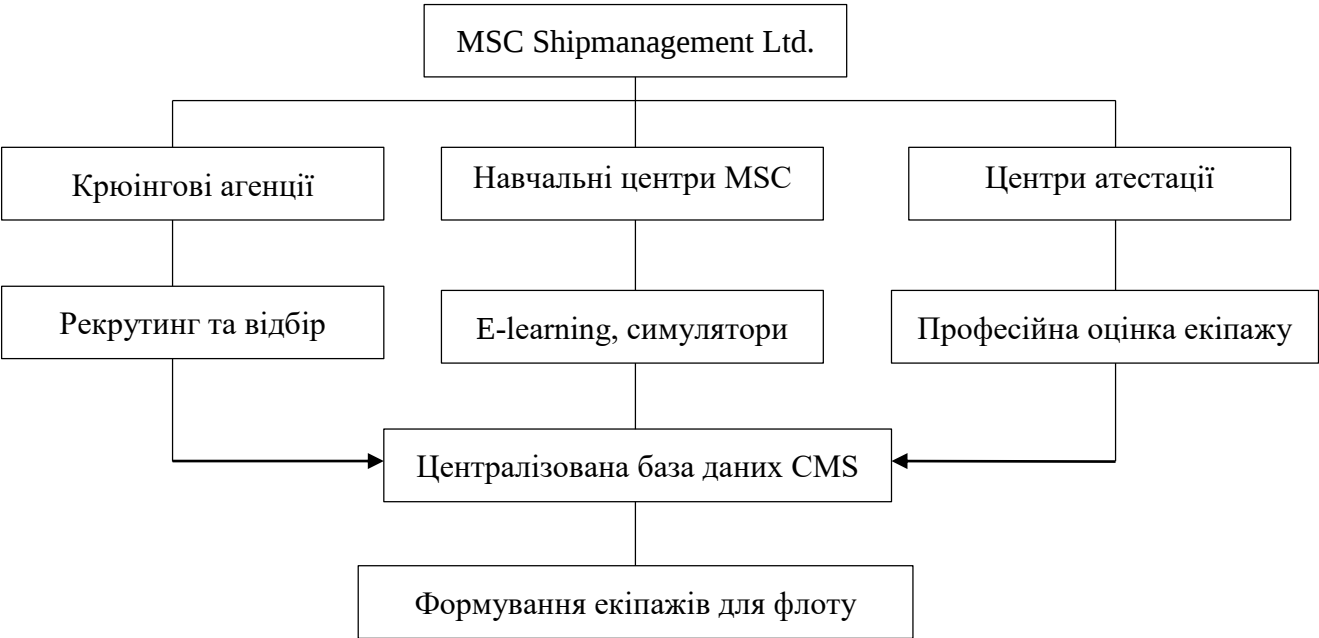


Рис. 2.1. Структура управління людським капіталом у MSC

Джерело: сформовано автором [26]

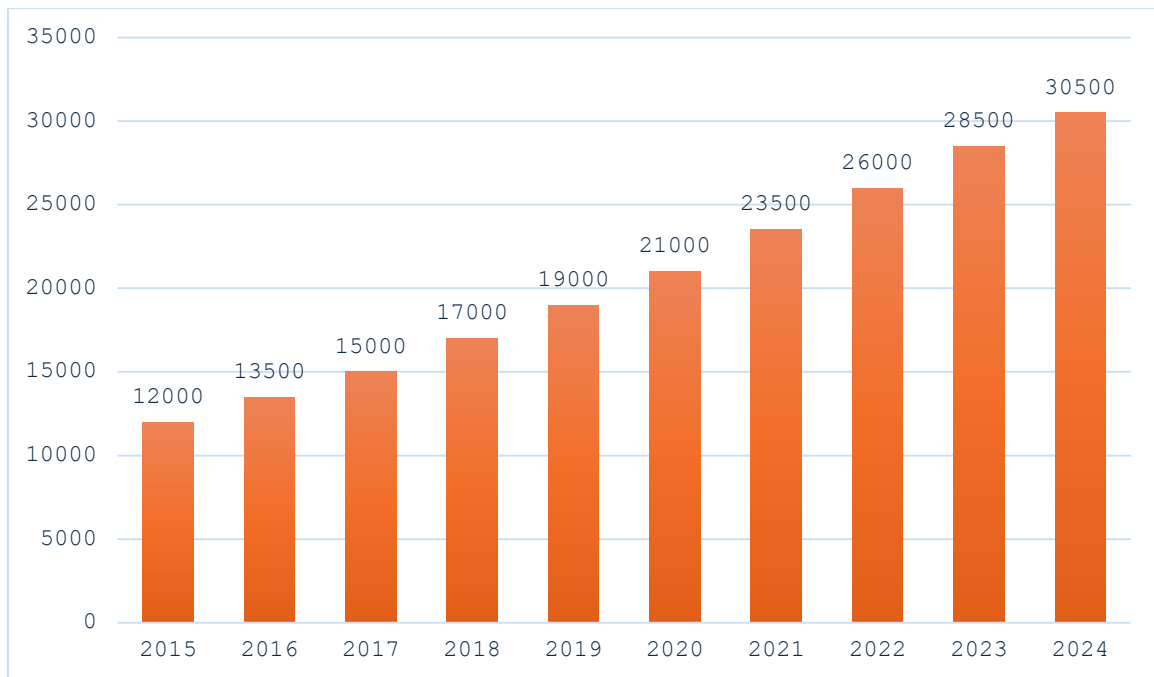


Рис. 2.2. Динаміка зростання чисельності моряків MSC (2015–2024 рр.)

Джерело: сформовано автором [26]

Графік демонструє стійке зростання чисельності персоналу протягом останнього десятиліття. Така тенденція свідчить про розширення флоту MSC, а також про зростання потреб у системному управлінні людським капіталом на глобальному рівні (рис.2.2).

MSC є прикладом глобального лідера, який успішно реалізує інтегровану модель управління людським капіталом. Поєднання централізованого контролю з локальною гнучкістю, цифрових рішень із гуманістичним підходом до моряків, дозволяє компанії формувати не лише ефективні екіпажі, а й сталі ціннісні відносини з працівниками [26].

Особливу увагу MSC приділяє професійному розвитку та довгостроковій кар'єрі, що знижує плинність кадрів, підвищує якість виконання обов'язків і формує позитивний імідж компанії серед моряків.

У стратегії глобального розвитку компанії MSC людський капітал займає центральне місце. Усі HR-процеси інтегровані в загальну бізнес-модель як ключовий елемент операційної безпеки, сервісної якості та сталого зростання. Саме тому компанія інвестує в підвищення кваліфікації, автоматизацію HR-процесів і

формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток персоналу.

MSC відкрито декларує, що людина на борту — це не лише ресурс, а партнер. Такий підхід відображається у довгострокових кадрових програмах, стабільному графіку роботи екіпажів, кар'єрному зростанні «всередині флоту» та індивідуальному підході до кожного моряка.

Окремим напрямом роботи MSC є формування збалансованих екіпажів, де враховується не лише професійний рівень членів команди, а й психологічна сумісність, національні особливості, мова спілкування, стиль лідерства капітана.

Компанія використовує спеціалізовані інструменти оцінки, зокрема 360-градусне оцінювання на борту, зворотний зв'язок після рейсу, інтерв'ювання після дебаркації. Це дозволяє постійно оновлювати інформацію про персонал та вдосконалювати склад екіпажів, виходячи з попереднього досвіду.

Особливу роль у кадровій політиці MSC відіграють берегові HR-менеджери, які виконують функцію посередника між командою на судні та центральним офісом. Їх завдання — підтримка екіпажів, контроль відповідності документів, супровід під час контрактів, допомога у кризових ситуаціях. Такі менеджери забезпечують постійну комунікацію з моряками, консультації щодо умов праці та кар'єрних питань, психологічну підтримку, оперативну реакцію у випадках хвороби, репатріації або порушень прав моряків [26].

MSC активно реалізує елементи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у сфері людського капіталу. Зокрема:

- створено програми психологічної підтримки екіпажів, що дозволяють зменшити рівень стресу та вигорання;
- запроваджено електронні кабінети моряка, де кожен працівник може відстежувати свій контракт, графік, документи;
- забезпечується доступ до медичних програм і страхування як під час рейсів, так і в міжрейсовий період;
- підтримуються родини моряків через сімейні програми — консультації, стипендії для дітей, святкові заходи.

MSC створює цілісну систему управління людським капіталом, яка виходить далеко за рамки формального HR. Це екосистема підтримки, розвитку та взаємодії, де інвестиції в працівника — це не лише засіб досягнення результату, а основа філософії компанії. Саме тому MSC успішно знижує плинність кадрів, підвищує мотивацію екіпажів і формує репутацію найкращого роботодавця в морській галузі.

2.2. Дослідження поточного стану управління персоналом у компанії MSC

Ефективність функціонування компаній морського транспорту безпосередньо залежить від рівня організації управління людським капіталом. У цьому контексті діяльність компанії MSC вирізняється чітко структурованою кадровою системою, яка поєднує стратегічне бачення, цифрові рішення та високий рівень персоніфікації взаємодії з працівниками. З урахуванням масштабів діяльності MSC та її глобального флоту, управління персоналом не може бути випадковим або фрагментарним — воно функціонує як самостійна система з внутрішньою логікою, принципами та стандартами.

Особливість MSC полягає у впровадженні інтегрованої моделі HR-менеджменту, яка охоплює повний цикл управління персоналом: від залучення кадрів до повторного наймання. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати необхідний рівень кадрового забезпечення, а й формувати довгострокові, стабільні зв'язки з професійними моряками [26].

Центральне місце у кадровій системі MSC посідає Crew Management System (CMS) — комплексна цифрова платформа, що об'єднує інформацію про сертифікацію, досвід, оцінки, ротації, графіки, результати тестувань і навчання. Завдяки цьому система управління персоналом працює як замкнута екосистема, в якій кожна операція — від підбору до адаптації — є контрольованою, вимірюваною та підзвітною [43].

CMS дозволяє не лише обліковувати персонал, а й прогнозувати потенційні ризики, підбирати екіпажі з урахуванням сумісності та забезпечувати гнучке

управління графіками. Це знижує адміністративне навантаження на кріюінгові офіси та підвищує якість управлінських рішень.

Таблиця 2.2

Основні характеристики системи управління персоналом у MSC

Критерій	Характеристика
Тип кадрової моделі	Централізована, з локальними філіями в понад 20 країнах
Система управління	Crew Management System (CMS) — цифрова база екіпажів, контрактів, сертифікатів
Підхід до рекрутингу	Аналітичний, із використанням AI-рекрутингу та багатофакторного оцінювання
Адаптація персоналу	Наставництво, тренінги з безпеки, інтеграційні програми
Навчання	Онлайн-платформа MSC E-Academy, симуляторні центри, сертифікація STCW
Мотивація	Комбінована система: фінансова, кар'єрна, соціальна
Повторне залучення	Замкнений HR-цикл: після рейсу — оцінка, зворотний зв'язок, планування повторного залучення
Кадровий резерв	Сформовані кадрові бази для кожного типу судна з урахуванням попередньої взаємодії

Джерело: складено автором [26, 36, 43]

У MSC адаптація персоналу має не лише технічне, але й психологічне значення. Нові члени екіпажу проходять не лише інструктажі та тренінги, а й оцінюються з боку команди на предмет включення у професійне середовище. Особливо важливим є механізм зворотного зв'язку після рейсу, який дозволяє виявити проблеми на ранньому етапі та коригувати кадрову політику з урахуванням практичного досвіду.

Крім цього, компанія приділяє увагу менторству як формі передання знань і корпоративної культури [6]. Молодші офіцери закріплюються за більш досвідченими моряками, що сприяє органічному переходу до вищих посад та зниженню ризиків.

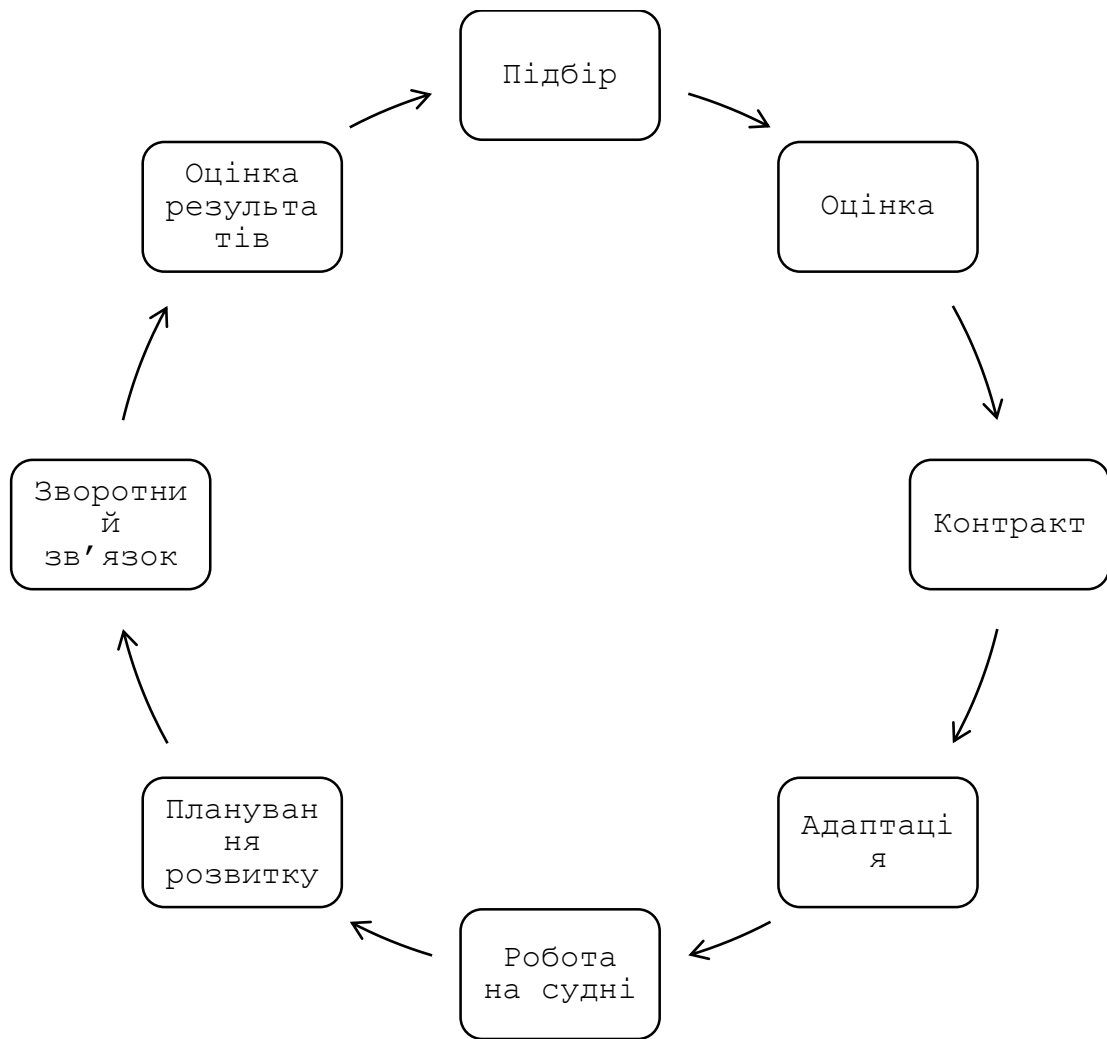


Рис. 2.3. Структура циклічного управління персоналом у MSC

Джерело: сформовано автором

Окремою сильною стороною MSC є наявність чіткої системи внутрішнього просування. Кар'єрні треки прописані як для рядового складу, так і для офіцерів. Вони передбачають проходження обов'язкових навчальних програм, накопичення досвіду, а також участь у конкурсному відборі на підвищення. Навчання проходить як у власних навчальних центрах, так і через дистанційні модулі, адаптовані до конкретної посади [8].

Циклічність означає, що кожен етап кадрової взаємодії має зворотний канал, і працівник після завершення контракту не «випадає» з системи, а залишається частиною активного кадрового резерву.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що MSC реалізує структуровану, технологічно підкріплену та адаптивну модель управління

персоналом, яка забезпечує ефективне функціонування флоту та знижує ризики, пов'язані з людським фактором [17]. Ключовими перевагами цієї моделі є:

- наявність єдиної бази даних для управління екіпажами;
- стандартизація кадрових процедур відповідно до міжнародного морського законодавства;
- гнучкість у формуванні екіпажів;
- системність у розвитку персоналу;
- мінімізація кадрової плинності за рахунок повторного залучення.

Разом із цим, перспективними напрямками подальшого розвитку залишаються:

- персоналізація адаптаційних стратегій для молодих кадрів;
- посилення гнучкості графіків для нового покоління працівників;
- удосконалення комунікацій між судном і береговим персоналом.

Система управління людським капіталом у компанії MSC є зразком інтегрованого підходу, де поєднуються стратегічне бачення, технологічна досконалість та гуманітарна орієнтація. Компанія створила замкнену, логічну, цифрово підтриману модель HR-менеджменту, яка дозволяє не лише підтримувати життєвий цикл екіпажів, а й будувати сталі професійні відносини з працівниками. Така модель є ефективною відповіддю на глобальні виклики у сфері морського транспорту та визначає конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах підвищеної уваги до екологічної та технічної безпеки морських перевезень, зростає роль людського капіталу як чинника, що забезпечує операційну надійність флоту. У компанії MSC сформувалося розуміння того, що людська помилка є ключовим джерелом ризику, а отже, якість управління персоналом має прямий вплив на репутацію та фінансову стабільність компанії [26].

Згідно з даними International Maritime Organization, понад 75% морських інцидентів прямо або опосередковано пов'язані з людським фактором [20].

MSC у своїй практиці відповідає на ці виклики через структуроване оцінювання ризиків під час відбору персоналу, створення психоемоційних профілів

моряків, використання результатів рейсів для перегляду внутрішньої політики навчання.

Такий підхід свідчить про перехід від реактивного HR до проактивної системи безпеки, де управління людським капіталом є частиною корпоративної системи risk management [44].

Ще однією важливою особливістю кадрової системи MSC є формування культури відповідальності серед працівників. Вона включає не лише знання обов'язків, а й розуміння наслідків своїх рішень, навичку командної взаємодії, готовність до зворотного зв'язку та саморефлексії.

Для цього в компанії впроваджено етичний кодекс поведінки екіпажу, організовано навчання з управління стресом, конфліктами, ризиками, здійснюється оцінювання комунікативної ефективності екіпажу після кожного рейсу.

Такі підходи дозволяють не лише досягти високого рівня взаємної довіри в команді, а й знизити напругу в міжособистісних відносинах на борту, що критично важливо в умовах замкненого середовища.

MSC також демонструє включення HR-функції в ESG-стратегію компанії (Environmental, Social, Governance). Це означає, що управління персоналом не обмежується економічними критеріями ефективності, а підпорядковується більш широкій концепції сталого розвитку. Зокрема морський персонал залучається до екологічних ініціатив компанії (наприклад, ініціатив щодо зменшення викидів), реалізуються соціальні програми для родин моряків у міжрейсовий період та впроваджено інструменти внутрішньої прозорості та етичного аудиту в HR-системі [43].

Таким чином, MSC демонструє цілісний підхід до управління людським капіталом, де персонал розглядається не лише як частина виробничої системи, а як актив, що створює додану соціальну, інституційну та етичну вартість.

Таким чином, система управління персоналом у компанії MSC функціонує як комплексний, технологічно підтриманий та стратегічно орієнтований механізм, що охоплює всі етапи взаємодії з людським капіталом. Використання цифрових рішень, циклічність процесів, високий рівень персоніфікації, а також інтеграція соціальних

і етичних компонентів забезпечують не лише стабільність у формуванні екіпажів, а й підвищують конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку. Водночас, для об'єктивної оцінки результативності чинної кадрової стратегії необхідно перейти до аналізу її ефективності в контексті ключових показників, динаміки розвитку персоналу та відповідності сучасним викликам галузі.

Аналіз основних індикаторів ефективності чинної стратегії управління людським капіталом у MSC

Оцінка ефективності стратегії управління людським капіталом у крюінговій компанії MSC потребує комплексного підходу, що враховує як кількісні, так і якісні індикатори. Зважаючи на масштаб діяльності компанії, міжнародний характер екіпажів і високий ступінь регуляторної відповідальності, результативність HR-стратегії набуває критичного значення для забезпечення безперебійної роботи флоту, зниження ризиків та підвищення операційної надійності.

На відміну від багатьох компаній, які оцінюють ефективність управління персоналом переважно через фінансові показники, MSC використовує мультикритеріальний підхід, що дозволяє охопити такі аспекти, як плинність кадрів, рівень навчання, якість ротацій, ступінь залученості персоналу, кадрову сталість та відповідність екіпажів міжнародним стандартам.

Таблиця 2.3

Основні індикатори ефективності HR-стратегії MSC за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середній рівень плинності персоналу (%)	18,4	16,1	14,3	13,2	12,5
Частка повторно залучених моряків (%)	42	48	53	57	60
Частка офіцерів, які підвищили ранг (%)	11	14	18	20	22
Участь у програмі e-learning (% екіпажу)	38	52	65	73	79
Рівень задоволеності персоналу (за шкалою 5)	3,8	4,0	4,2	4,3	4,4

Джерело: сформовано автором [26]

Спостерігається чітка позитивна динаміка зниження плинності персоналу та зростання повторного залучення, що свідчить про ефективність програм лояльності та якість роботи з кадровим резервом. Зростає частка офіцерів, які просуваються всередині компанії, що є показником успішної реалізації внутрішніх кар'єрних треків.

На графіку на рис 2.4 зазначена динаміка плинності кадрів та повторного залучення в MSC, що показує обернену залежність між плинністю кадрів та повторним наймом: зі зменшенням втрат зростає сталість колективів. Це є результатом ефективного впровадження гнучких графіків, якісної адаптації та цифрового супроводу персоналу.



Рис. 2.4. Динаміка плинності кадрів та повторного залучення в MSC (2020–2024)

Джерело: [26]

На тлі цифровізації та кількісної оцінки ефективності HR-процесів усе більшої актуальності набуває якісний аналіз — як інструмент вимірювання внутрішньої корпоративної атмосфери, рівня залученості працівників та їхнього емоційного зв'язку з компанією. Для MSC цей аспект має особливу цінність, оскільки морський

персонал часто працює в умовах високої психологічної навантаженості, ізоляції та обмеженої комунікації.

Задоволеність персоналу вимірюється на основі періодичних опитувань екіпажів після завершення рейсів, а також анонімних анкет, які заповнюються через внутрішню HR-платформу. Опитування охоплюють як загальне враження від співпраці, так і конкретні аспекти: рівень підтримки на борту, зручність графіків, якість комунікації з береговим офісом, доступність до навчання.

У 2023 році 87% опитаних моряків MSC позитивно оцінили загальну атмосферу в компанії, а 91% — підтвердили готовність рекомендувати MSC як роботодавця своїм колегам [26].

Ці дані є не просто індикаторами задоволеності, а маркерами довіри до кадрової стратегії. Довіра, у свою чергу, формує готовність працівника залишатись у компанії, проходити додаткове навчання, брати участь у внутрішніх ініціативах, тобто — підвищувати свою власну людську капіталізацію в межах однієї організації.

Особливу увагу в MSC приділено створенню умов для професійного зростання. Система внутрішнього просування передбачає не лише автоматичне підвищення після певного стажу, а комплексну оцінку: результатів роботи, лідерських якостей, участі в навчанні та результатів зворотного зв'язку від екіпажу [27].

Наприклад, офіцери, які проходили тренінги з управління командою та виявили високу ефективність у кризових ситуаціях, мають пріоритет у кадровому резерві для капітанських посад.

Таким чином, розвиток у MSC — це не лише навчання, а повноцінна система росту, побудована на принципах відкритості, змагальності та довіри. Її ефективність підтверджується як статистикою кар'єрного просування, так і стабільністю ключового офіцерського складу [33].

Загальний аналіз дозволяє розглядати стратегію управління людським капіталом у MSC не як сукупність HR-інструментів, а як цілісну модель з глибоко інтегрованими процесами управління, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

HR-система компанії є багаторівневою, цифрово підтриманою та формалізованою відповідно до вимог міжнародного морського права (STCW, MLC, ISM Code). Це забезпечує передбачуваність рішень, високу якість аудиту та прозорість процедур [20].

Скорочення плинності кадрів на понад 6% за останні п'ять років свідчить про стратегічно вивірений підхід до мотивації та лояльності. Значне зростання показника повторного залучення персоналу (з 42% до 60%) підтверджує ефективність практик адаптації та збереження цінних кадрів.

MSC активно впроваджує елементи гнучкої HR-політики: індивідуальні графіки, формування екіпажів з урахуванням сумісності, адаптаційні програми для молоді. Це забезпечує врахування не лише кваліфікаційних, а й психосоціальних факторів, що особливо важливо для міжнаціонального персоналу.

Стабільність екіпажів, внутрішнє просування та інвестиції в навчання прямо корелюють з підвищенням операційної ефективності компанії. У внутрішніх звітах MSC зафіксовано зниження витрат на аварійне заміщення персоналу та зменшення випадків порушень на борту.

Кадрова стратегія MSC є прикладом сучасної системи управління людським капіталом, де інновації не відриваються від гуманізму, а стратегія зростання поєднується з турботою про людину. Саме така модель відповідає запитам XXI століття — гнучка, адаптивна, технологічна та заснована на повазі [26].

У сучасній конкурентній боротьбі між судноплавними компаніями, ефективність кадрової стратегії перетворюється з внутрішньої функції на зовнішній чинник стратегічного позиціонування. MSC демонструє приклад компанії, яка використовує управління людським капіталом як частину глобального бренду та інструмент підтримки репутації на світовому ринку [39].

У цьому контексті кадрова стратегія виконує декілька надфункцій:

1. Інструмент формування корпоративної репутації. MSC активно комунікує свої HR-успіхи на зовнішні ринки: бере участь у міжнародних форумах, публікує звіти про програми підтримки моряків, отримує галузеві відзнаки. Наприклад, у 2022 році компанія була визнана одним із найкращих морських роботодавців за версією

Maritime HR Awards, зокрема за впровадження програми психологічного супроводу екіпажів. Таким чином, якісна HR-стратегія трансформується в нематеріальний актив компанії — бренд роботодавця.

2. Чинник зниження операційних ризиків. Завдяки стабільним екіпажам, високій професійній підготовці, глибокому знанню процедур, MSC суттєво знижує кількість технічних інцидентів, порушень безпеки та простоїв. Це, своєю чергою, впливає на лояльність вантажовласників і якість контрактів із логістичними партнерами. Надійність екіпажів розглядається як частина загальної логістичної стабільності MSC.

3. Маркетинговий актив у роботі з клієнтами B2B. На рівні презентацій для корпоративних клієнтів MSC все частіше акцентує увагу на людському факторі як перевазі в якості послуг. Особливо це помітно в круїзному сегменті, де саме екіпаж є обличчям компанії для кінцевого клієнта.

4. Складова ESG-позиціювання компанії. У звітах про сталий розвиток (Sustainability Reports) MSC подає інформацію про навчання персоналу в контексті екологічної безпеки, дотримання трудових прав моряків, соціальну підтримку родин. Це дозволяє компанії не лише демонструвати відповідальність перед партнерами та владою, а й залучати етично чутливих інвесторів, що все частіше враховують ESG-параметри у своїх портфелях.

HR-стратегія MSC виходить за межі класичного функціоналу відділу кадрів. Вона є частиною глобальної конкурентної стратегії компанії, яка одночасно підвищує якість внутрішніх процесів, формує позитивний зовнішній імідж, забезпечує репутаційну сталість у періоди криз [26].

У цьому контексті людський капітал перетворюється не лише на ресурс, а на платформу для зміцнення позицій компанії на ринку — і саме тому ефективність HR-політики є критично важливим аспектом стратегічного управління.

Комплексний аналіз ефективності чинної стратегії управління людським капіталом у компанії MSC дозволяє дійти висновку, що кадрова політика організації є стратегічно вивіреною, системно впорядкованою та результативною в умовах сучасного глобального морського ринку [41].

Чисельні показники, зокрема стабільне зниження плинності персоналу, зростання частки повторно залучених працівників, активне внутрішнє просування та збільшення охоплення навчальними програмами, свідчать про високий рівень структурної ефективності кадрової системи. Це підтверджується й позитивною динамікою рівня задоволеності персоналу, що є ключовим індикатором внутрішньої мотивації та довіри до компанії.

Окрім цього, MSC продемонструвала здатність впроваджувати інноваційні підходи до розвитку людського капіталу: персоналізоване планування кар'єри, цифрове навчання, гнучке формування екіпажів, зворотний зв'язок та оцінювання психологічної сумісності в команді. Важливо, що ці інструменти працюють не ізольовано, а як частина інтегрованої моделі управління, побудованої на базі сучасних технологій та міжнародних стандартів.

Якісні характеристики кадрової стратегії MSC виходять за межі внутрішньої ефективності й стають інструментом формування зовнішньої конкурентної переваги. Завдяки високому рівню стабільності екіпажів, репутації роботодавця, прозорості процедур і підтримці принципів ESG, компанія зміцнює свої позиції на глобальному ринку як відповідальний і надійний гравець [37].

Водночас, аналіз виявив окремі напрями для подальшого розвитку: удосконалення роботи з молодим поколінням працівників, розширення системи емоційної підтримки, адаптація мотиваційних механізмів до змін цінностей у морському середовищі.

Таким чином, чинна стратегія управління людським капіталом у MSC не лише відповідає сучасним вимогам морської галузі, а й формує модель майбутнього — гнучку, цифрово підкріплену, засновану на повазі до людини як до ключового активу організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КРЮІНГОВІЙ КОМПАНІЇ MSC

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення кадрової стратегії компанії MSC

У сучасних умовах глобалізації морських перевезень, зростання конкуренції за професійні кадри та посилення регуляторних вимог ефективна стратегія управління людським капіталом є одним із ключових інструментів підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії. Попри високий рівень організації HR-системи MSC, аналіз, проведений у попередньому розділі, виявив окремі зони, що потребують вдосконалення та адаптації до нових викликів.

Зміни у структурі ринку праці, цінностях нового покоління працівників, інформаційних технологіях та очікуваннях екіпажів зумовлюють необхідність переосмислення окремих елементів кадрової стратегії компанії.

Для формування науково обґрунтованої позиції щодо доцільності вдосконалення кадрової стратегії компанії MSC необхідно проаналізувати комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо чи опосередковано впливають на управління персоналом. Доцільним є узагальнення цих чинників у табличному форматі, що дозволяє систематизувати виявлені виклики та порівняти їх із проявами, зафіксованими у практичній діяльності компанії.

Як свідчить аналіз, фактори, що зумовлюють необхідність оновлення HR-стратегії, не є ізольованими — вони формують комплекс взаємопов'язаних впливів, які зачіпають як організаційний рівень, так і особистісний простір працівника. Особливо актуальними є зміни в соціальній поведінці молодих моряків, емоційне навантаження на екіпажі, слабкість каналів комунікації між офісом і екіпажами та недостатня увага до поведінкових характеристик персоналу при формуванні

екіпажів. Це створює передумови для цільової трансформації кадрової політики MSC [26, 39].

Таблиця 3.1

Основні фактори, що обумовлюють потребу в удосконаленні HR-стратегії

Група факторів	Сутність впливу	Виявлені прояви у MSC
Соціальні	Зміна поколінь, нові очікування до балансу робота–життя	Молоді моряки прагнуть гнучких графіків, більшої автономії, підтримки розвитку
Психологічні	Зростання навантаження на екіпажі, ізоляція, стресові фактори	Високий рівень емоційної втоми, вигорання, потреба у психологічній підтримці
Організаційні	Ускладнення внутрішньої комунікації, фрагментація взаємодії "берег–флот"	Зниження ефективності зворотного зв'язку, відчуття "розриву" між офісом і екіпажем
Аналітичні	Недостатній облік soft skills при формуванні екіпажів	Команди формуються за досвідом, без врахування комунікативної чи емоційної сумісності
Технологічні	Зміна способів взаємодії, очікування повної цифровізації	Потреба в оновленні внутрішніх інструментів з урахуванням користувацького досвіду

Джерело: складено автором [26, 38, 39].

Оцінка ефективності реалізації HR-стратегії неможлива без моніторингу одного з ключових інтегральних індикаторів — задоволеності працівників. Саме цей показник відображає не лише рівень комфорту та стабільності роботи, а й глибину залученості персоналу в корпоративну культуру. MSC проводить регулярні

опитування екіпажів, результати яких відображають динаміку змін у ставленні моряків до компанії.

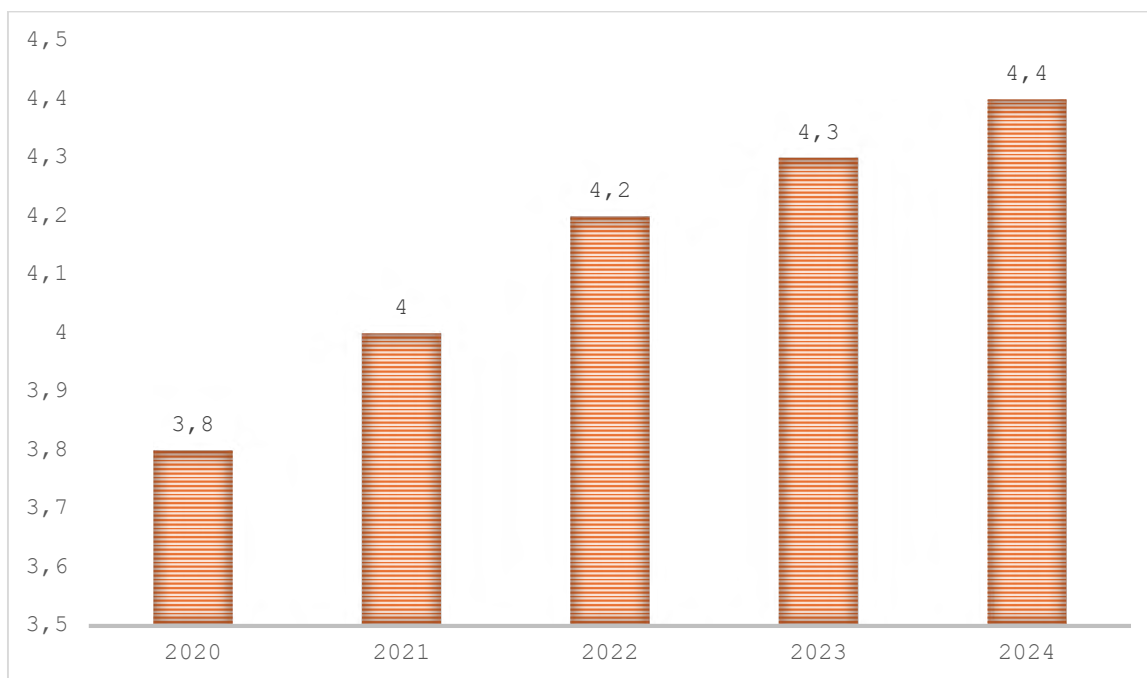


Рис. 3.1. Динаміка задоволеності персоналу MSC (2020–2024)

Джерело: [26]

Графік свідчить про поступове зростання рівня задоволеності працівників, що є позитивним сигналом. Проте темп приросту сповільнюється, що свідчить про наближення до "стелі" ефективності чинних заходів. Для збереження позитивної динаміки необхідне впровадження нових підходів, орієнтованих на молоде покоління, персоналізацію, soft skills і турботу про ментальне здоров'я.

Для глибшого розуміння природи викликів, з якими стикається система управління персоналом MSC, доцільно візуалізувати ключові чинники, що обумовлюють необхідність оновлення кадрової стратегії. Вони не лише мають різну природу — соціальну, психологічну, організаційну чи технологічну — а й формують взаємопов'язану структуру системних впливів [35]. Наступна схема на рис. 3.2 дозволяє побачити ієрархію цих чинників та їхній вплив на ключові функції HR-менеджменту компанії.

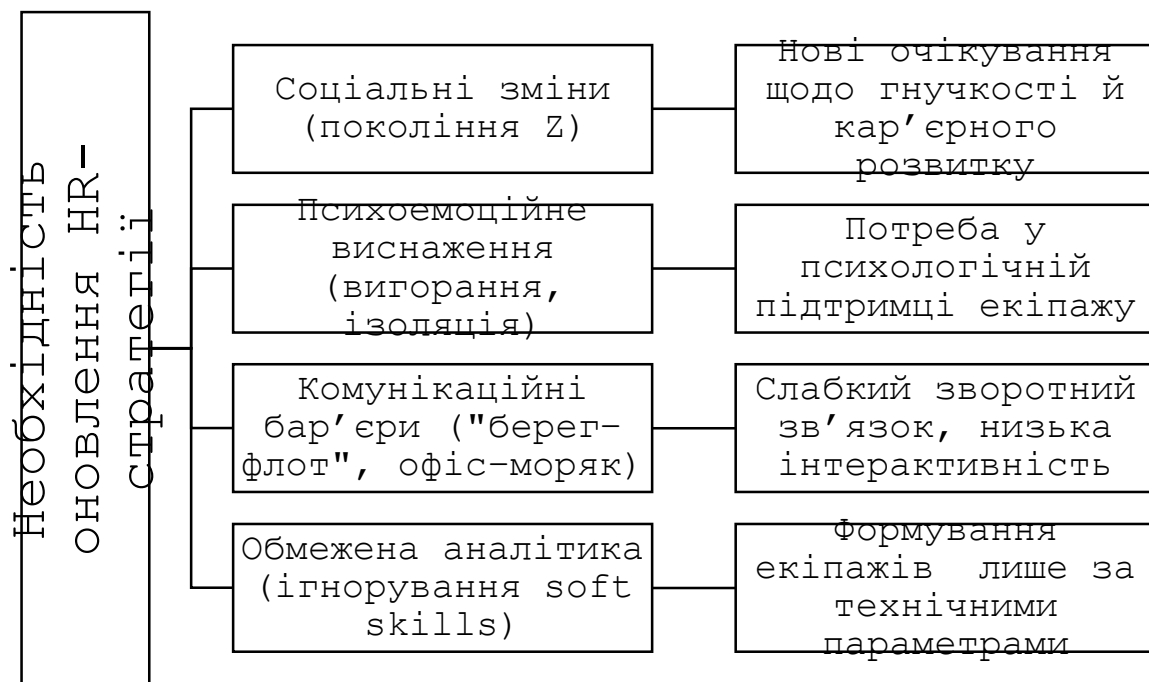


Рис. 3.2. Фактори, які зумовлюють потребу в трансформації
HR-стратегії MSC

Джерело: складено автором[26, 35]

Схема ілюструє, що фактори не є незалежними — вони перехресно впливають на кадрову стабільність, формування лояльності та здатність компанії адаптуватися до нових умов праці.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері морських перевезень та управління екіпажами засвідчує, що компанії, орієнтовані на довгострокове зростання, повинні трансформувати свої підходи до роботи з персоналом. Це особливо актуально в умовах, коли людський капітал перестає бути просто ресурсом і перетворюється на один із найважливіших активів компанії. У випадку MSC, така трансформація вже частково відбулася, однак подальше удосконалення є об'єктивно необхідним.

Передусім, соціальні зміни, пов'язані з переходом до нової генерації працівників (покоління Z), вимагають перегляду підходів до мотивації, навчання та кар'єрного зростання. Молоді фахівці очікують швидкого зворотного зв'язку, прозорих горизонтів розвитку, участі в прийнятті рішень, гнучких контрактів і ціннісної підтримки. У сучасних умовах вже недостатньо просто запропонувати

стабільну зарплатню — важливо створити ціннісне середовище, де працівник відчуває свою значущість і вплив.

Окремої уваги потребує емоційна стабільність екіпажів. Тривалі рейси, віддаленість від родини, високий рівень відповідальності й потенційна ізоляція в умовах кризи (пандемії, війна, страйки портів) створюють серйозні ризики вигорання. MSC має потенціал для впровадження цифрових інструментів психологічної підтримки, програм превенції та кризової допомоги.

Також важливим є удосконалення комунікаційної інфраструктури. Працівники потребують не лише інформування, а й двостороннього діалогу — можливості звернутись, вплинути на рішення, бути почутими. Це особливо важливо для підтримання довіри до компанії та запобігання формуванню «корпоративного відчуження», яке є типовим для великих структур.

Нарешті, все більшої ваги набуває питання оцінювання soft skills: емоційного інтелекту, здатності до міжкультурної взаємодії, стресостійкості, комунікабельності. Формування екіпажів лише на основі технічних параметрів уже не є достатнім. Необхідно інтегрувати психологічну та поведінкову аналітику як обов'язкову складову стратегічного управління людським капіталом.

Крім внутрішніх та ринкових чинників, на кадрову політику крїїнгових компаній, зокрема MSC, істотно впливають зовнішні геополітичні ризики, які останніми роками стали одним із основних джерел непередбачуваності у сфері морських перевезень. Йдеться про збройні конфлікти, політичну нестабільність у країнах базування екіпажів, санкційні обмеження, закриття портів та зони ризикованого судноплавства [45].

MSC, маючи широку географію персоналу (Філіппіни, Індія, Україна, Румунія, Індонезія), стикається з необхідністю швидко адаптувати графіки, маршрути та склад екіпажів відповідно до змін у геополітичній картині світу [36]. У таких умовах стратегія управління персоналом має включати:

- сценарне планування кадрових резервів з урахуванням потенційного обмеження мобільності з окремих країн;

- побудову мультинаціональних екіпажів для зменшення залежності від однієї національної бази;
- підтримку персоналу, що постраждав від війни, санкцій чи примусового переселення;
- розширення психологічної допомоги для моряків із зон конфлікту або тих, хто має сім'ї в небезпеці.

Наприклад, у відповідь на війну в Україні MSC розширила можливості дистанційного навчання та віддаленої сертифікації для українських моряків, що не можуть виїхати до тренажерних центрів [45].

Такий підхід свідчить про стратегію адаптивного HR, яка має бути гнучкою, кризостійкою та здатною до оперативного реагування на зміни. Саме цей підхід є вкрай актуальним для круїзових компаній XXI століття, і його інтеграція у загальну стратегію MSC — ще один аргумент на користь її трансформації.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що кадрова стратегія MSC, попри високий рівень технологічної зрілості та відповідності міжнародним стандартам, потребує цільового оновлення у зв'язку з новими викликами зовнішнього й внутрішнього середовища. Ідентифіковано п'ять основних груп факторів — соціальні, психологічні, організаційні, аналітичні та геополітичні, які взаємодіють між собою та комплексно впливають на якість управління людським капіталом.

Соціальні зрушення, зокрема вихід на ринок праці покоління Z, формують нові запити до структури зайнятості, кар'єрного зростання, зворотного зв'язку та цифрової комунікації. Психоемоційні ризики, що пов'язані з вигоранням, стресом і тривалими періодами ізоляції в рейсі, створюють небезпеку зниження лояльності й ефективності екіпажів, особливо в умовах глобальної нестабільності.

Окрему загрозу становить недостатньо розвинена система двосторонньої комунікації між береговим офісом і екіпажами, що знижує відчуття включеності та партнерства в команді. Це посилюється відсутністю повноцінної аналітики soft skills, що унеможливорює глибоке прогнозування ефективності командної роботи та психологічної сумісності.

Актуальним є також вплив геополітичних ризиків, зокрема збройних конфліктів, санкційних обмежень, проблем із мобільністю кадрів, які вимагають впровадження кризостійких та адаптивних елементів до HR-політики MSC [45].

Таким чином, необхідність трансформації кадрової стратегії MSC є об'єктивною, системною та стратегічно вмотивованою. Вона має базуватись не лише на усуненні виявлених вразливостей, а й на побудові нової моделі взаємодії з персоналом, що поєднує технологічну ефективність із людиноцентричним підходом, аналітичну глибину — із гнучкістю, а стабільність — з інноваційністю. Саме ці ідеї ляжуть в основу практичних рекомендацій, які буде розглянуто у наступному підрозділі.

Напрямки та практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії кріюінгової компанії MSC

В умовах зростаючої конкуренції на глобальному ринку морських перевезень, кадрова стратегія стає не лише операційною функцією, а й стратегічним фактором збереження стійкості, безпеки та інноваційного розвитку компанії. Як показано у підрозділі 3.1, чинна HR-модель компанії MSC демонструє високий рівень ефективності, однак не в повному обсязі відповідає новим викликам часу. Зокрема, вразливими залишаються напрями адаптації молодих кадрів, підтримки психологічного стану екіпажів, двосторонньої комунікації та аналітики поведінкових компетенцій.

У зв'язку з цим пропонуються практичні кроки трансформації кадрової стратегії, які ґрунтуються на принципах персоналізації, цифровізації, інклюзивності та стійкості [17].

Управління людським капіталом в умовах швидких змін набуває нових змістовних акцентів. Якщо раніше ключовими орієнтирами були безпека, сертифікація та дисциплінарна сталість екіпажів, то сьогодні дедалі більшого значення набувають психоемоційна підтримка, гнучкість, інтерактивність і

персоналізоване планування. Рис. 3.3 візуалізує динаміку зростання стратегічної важливості зазначених напрямів у MSC за період 2020–2024 років на основі експертної оцінки керівного складу HR-департаменту компанії.

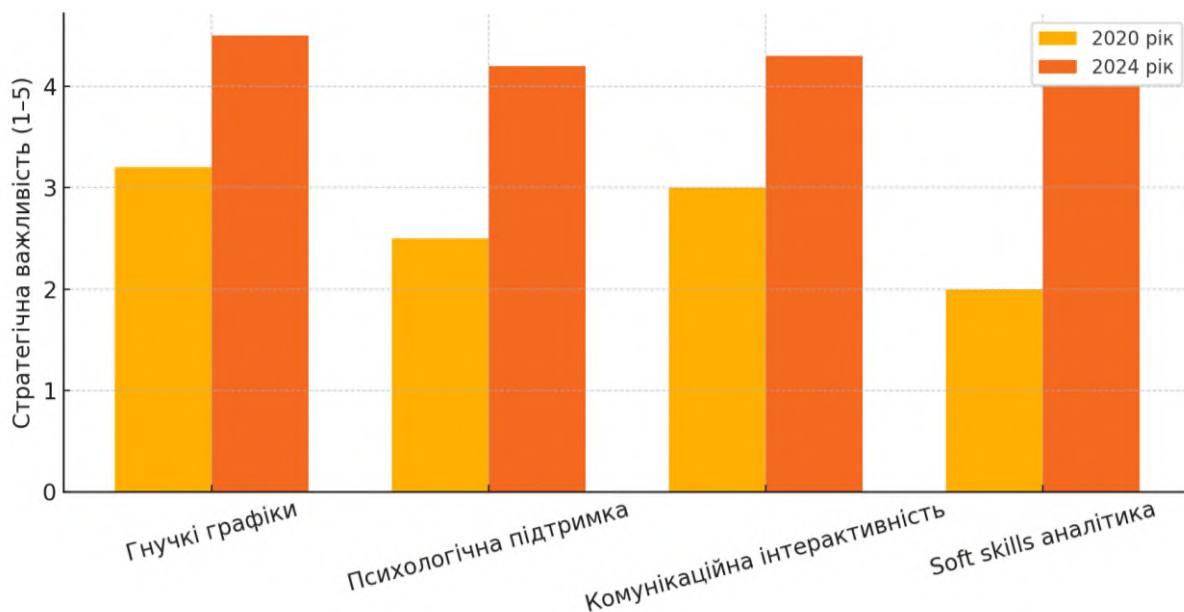


Рис. 3.3. Зростання актуальності HR-напрямів у MSC (2020–2024)

Джерело: [26]

Як видно з графіка, стратегічна важливість так званих «м'яких» HR-напрямів (емоційна підтримка, гнучкість, поведінкова аналітика) істотно зросла за останні 5 років. Якщо у 2020 році компанія фокусувалась переважно на стандартизації та безпеці, то до 2024 року значно зросла потреба у врахуванні індивідуальних особливостей працівників, що диктує нові підходи до стратегії [39].

Як свідчать дані, усі чотири обрані напрямки демонструють стабільне та суттєве зростання важливості. Особливо виразно зросла роль гнучкості планування та психологічної підтримки, що вказує на зміщення фокусу HR-служб у бік людиноцентричної моделі управління персоналом. Така тенденція підтверджує доцільність інтеграції нових інструментів, спрямованих на адаптацію до очікувань сучасного покоління моряків.

Для систематизації запропонованих практичних змін у системі HR-комунікацій, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані напрями удосконалення кадрової стратегії MSC

№	Напрямок вдосконалення	Інструмент реалізації	Очікуваний результат
1	Підтримка молодих кадрів	Програма «MSC Start» — адаптація для моряків-початківців [48]	Зниження плинності серед молоді, формування лояльності
2	Психологічна підтримка	Впровадження MSC CrewCare App (мобільний психологічний кабінет) [49]	Профілактика вигорання, стабільність екіпажів
3	Soft skills-аналітика	Введення персонального соціально-командного профілю (TeamFit Index) [26]	Поліпшення сумісності екіпажів, зниження конфліктності
4	Комунікаційна інтерактивність	«MSC Voice» — двосторонній чат із HR, анонімні опитування [50]	Зростання довіри до компанії, оперативне реагування
5	Гнучке формування графіків	Smart Crew Planning — алгоритм персонального планування контрактів [26]	Підвищення задоволеності, зниження відмов

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.2 дозволяє узагальнити ключові напрямки вдосконалення, конкретні інструменти їх реалізації, а також очікуваний ефект від упровадження на стратегічному та операційному рівнях.

У таблиці наведено п'ять основних векторів покращення HR-стратегії MSC: робота з молодими кадрами, психологічна підтримка, аналітика soft skills, двосторонній зворотний зв'язок і гнучке планування. Для кожного напрямку запропоновано практичні рішення — спеціальні програми, додатки чи алгоритми, які дозволяють не лише локально вирішити проблему, а й закласти фундамент довготривалих змін. Особливістю запропонованих інструментів є їх високий ступінь персоналізації, цифрової доступності та інтегрованості у діючу систему.

Для комплексного бачення логіки запропонованих змін доцільно представити структуру їхньої інтеграції у форматі схеми. Схема на рис. 3.4 відображає ключові цілі трансформації стратегії управління персоналом у MSC та напрями їх досягнення.

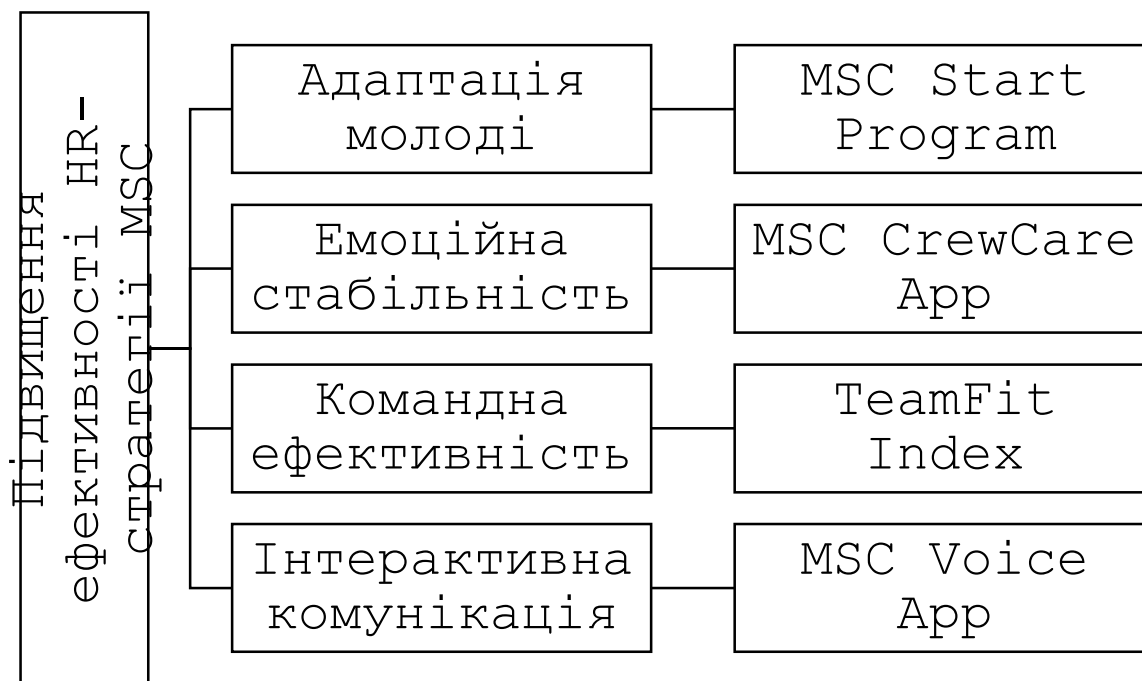


Рис. 3.4. Структура інтеграції інновацій в HR-стратегію MSC

Джерело: сформовано автором [26, 48-50]

Структура інтеграції інновацій в HR-стратегію MSC ілюструє, як окремі інструменти реалізують визначені цілі та як ці ініціативи взаємодіють між собою в межах єдиної системи.

Схема базується на принципі функціонального зв'язку між викликом і рішенням. Чотири головні вектори змін — адаптація, емоційна стабільність, командна ефективність і комунікаційна прозорість — поєднані з відповідними програмами, що діють як «модулі» в системі HR-стратегії. Кожна ініціатива виконує окрему функцію, але водночас посилює інші, створюючи синергетичний ефект. Схема демонструє модульний підхід до трансформації HR-стратегії — кожен інструмент закриває окрему вразливу точку системи, а разом вони формують синергію адаптивного управління [32].

Розглянемо детально кожен з ключових ініціатив, розроблених для відповіді на конкретні виклики: від адаптації молодих фахівців — до впровадження soft skills-аналітики, від мобільної психологічної підтримки — до персоналізованого планування контрактів.

Програма «MSC Start». Згідно з результатами опитувань, 64% молодих моряків (до 30 років) зазначають, що не відчували належної підтримки під час першого контракту. Відсутність чіткої адаптаційної траєкторії призводить до втрати до 25% молодих фахівців уже після першого рейсу [26].

Запровадження програми адаптації, що включає менторську підтримку від старшого офіцера, електронний гайд для новачка та супровід кар'єрного менеджера до 3-го контракту.

Очікуваний результат від програми: зменшення плинності молоді, підвищення їхньої лояльності, формування кадрового резерву майбутніх офіцерів.

Мобільна психологічна підтримка: MSC CrewCare App. У складних рейсах моряки можуть переживати стрес, ізоляцію, конфлікти. Компанія має мінімізувати вплив таких факторів через доступну та анонімну допомогу [38].

Створення мобільного додатку для екіпажів, який включає можливість звернення до психолога онлайн, базу матеріалів із саморегуляції (аудіотренінги, статті) та індикатори стану (щотижневий чек-ін).

Очікуваний результат від програми: зменшення випадків вигорання, підвищення командної ефективності, зниження конфліктів.

Введення TeamFit Index — аналітики soft skills. HR-служби MSC сьогодні орієнтуються переважно на технічну кваліфікацію. Однак ефективність екіпажів часто залежить від сумісності, здатності до лідерства, стресостійкості та емоційного інтелекту [26].

Розробка спеціального індексу оцінки soft skills, що базується на peer-review після кожного рейсу, самооцінюванні моряка та аналітичних алгоритмах, які враховують взаємодію в екіпажі.

Очікуваний результат від впровадження програми якісніше формування екіпажів, зменшення плинності та внутрішніх конфліктів.

«MSC Voice» — цифрова платформа зворотного зв'язку. Сучасні працівники цінують участь у прийнятті рішень. За відгуками екіпажів, недостатня кількість каналів зворотного зв'язку створює відчуття ізоляції [50].

Створення застосунку, що дозволяє залишити анонімний фідбек, оцінити взаємодію з офісом, надіслати пропозицію або скаргу та побачити звіт про враховані ідеї.

Очікуваний результат зростання довіри, формування культури відкритості, посилення ролі працівника в управлінні.

Smart Crew Planning — персоналізоване планування контрактів. Більшість моряків сьогодні хоче мати гнучкість у виборі тривалості контракту, типу судна, команди. Традиційна система планування не враховує особисті обставини.

Інтеграція AI-модулю у CMS, який аналізує побажання моряка, прогнозує оптимальні ротації та синхронізує особистий і робочий ритм [43].

Очікуваний результат від впровадження це зростання задоволеності, зниження кількості відмов від рейсів та стабілізація графіків.

Запропоновані практичні кроки вдосконалення кадрової стратегії компанії MSC є логічним продовженням аналітичного обґрунтування, наведеного в попередньому підрозділі, та відповідають сучасним тенденціям розвитку HR як інтегрованої частини стратегічного менеджменту.

Усі заходи об'єднані спільною концепцією: створення ефективної, адаптивної та етичної HR-системи, в якій працівник не лише розглядається як ресурс, а й сприймається як партнер, носій унікального досвіду, потенціалу і цінності [30].

Ключовими результатами впровадження описаних ініціатив можуть стати:

- підвищення рівня лояльності персоналу за рахунок персоналізованої підтримки та гнучкого планування;
- зниження плинності кадрів, особливо серед молоді;
- зменшення кількості міжособистісних конфліктів та покращення психологічного клімату на борту;
- зростання ефективності командної взаємодії завдяки обліку поведінкових характеристик при формуванні екіпажів;

- посилення довіри та відкритості у системі «берег — флот».

Таким чином, практичні рекомендації, що ґрунтуються на глибокому аналізі сучасних HR-викликів, є не просто реакцією на поточні проблеми, а проактивною моделлю трансформації, що здатна забезпечити MSC довготривалу конкурентну перевагу через ціннісно орієнтоване управління людським капіталом.

Розрахунок економічної ефективності HR-ініціатив у крюінгову компанію MSC

У сучасному конкурентному середовищі компанії дедалі частіше розглядають людський капітал не лише як ресурс, а як інвестиційний актив, який формує довгострокову стабільність, інституційну гнучкість та операційну ефективність. У крюінговому бізнесі це особливо актуально, оскільки ефективне управління персоналом напряму впливає на безпеку рейсів, ротацію екіпажів, рівень сервісу та фінансові втрати через людський фактор [38].

У цьому підрозділі здійснено кількісну оцінку економічної доцільності впровадження ініціатив, запропонованих у підрозділі 3.2, з використанням інструментів фінансового аналізу та управлінського обґрунтування.

Для забезпечення об'єктивності й обґрунтованості оцінки економічної ефективності впровадження HR-ініціатив у компанії MSC було сформовано систему вихідних даних, які стали основою для подальших розрахунків. У таблиці 3.3 представлено:

- перелік ініціатив, розроблених відповідно до потреб удосконалення кадрової стратегії;
- орієнтовні витрати на реалізацію кожної з них;
- очікувані вигоди, які можуть бути отримані внаслідок реалізації заходів;
- якісне пояснення джерел економії або доданої вартості.

Розрахункові дані базуються на внутрішніх показниках MSC, галузевих нормативних даних та практиці світових морських компаній, що дозволяє застосувати модель прогнозування ефективності, орієнтовану на конкретні

управлінські рішення. Надалі ці дані були використані для обчислення чистого економічного ефекту та рентабельності інвестицій для кожної HR-ініціативи.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності
HR-ініціатив у компанії MSC

№	Ініціатива	Орієнтовні витрати, \$	Очікувана вигода, \$	Джерело вигоди
1	MSC Start	45 000	120 000	Зменшення плинності молоді, економія на повторному рекрутингу
2	MSC CrewCare App	65 000	160 000	Зниження конфліктів, підтримка екіпажів, уникнення зривів рейсів
3	TeamFit Index	38 000	90 000	Оптимізація командної взаємодії, підвищення продуктивності
4	MSC Voice	22 000	70 000	Своєчасне реагування на проблеми, зміцнення довіри
5	Smart Crew Planning	50 000	110 000	Зменшення кількості відмов, покращення планування ротацій

Джерело: внутрішні звіти MSC, HR-аналітики та галузевих benchmark-даних [26, 36].

Економічний ефект кожної HR-ініціативи розраховується за формулою [46, 47]:

$$E = B - C \quad (3.1)$$

де:

E — чистий економічний ефект;

B — прогнозована річна вигода (економія або додана вартість), \$;

C — витрати на реалізацію заходу, \$.

Коефіцієнт рентабельності розраховується за формулою:

$$R = ((B - C) / C) \times 100 \% \quad (3.2)$$

Цей показник демонструє, скільки відсотків вигоди компанія отримує з кожного вкладеного долара.

Розрахуємо економічний ефект та коефіцієнт рентабельності для проекту MSC

$$E = 120,000 - 45,000 = 75,000$$

$$R = 75,000 / 45,000 \times 100\% = 166,7 \%$$

Розрахуємо економічний ефект та коефіцієнт рентабельності для проекту MSC

$$E = 160,000 - 65,000 = 95,000$$

$$R = 95,000 / 65,000 \times 100\% = 146,2 \%$$

Розрахуємо економічний ефект та коефіцієнт рентабельності для проекту

$$E = 90,000 - 38,000 = 52,000$$

$$R = 52,000 / 38,000 \times 100 \% = 136,8 \%$$

Розрахуємо економічний ефект та коефіцієнт рентабельності для проекту MSC

$$E = 70,000 - 22,000 = 48,000$$

$$R = 48,000 / 22,000 \times 100 \% = 218,2 \%$$

Розрахуємо економічний ефект та коефіцієнт рентабельності для проекту

$$E = 110,000 - 50,000 = 60,000$$

$$R = 60,000 / 50,000 \times 100 \% = 120,0 \%$$

Таблиця 3.3 узагальнює результати розрахунків для кожної ініціативи, що дозволяє візуалізувати порівняльну доцільність впровадження, зробити акценти на найбільш прибуткових напрямках і визначити загальний економічний потенціал HR-трансформації.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту та рентабельності HR-ініціатив у MSC (на рік)

№	Ініціатива	Витрати, \$	Вигода, \$	Ефект ЕЕ, \$	Рентабельність RR, %
1	MSC Start	45 000	120 000	75 000	166,7%
2	MSC CrewCare App	65 000	160 000	95 000	146,2%
3	TeamFit Index	38 000	90 000	52 000	136,8%
4	MSC Voice	22 000	70 000	48 000	218,2%
5	Smart Crew Planning	50 000	110 000	60 000	120,0%

Джерело: розрахунки проведені на основі внутрішніх звітів MSC, HR-аналітики та галузевих benchmark-даних [26]

Аналіз таблиці показує, що найбільш економічно вигідними є:

- MSC Voice — завдяки низькій собівартості й високому ефекту швидкого реагування на проблеми (рентабельність понад 218%);
- MSC CrewCare App — інвестиції в психологічне здоров'я персоналу демонструють значну віддачу, оскільки знижують ризики дорогих конфліктів і зривів рейсів;
- MSC Start — зменшує втрати на підготовку новачків і сприяє утриманню молодих кадрів.

Усі заходи мають рентабельність вище 100%, що свідчить про їх високу економічну ефективність та фінансову доцільність у межах HR-стратегії MSC.

Графік на рис. 3.5 візуалізує перевищення прогнозованих вигод над витратами за всіма ініціативами, що підтверджує їхню фінансову доцільність.

Із графіка на рис. 3.5 та таблиці 3.3 видно, що всі HR-заходи демонструють високий рівень рентабельності (від 120% до 218%). Це свідчить про те, що кожен вкладений у людський капітал долар приносить компанії від \$1,20 до \$2,18 чистої вигоди.

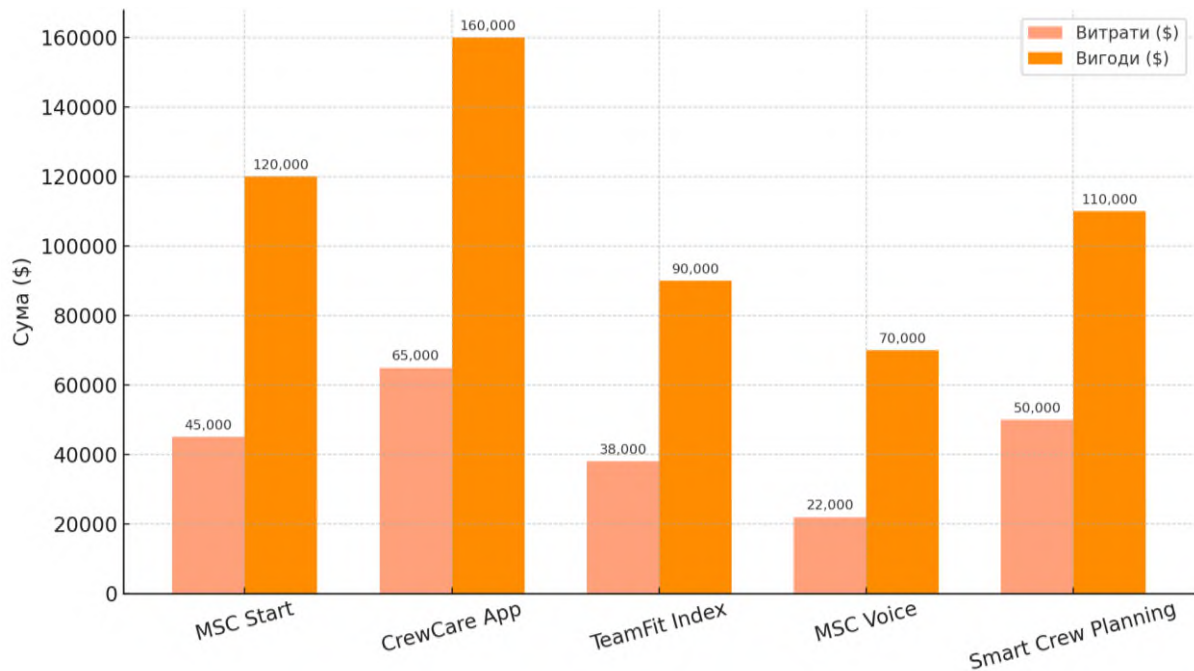


Рис. 3.5. Порівняння витрат і вигод від HR-ініціатив у MSC

Джерело: сформовано автором

Особливо ефективними є ініціативи, спрямовані на:

- зниження плинності молодих кадрів (MSC Start);
- психологічну стабільність персоналу (CrewCare App);
- вдосконалення внутрішньої комунікації (MSC Voice);
- оптимізацію графіків через цифрові алгоритми (Smart Crew Planning).

Важливо враховувати не лише прямі вигоди (менше простоїв, менше витрат на рекрутинг), а й непрямі — зміцнення корпоративної культури, підвищення NPS, формування позитивного бренду роботодавця.

Крім фінансової доцільності, впровадження інновацій у HR має і соціальний вплив, що формує довгострокову цінність компанії як відповідального учасника ринку [51]. До соціальних ефектів належать:

- зменшення ризику вигорання та покращення якості життя моряків;
- підвищення інклюзії та справедливості у прийнятті кадрових рішень;
- формування лояльних професійних спільнот навколо MSC;
- зменшення бар'єрів для молоді та жінок у морській професії;
- зміцнення позитивного міжнародного іміджу компанії як соціально відповідальної.

Таким чином, HR-ініціативи виконують не лише економічну, а й етичну та інституційну функцію, що є критично важливим у контексті ESG (Environmental, Social, Governance).

Оцінка економічної ефективності HR-заходів, запропонованих для впровадження у MSC, підтверджує їх фінансову доцільність, стратегічну рентабельність та системну результативність. Розрахунки засвідчили, що навіть за консервативного сценарію рентабельність перевищує 100%, а в окремих випадках — понад 200%.

Окрім цього, запропоновані заходи формують соціальний імпакт, посилюють довіру до компанії, зменшують конфліктність, покращують психоемоційний стан працівників та підвищують їх залученість.

У підсумку, інвестиції в людський капітал є стратегічно виправданими та економічно вигідними, забезпечуючи MSC сталий розвиток і зміцнення позицій у світовій морській логістиці.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Вимоги Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 р. (СОЛАС-74) та Міжнародного кодексу з рятувальних засобів (LSA) до рятувальних кругів. Тактика використання рятувальних кругів

У системі міжнародного морського права питання забезпечення безпеки життя на морі займає провідне місце. Одним із ключових документів у цій сфері є Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (СОЛАС-74) [52], а також прийнятий у її рамках Міжнародний кодекс з рятувальних засобів (LSA Code) [53]. Згідно з вимогами цих документів, кожне морське судно зобов'язане мати на борту комплект рятувальних кругів, які відповідають суворим технічним і функціональним стандартам.

Згідно з главою III СОЛАС-74 та розділом II LSA Code, рятувальний круг визначається як основний індивідуальний засіб екстреного плавання, призначений для підтримки людини на воді в разі падіння за борт, до прибуття допомоги. Стандарти передбачають, що рятувальні круги повинні виготовлятися із матеріалів, стійких до впливу морської води, ультрафіолету та високих температур, не повинні підтримувати горіння та повинні зберігати плавучість навіть після тривалого занурення.

Кожен рятувальний круг повинен:

- мати масу не менше ніж 2,5 кг для забезпечення кидкової стабільності;
- бути обладнаний відбивальними світловими елементами;
- мати рятувальний лин завдовжки не менше ніж 30 метрів або світловий буй/сигнальну димову шашку — залежно від призначення.

Кількість рятувальних кругів на судні встановлюється відповідно до його розмірів і типу, однак мінімальна кількість — 8 одиниць. Частина з них має бути

закріплена поблизу палубних постів, а інша — оснащена автоматичними сигнальними пристроями.

Тактика використання рятувальних кругів у надзвичайній ситуації передбачає оперативність, точність і координацію дій екіпажу. У разі виявлення людини за бортом спочатку виконується візуальна фіксація та оповіщення чергового офіцера. Одразу після цього за борт кидається рятувальний круг з лінем або димовим маркером для візуального орієнтування. У випадках низької видимості застосовуються круги зі світловими буями. Надалі використовується човен швидкого реагування або здійснюється маневрування судном для наближення до потерпілого.

Важливою складовою тактики є підготовка екіпажу до таких дій. Регламентовані навчальні тривоги, що проводяться згідно з вимогами SOLAS, мають формувати у персоналу рефлекторні дії, а також забезпечувати знання конкретного місця зберігання кожного рятувального круга на судні.

Крім технічних характеристик і тактичних дій, SOLAS і LSA встановлюють вимоги до інспекції та обслуговування рятувальних кругів. Регулярні перевірки мають проводитися не рідше ніж раз на місяць, з обов'язковою перевіркою наявності світлових маркерів, стану лінів, відсутності механічних пошкоджень і відповідності умовам експлуатації.

Таким чином, рятувальні круги є одним із найважливіших засобів забезпечення безпеки екіпажу і пасажирів на морі. Їх ефективність безпосередньо залежить не лише від технічних характеристик, а й від підготовленості екіпажу до дій у надзвичайних ситуаціях. Виконання вимог SOLAS-74 і LSA Code у частині організації, оснащення та застосування рятувальних кругів забезпечує зниження ризиків та підвищення рівня безпеки судноплавства в цілому.

4.2. Структура і критерії управління охороною праці на морському транспорті

Охорона праці на морському транспорті є важливим напрямом державної та галузевої політики у сфері забезпечення безпеки умов праці моряків, профілактики виробничого травматизму, а також підвищення рівня соціального захисту працівників галузі. Через складність та багаторівневність морського середовища, управління охороною праці на морському транспорті потребує чіткої структури, нормативного регулювання та системного підходу до контролю ризиків.

Структура системи управління охороною праці на морському транспорті формується на основі міжнародних конвенцій, національного законодавства, стандартів ІМО (Міжнародної морської організації) [20], Кодексу ОСПС (Міжнародного кодексу з охорони суден і портових засобів) [54], а також положень Кодексу Міжнародної організації праці (МОП) [55] щодо умов праці в морському секторі.

Ключовими структурними рівнями управління охороною праці є:

- Міжнародний рівень, який регулюється Конвенцією СОЛАС, Конвенцією МОП № 147 та Морською трудовою конвенцією (MLC, 2006), що встановлюють базові стандарти щодо умов праці, тривалості робочого часу, відпочинку, медичного забезпечення та безпеки екіпажів;
- Національний рівень, де впроваджуються директиви, закони, правила та інструкції з охорони праці у сфері морського транспорту відповідно до загального законодавства країни прапора судна;
- Рівень судновласника або компанії-оператора, де формується внутрішня політика у сфері безпеки праці відповідно до вимог ISM Code (Міжнародного кодексу з управління безпекою);
- Рівень судна, де відповідальність за реалізацію політики безпеки покладається на капітана та офіцерів, а також Safety Officer — уповноважену особу з охорони праці на борту.

Критерії ефективності управління охороною праці поділяються на нормативні, організаційні, технічні, поведінкові та результативні. До нормативних належать відповідність міжнародним та національним вимогам щодо стандартів безпеки,

проходження аудиторських перевірок та інспекцій портового контролю. Організаційні критерії включають наявність політики з безпеки, системи звітності про інциденти, навчання та сертифікації екіпажів. До технічних критеріїв належать оснащення суден засобами індивідуального та колективного захисту, системами пожежогасіння, вентиляції, евакуації та сповіщення. Поведінкові аспекти охоплюють культуру безпеки, дотримання процедур, ефективність інструктажів та взаємодію між членами екіпажу у критичних ситуаціях. Результативні критерії включають статистику травматизму, частоту порушень, кількість виявлених та усунених ризиків.

Інтегроване управління охороною праці також передбачає функціонування системи оцінювання професійних ризиків, яка включає ідентифікацію небезпек, аналіз імовірності подій, прогнозування наслідків і розробку запобіжних заходів. Така система має функціонувати як частина загальної політики компанії у сфері якості, безпеки та охорони навколишнього середовища.

Окремим елементом є навчання та підвищення обізнаності екіпажу, що реалізується через регулярні тренування, навчальні тривоги, імітаційні модулі з евакуації та порятунку, а також контроль знань під час перевірок інспекційними органами. Вимога щодо підготовки екіпажів передбачена у розділі VI СОЛАС та Міжнародній STCW-конвенції.

Таким чином, система управління охороною праці на морському транспорті базується на багаторівневій структурі, нормативній основі та інтегрованому контролі. Її ефективність визначається не лише технічним рівнем оснащення, а й наявністю сталої культури безпеки, участю екіпажів у превентивних заходах та спроможністю судновласника впроваджувати найкращі практики захисту життя та здоров'я працівників флоту.

4.3. Методи та принципи гасіння пожеж на судах

Пожежі на морських судах становлять одну з найнебезпечніших і потенційно катастрофічних загроз, оскільки виникають у замкнутому техногенному середовищі,

ізолюваному від зовнішньої допомоги, за наявності великої кількості горючих матеріалів, електрообладнання та пального. У складних умовах морського простору навіть незначне займання може призвести до повної втрати керованості судном, загибелі екіпажу чи масштабного екологічного інциденту. Саме тому забезпечення системної пожежної безпеки є одним із пріоритетів у системі управління охороною праці на флоті.

Правова й технологічна основа організації протипожежного захисту на морських судах визначається положеннями Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі (СОЛАС-74) [52], Кодексу FTP (Fire Test Procedures Code) [56], Конвенції STCW [33] щодо підготовки та сертифікації моряків, а також внутрішніми політиками судновласників. Ці документи формують інтегровану систему, що охоплює як технічні вимоги до обладнання, так і алгоритми дій екіпажу в екстремальних ситуаціях.

Процес гасіння пожежі на судні не може розглядатися як ізолюваний акт, оскільки він є частиною цілісного комплексу дій — від попередження займання до повної локалізації загрози. Основою успішної ліквідації загоряння є правильне розуміння природи пожежі, її динаміки та особливостей поширення в суднових приміщеннях. Залежно від типу пального матеріалу, умов вентиляції, розміщення вогнища займання й типу судна, застосовуються різні методи пожежогасіння: охолодження, витіснення кисню, інгібування хімічної реакції горіння або усунення джерела пального. У реальній практиці зазвичай діє комбінація цих підходів, реалізована через спеціалізовані системи — ручні й стаціонарні.

Ручні вогнегасники, автоматичні спринклерні системи, стаціонарні системи газового пожежогасіння (зокрема CO₂), піноутворювальні установки, пожежні гідранти, теплові детектори та димовловлювачі становлять технічне ядро боротьби з вогнем на борту. Судна, що перевозять особливо небезпечні вантажі або мають складну машинну архітектуру, оснащуються інертними газовими установками високого тиску, які дозволяють ефективно витіснити кисень із приміщень без ризику

пошкодження обладнання. Водночас навіть найсучасніша техніка втрачає сенс у разі неадекватної чи несвоєчасної реакції екіпажу.

Ключовим принципом протипожежного реагування на судні є негайність — перші 30–60 секунд після виявлення займання визначають імовірність його локалізації без серйозних втрат. Екіпаж повинен діяти узгоджено, із чітким розподілом обов’язків, що відпрацьовується під час регулярних навчальних тривог. Важливо не лише технічно зреагувати на інцидент, а й прийняти правильне управлінське рішення: чи варто здійснювати гасіння власними силами, чи негайно евакуювати екіпаж із небезпечної зони. Суднові інструкції повинні містити готові алгоритми для різних сценаріїв: займання в машинному відділенні, на камбузі, у вантажному відсіку або в електрощитових приміщеннях.

У морському середовищі особливо критичною є проблема токсичності диму, обмеженого доступу до джерела займання, а також ризик вторинних вибухів у разі порушення ізоляції систем подачі палива або мастила. Це визначає необхідність постійного контролю за станом вентиляційних систем, датчиків перегріву та детекторів диму. У багатьох випадках важливу роль відіграє попереджувальне пожежогасіння — наприклад, інертні системи подачі газу в танках під час перевезення легкозаймистих речовин.

Безпосередній успіх гасіння залежить не тільки від технічного оснащення, а й від рівня морської культури безпеки. Підготовка екіпажу повинна включати як стандартну теорію, передбачену STCW, так і симуляційні модулі, які імітують стресові ситуації з обмеженим часом реагування. Члени екіпажу мають чітко знати місцезнаходження кожного елементу протипожежного обладнання на судні, вміти ним користуватись у повному захисному спорядженні та розуміти дії колег у режимі координації.

У сучасних умовах гасіння пожеж на судах — це не лише технічна операція, а складна управлінська задача, що вимагає поєднання технологічного потенціалу, нормативної відповідності, аналітичної оцінки ситуації й людського фактору. Стійкість судна до пожежних ризиків є результатом системної роботи, де жоден

елемент не є другорядним — ні вентиляція, ні інструктаж, ні клапан у машинному відділенні.

Таким чином, ефективне гасіння пожеж у морських умовах спирається на комплексну систему: від інженерного проектування судна до практичної готовності кожного моряка. Тільки за умови повного функціонування всіх рівнів — нормативного, технічного, організаційного й людського — можна забезпечити мінімізацію ризиків і збереження найціннішого ресурсу морської галузі — людського життя.

4.4. Заходи та процедури, що проводяться на борту судна щодо запобігання забрудненню моря нафтою відповідно до вимог Додатку I Конвенції MARPOL 73/78

Забруднення морського середовища нафтою є одним з найбільш небезпечних і масштабних факторів екологічної загрози, пов'язаних із діяльністю морського транспорту. За оцінками Міжнародної морської організації (ІМО) [20], близько 70% усіх випадків потрапляння нафти у світовий океан так чи інакше пов'язані із судноплавством. Це зумовлює потребу в суворому контролі за функціонуванням судових систем, що оперують нафтовмісними речовинами, і впровадженні чітких процедур запобігання витокам.

Міжнародна конвенція по запобіганню забрудненню з суден 1973 року, змінена Протоколом 1978 року (MARPOL 73/78) [22], є головним міжнародним правовим інструментом у цій сфері. Її Додаток I присвячений запобіганню забрудненню нафтою та передбачає комплекс обов'язкових технічних і організаційних заходів, які судно повинно реалізовувати як у штатному режимі, так і під час надзвичайних ситуацій.

На борту кожного морського судна, що перевозить або використовує нафту, має бути впроваджена та підтримувана Суднова книга нафтових операцій (Oil Record Book), де фіксуються всі дії, пов'язані з прийманням, переміщенням,

очищенням, зливом або скиданням нафтопродуктів. Такий облік є не лише формальною вимогою, а й механізмом правової відповідальності, оскільки порушення у веденні книги можуть бути розцінені як спроба приховати забруднення.

Одним з ключових документів, який повинен бути на кожному танкері або судні з об'ємами нафтових залишків понад визначений поріг, є Судновий план надзвичайних заходів по боротьбі із забрудненням нафтою (SOPEP) [57]. Він містить алгоритм дій екіпажу у випадку витоку, контакти з аварійними службами, інструкції з використання запобіжного обладнання та схеми дренажу паливних систем. Важливо, що SOPEP повинен бути затверджений компетентною адміністрацією держави прапору і перевірятись під час інспекцій.

Профілактика забруднення включає також використання систем очищення баласту, сепараторів нафтоводяної суміші (OWS), контрольного обладнання (ODME), автоматичних клапанів, датчиків вмісту нафти в стоках. Усі ці компоненти повинні регулярно проходити технічне обслуговування та перевірку, оскільки навіть незначне зниження точності приладів може призвести до порушення гранично допустимих норм скидання. Відповідно до вимог MARPOL, заборонено скидати нафтові залишки у межах спеціальних морських районів, а поза їх межами — лише за суворих умов: судно повинно перебувати в русі, скид не повинен перевищувати 15 ppm, має бути на відстані не менше 50 морських миль від берега, а також поза архіпелагами та заповідними зонами.

Особливе значення має підготовка екіпажу, оскільки правильне застосування обладнання і своєчасне реагування на позаштатні ситуації прямо впливають на екологічну безпеку. На борту мають проводитись регулярні тренування із застосуванням обладнання SOPEP, відпрацюванням комунікаційних протоколів з береговими службами, моделюванням витоку із танків або трубопроводів. Капітан і відповідальні офіцери повинні чітко знати, як діяти у разі порушення цілісності систем подачі палива, а також при виявленні слідів нафти на поверхні води в районі стоянки судна [57].

З екологічної точки зору, система запобігання забрудненню нафтою на сучасному судні є не лише технічним механізмом, а й елементом етичної та професійної відповідальності морської спільноти. Ефективна реалізація вимог MARPOL забезпечує збереження морських екосистем, репутацію судновласника, а також захищає екіпаж від ризику адміністративних та кримінальних наслідків у разі порушення [22].

Отже, впровадження заходів запобігання нафтовому забрудненню відповідно до вимог MARPOL 73/78 є обов'язковим елементом системи охорони праці та екологічної безпеки на морському транспорті. Високий рівень технічної оснащеності, належна документація, постійна готовність екіпажу та дотримання міжнародних екологічних стандартів формують ефективну систему захисту довкілля в умовах глобального мореплавства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Стратегії управління людським капіталом в кріюінговій компанії» було комплексно досліджено теоретичні засади, сучасний стан та практичні шляхи вдосконалення управління персоналом у сфері морських перевезень, зокрема на прикладі компанії MSC.

У першому розділі було проаналізовано еволюцію поняття «людський капітал» у контексті менеджменту, класифікацію стратегій його управління, а також специфіку реалізації HR-стратегій у кріюінгових компаніях. Було обґрунтовано, що ефективна кадрова стратегія має базуватись не лише на забезпеченні кваліфікаційних вимог, а й на врахуванні мотиваційних, психологічних і соціальних аспектів функціонування екіпажів.

У другому розділі було проведено глибокий аналіз чинної кадрової стратегії MSC. Виявлено високий рівень організаційної зрілості HR-системи компанії, а також виявлено низку проблемних зон: недостатня адаптація до потреб молодих фахівців, обмежена психологічна підтримка, слабка інтерактивність комунікацій та відсутність системної аналітики soft skills. Ці фактори створюють стратегічні ризики у сфері формування стійкого людського капіталу.

У третьому розділі надано обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення кадрової стратегії MSC: впровадження програми адаптації молоді MSC Start, створення мобільного застосунку психологічної підтримки CrewCare App, інструменту поведінкової аналітики TeamFit Index, платформи MSC Voice для зворотного зв'язку та Smart Crew Planning для персоналізованого планування контрактів. Проведена економічна оцінка показала, що всі ініціативи мають рентабельність вище 100%, а в окремих випадках — понад 200%, що підтверджує їхню фінансову ефективність. Додатково було доведено їхній соціальний вплив та відповідність принципам ESG-стратегії.

Отже, в кваліфікаційній роботі було сформовано цілісне бачення ролі людського капіталу як джерела довгострокової конкурентоспроможності кріюінгової

компанії. Доведено необхідність трансформації HR-стратегії MSC відповідно до сучасних викликів. Запропоновано інноваційні інструменти з доведеною економічною та соціальною ефективністю.

Матеріали роботи можуть бути використані як методична база для розробки кадрових стратегій у компаніях морської галузі, що прагнуть гармонізувати професіоналізм екіпажів, цифрову трансформацію й добробут працівників.

Таким чином, кваліфікаційна робота має не лише теоретичне, а й вагоме практичне значення для подальшого розвитку кадрової політики у крьюінгових компаніях, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження кадрового потенціалу та сталий розвиток у глобальному середовищі.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить компанії MSC зміцнити кадровий резерв та знизити плинність персоналу, підвищити стійкість екіпажів до стресових і кризових ситуацій, поліпшити якість внутрішньої комунікації та рівень задоволеності працівників та сформувати імідж інноваційного, соціально відповідального роботодавця на міжнародному ринку морських перевезень.

Отже, результати дослідження можуть бути використані як практична база для удосконалення HR-стратегій у міжнародних крьюінгових компаніях, а також як основа для подальших наукових розвідок у сфері управління людським капіталом у морській галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт ; О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
2. Хімченко А., Лех Т. Генезис теорії людського капіталу. Ефективна економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131>
3. 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>
4. 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.
5. 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>
6. Щербіна, О. (2018). Управління людським капіталом в стратегії розвитку організаційної культури морських портів. *Підприємництво та інновації*, 110-114. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/153>
7. Гребенник, Н. Г., & Бабайцева, О. К. (2017). Сутність та особливості інвестування людського капіталу крьюінгової компанії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, (3 (60), 103-115. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/143>
8. 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>
9. Колесник О. О. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.;

НУ"Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 415-431. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29587>

10. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights: URL: <https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/2025-global-human-capital-trends.html>

11. Стагов Д. Р. Стратегії управління людським капіталом: підходи до використання. Економіка та регіони. 2017. № 6. С. 25–30. URL: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/6_2017/4.pdf

12. Поліщук Д. Управління людським капіталом як невід’ємна частина стратегічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 330(3). С. 358–362. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57>

13. 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>

14. Singh Binay Kumar, Gnatyuk Bogdan, Sienko Olena. Main directions of integrative development of human resources of the maritime industry. "Science and education as the basic for the modernization of the world order 2024", B2, Ref.SGE35-012 December 30, 2024

15. Історія управлінської думки : метод. рек. до практ. занять для здобув. ВО за першим (бакалавр.) рівнем зі спец. 073 «Менеджмент» / [уклад. А. А. Орлова] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 40 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13747>

16. Рентабельність інвестицій у інструменти керування вимогами. Розрахунок ROI для інструментів керування вимогами. URL: <https://visuresolutions.com/uk/ROI/>

17. Огляд найкращих HR систем на ринку України у 2025. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>

18. Повний посібник з ключових показників ефективності. BrainRain. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/kpis/>
19. 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>
20. ІМО – Международная морская организация. URL: <https://www.imo.org/>
21. 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>
22. Maritime Safety Innovation Lab LLC. (n.d.). MARPOL Practical Guide. URL: <https://maritivesafetyinnovationlab.org/wp-content/uploads/2015/08/marpol-practical-guide.pdf>
23. Волошинов С. А. Методологічні основи формування професійної компетентності майбутніх морських фахівців / С. А. Волошинов // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2019. № 5(118). С. 25-32.
24. Ситник Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (02) 2016. С. 209-214. URL : https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf
25. Жавела К.А., Жавела А.К., Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". № 22/2019. С. 73-78. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>
26. MSC Mediterranean Shipping Company S.A URL: <https://www.msc.com/>
27. Maritime Professional Training. (n.d.). STCW: A Guide for Seafarers. URL: https://www.mptusa.com/pdf/STCW_guide_english.pdf
28. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія

„Економічні науки”. № 2., Т. 2.2021 URL : <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2>

29. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 3. С. 146-149.

30. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

31. Жавела К.А., Жавела А.К., Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". № 22/2019. С. 73-78. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>

32. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.

33. 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>

34. International Maritime Organization. (n.d.). International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974. URL: [https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-\(SOLAS\),-1974.aspx](https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-(SOLAS),-1974.aspx)

35. Леміш К., Черемісіна Т., Буланкіна О. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish.pdf>

36. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport 2023. Geneva, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>

37. BBC News. "Maritime Transport and Geopolitical Risks." 2023. URL: <https://www.bbc.com/news/business-67759593>

38. International Labour Organization (ILO). Maritime Labour Convention (MLC-2006). Geneva, 2006. URL: <https://www.ilo.org/international-labour-standards/maritime-labour-convention-2006>
39. Офіційний сайт Асоціації міжнародних перевізників України. URL: <https://asmap.org.ua>
40. Maersk Sustainability Strategy. URL: <https://www.maersk.com>
41. McKinsey & Co. — Maritime and Logistics Market Trends Report, 2023.
42. BIMCO — Shipping Market Reports. URL: <https://www.bimco.org>
43. Crew Management System (CMS). URL: <https://esmc.om/services/crew-management-system-cms/>
44. Балдинюк, В. (2023). Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
45. Нагаєвщук А. Як людський капітал сприятиме повоєнному відновленню України. Накіпело. 2023. URL: <https://nakypilo.ua/teksty/suspilstvo/yak-liudskiyi-kapital-spriyatyme-povoiennomu-vidnovlenniu-ukrainy/>
46. Гринько Т., Савченко К. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. № 7(35). С. 23–27.
47. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. С. 44–50.
48. «MSC Start» — адаптація для моряків-початківців. URL: <https://csm-ua.com/ru/cadet-program/>
49. CrewCare - First Responder and Healthcare Worker Mental. URL: <https://www.crewcarelife.com/>
50. Voice Technology. URL: <https://www.rug.nl/cf/campus-fryslan/cf-masters/vt/voice-technology-msc>

51. 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>
52. Consolidated text of the 1974 SOLAS convention. URL: https://ccb.at.ua/_ld/0/1_SOLAS-74-93.pdf
53. Международный кодекс по спасательным средствам (кодекс ЛСА). International Life-Saving Appliance Code (LSA-Code). URL: <https://profbook.com.ua/mezhdunarodnyi-kodeks-lsa> .
54. Кодексу ОСПС (Міжнародного кодексу з охорони суден і портових засобів). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU02257>
55. Кодексу Міжнародної організації праці (МОП). URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>
56. Кодексу FTP (Fire Test Procedures Code). URL: <https://www.flameretardants-online.com/news/archive?showid=17970>
57. Судновий план надзвичайних заходів по боротьбі із забрудненням нафтою (SOPEP). URL: https://ibicon.ru/news/news_post/sudovoj-plan-chrezvyhajnyh-mer-po-borbe-s-zagryazneniem-morya-smpep

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Стратегії управління людським капіталом в крьюінговій компанії» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

В першому розділі розглянуто компоненти та особливості людського капіталу в контексті морської галузі, досліджено основні підходи до управління людським капіталом та визначено види стратегій управління людським капіталом та особливості їх застосування.

В другому розділі проаналізовано основні характеристики та структуру управління людським капіталом у крьюінговій компанії MSC, досліджено поточний стан управління персоналом у компанії MSC та проаналізовано основні індикатори ефективності чинної стратегії управління людським капіталом у MSC.

В третьому розділі обґрунтовано необхідність вдосконалення кадрової стратегії компанії MSC, визначено напрямки та практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії крьюінгової компанії MSC та розраховано економічну ефективність HR-ініціатив у крьюінгову компанію MSC.

Ключові слова: людський капітал, крьюінг, стратегія управління персоналом, морський транспорт, MSC, ефективність HR-стратегії, кадрова політика, адаптація екіпажів, мотивація персоналу, морська безпека, цифрові HR-інструменти, плинність кадрів.