

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Пожар Марія Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ
МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

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

Здобувач вищої освіти

Науковий керівник

Завідуючий кафедрою

Нормоконтроль

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра
за темою:
«ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ
МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: оцінка впливу людського ресурсу на ефективність роботи порту та розробка практичних шляхів його підвищення	05.03.25	05.03.25
2	Об'єкт дослідження: система управління персоналом в морському торговельному порту	05.03.25	05.03.25
3	Предмет дослідження: вплив HR-процесів на ефективність діяльності порту	05.03.25	05.03.25
4	ВСТУП	12.03.25	12.03.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	20.03.25	20.03.25
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»	11.04.25	11.04.25
7	РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МОРСЬКОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»	01.05.25	01.05.25
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	15.05.25	15.05.25
8	ВИСНОВКИ	25.05.25	15.05.25
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	25.05.25	25.05.25

10	Анотація	28.05.25	28.05.25
11	Формування ілюстративного матеріалу	28.05.25	28.05.25
12	Відгук керівника	01.06.25	01.06.25
13	Рецензування	05.06.25	05.06.25
14	Дата захисту	17.06.25	17.06.25

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО	
РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ	
МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ.....	9
1.1. Поняття, роль та значення людських ресурсів в системі	
морського транспорту.....	9
1.2. Теоретичні підходи до управління персоналом у	
транспортній галузі.....	18
1.3. Ключові показники ефективності роботи персоналу на	
підприємствах морського транспорту.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОГО	
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ».....	30
2.1. Загальна характеристика державного підприємства	
«Морський торговельний порт «Південний»	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом у морському	
торговельному порту «Південний».....	37
2.3. Аналіз ефективності роботи персоналу в порту	
«Південний».....	46
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В	
МОРСЬКОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПОРТУ	
«ПІВДЕННИЙ».....	52
3.1. Оцінка ключових показників ефективності роботи	
персоналу в морському торговельному порту «Південний»	52

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний».....	56
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження HR-заходів у морському торговельному порту «Південний».....	63
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	71
4.1. Сучасний стан аварійності на морському транспорті.....	71
4.2. Структура і критерії управління охороною праці на морському транспорті.....	73
4.3. Причини і джерела пожеж на суднах.....	76
4.4. Зміст, призначення та вимоги до Суднового плану надзвичайних заходів по боротьбі із забрудненням нафтою (SOPER).....	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності економічного середовища особливої значущості набуває ефективне використання людського ресурсу як одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Це особливо актуально для стратегічних галузей, зокрема — морського транспорту, що виконує критичну функцію у міжнародній логістиці, торгівлі та національній економіці загалом.

Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації підходів до управління персоналом у портових підприємствах, які функціонують в умовах високої динаміки, технологічних змін та дефіциту кваліфікованих кадрів. Зниження ефективності роботи персоналу, зростання плинності кадрів, недостатній рівень мотивації та відсутність аналітичної підтримки прийняття рішень — проблеми, що безпосередньо впливають на фінансові результати портів. Таким чином, дослідження впливу людського ресурсу на ефективність діяльності морського транспорту є своєчасним, практично значущим і науково обґрунтованим.

Мета кваліфікаційної роботи є оцінка впливу людського ресурсу на ефективність роботи порту та розробка практичних шляхів його підвищення.

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

- розглянути поняття, роль та значення людських ресурсів в системі морського транспорту;
- дослідити теоретичні підходи до управління персоналом у транспортній галузі;
- визначити ключові показники ефективності роботи персоналу на підприємствах морського транспорту;

- дослідити загальну характеристику державного підприємства «Морський торговельний порт «Південний»;
- проаналізувати систему управління персоналом у морському торговельному порту «Південний»;
- визначити ефективність роботи персоналу в порту «Південний»;
- оцінити ключові показники ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний»;
- оцінити економічну ефективність впровадження HR-заходів у морському торговельному порту «Південний».

Об'єктом дослідження в даній роботі є система управління персоналом в морському торговельному порту.

Предметом дослідження є вплив HR-процесів на ефективність діяльності порту.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження, як теоретичний аналіз наукових джерел з питань HR-менеджменту, порівняльна характеристика теоретичних підходів, аналіз статистичних та внутрішніх даних підприємства, графічне та табличне моделювання, методи економічних розрахунків (оцінка ефективності, ROI), узагальнення та формулювання висновків.

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

Результати кваліфікаційної роботи дозволили комплексно оцінити кадрову ситуацію у провідному українському порту, виявити її вплив на економічні показники, а також сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-системи. Таким чином, робота має не

лише наукову, а й прикладну цінність, та може бути використана для розробки кадрової стратегії як на рівні окремих підприємств, так і галузі в цілому.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Поняття, роль та значення людських ресурсів в системі морського транспорту

У ХХІ столітті поняття людського ресурсу набуло стратегічного значення в управлінні організаціями. У контексті морського транспорту, де діяльність є надзвичайно динамічною, багатофункціональною, пов'язаною з високими ризиками і міжнародними стандартами, якість, компетентність і ефективність персоналу визначають не лише прибутковість, а й безпечність, іміджевість та стійкість підприємства [1].

У цьому підрозділі буде розкрито поняття людських ресурсів у морській галузі, проаналізовано їхню структуру, функції, фактори ефективності, а також запропоновано моделі і класифікації, що відображають сучасні підходи до управління персоналом.

Під людськими ресурсами у науковій літературі розуміється сукупність працівників підприємства, які мають відповідну кваліфікацію, досвід, потенціал, здатність до навчання, адаптації та співпраці. Це — не статичний актив, а динамічна система з власними механізмами розвитку, що потребує управління, мотивації та підтримки [1, 2].

У сфері морського транспорту людські ресурси включають усіх фахівців, які забезпечують навігацію, вантажопереробку, обслуговування інфраструктури, логістику, управління, правове супроводження, безпеку й екологічний контроль. Особливість цієї галузі — підвищена відповідальність, жорсткі регламенти та висока ціна людської помилки [3].

У зв'язку з багатогалузевим характером морського транспорту, людські ресурси поділяються на категорії за функціональним навантаженням, рівнем підготовки та зональним розташуванням роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація людських ресурсів у морському транспорті

№	Категорія працівників	Основні обов'язки	Професійні вимоги
1	Морський екіпаж	Судноводіння, навігація, техобслуговування	Морська освіта, міжнародні сертифікати
2	Портові оператори	Завантаження/розвантаження, обробка вантажів	Технічна підготовка, володіння механізмами
3	Логістичний персонал	Пошук маршрутів, оформлення документації, GPS-нагляд	Вища освіта, комп'ютерні навички
4	Адміністративні працівники	Планування, контроль, звітність, комунікація з клієнтами	Економіка, менеджмент, лідерські якості
5	Технічний персонал	Обслуговування портової інфраструктури	Технічна освіта, досвід
6	Спеціалісти з безпеки	Контроль доступу, протипожежна безпека, екологічний моніторинг	Сертифікати IMO, ISPS

Джерело: [4, 5].

Ця класифікація дозволяє чітко структурувати функції персоналу та встановити взаємозв'язки між ними для подальшої оптимізації роботи.

Морський транспорт є специфічною сферою, де працівники часто діють в умовах обмеженої комунікації з зовнішнім середовищем, змінюваних кліматичних умов, високої відповідальності та тривалого відриву від родини. Тому ефективність людського ресурсу тут залежить не лише від кваліфікації, а й від психологічної витривалості, мотивації та морально-етичних якостей [6, 7].

До основних характеристик морських людських ресурсів належать [9]:

- мультикультурність екіпажів;
- постійне оновлення знань (IMO, STCW, ISM);
- наявність систем безперервної сертифікації;
- потреба в самодисципліні та командній роботі;
- робота з цифровими логістичними системами.

Ефективність роботи персоналу визначається як взаємодія внутрішніх характеристик працівника і зовнішнього середовища (технологій, управління, умов праці).

Таблиця 1.2 демонструє основні чинники, які визначають результативність роботи працівників у морській галузі. Всі зазначені елементи є взаємопов'язаними і мають як безпосередній, так і опосередкований вплив на ефективність діяльності портів, судноплавних компаній і логістичних центрів.

Таблиця 1.2

Ключові фактори ефективності персоналу у морському транспорті

Фактор	Вплив (0 – 10)	Коментар
Професійна підготовка	9	Визначає здатність вирішувати нестандартні ситуації
Мотивація	8	Забезпечує сталість кадрів і зниження плинності
Досвід	8	Впливає на якість і швидкість прийняття рішень
Умови праці	7	Включають як технічні, так і психологічні умови
Лідерство та менеджмент	7	Ефективний керівник — ключ до злагодженої команди
Цифровізація процесів	6	Автоматизація допомагає зменшити рутинне навантаження

Джерело: [9, 10]

Професійна підготовка (вплив - 9 із 10) - цей чинник є базовим. У сфері морського транспорту, де високий рівень відповідальності поєднується з

технічно складними операціями, професійна освіта, сертифікація згідно з міжнародними вимогами (STCW, ISM Code), знання мов і регламентів — критично необхідні. Висококваліфікований працівник здатен ухвалювати правильні рішення в кризових ситуаціях, діяти згідно з міжнародними стандартами та ефективно взаємодіяти з міжнаціональними екіпажами. Наприклад, капітан, що пройшов додаткову підготовку з управління ризиками, зменшує ймовірність інцидентів під час швартування або в умовах поганої видимості [11].

Мотивація працівника (вплив - 8 із 10) - навіть висока кваліфікація не гарантує ефективної роботи без внутрішнього бажання працівника проявляти ініціативу, дотримуватися стандартів якості, виявляти гнучкість. Мотивація може бути як матеріальною (зарплата, премії), так і нематеріальною (визнання, стабільність, умови праці). Особливо в умовах багатомісячних рейсів або змін у портах, моральна втома без належної підтримки швидко знижує продуктивність. Працівники з високим рівнем залученості, згідно з дослідженнями Gallup, показують на 21% кращі результати [12, 13].

Досвід роботи (вплив - 8 із 10) - досвід формує інтуїцію в нестандартних ситуаціях. Працівник, що має глибоке розуміння процесів і вже стикався з подібними умовами, може діяти швидше, точніше та ефективніше. У морському середовищі, де часто важливо прийняти рішення в умовах обмеженої інформації, це має величезне значення.

Під час штормової погоди досвідчений штурман здатен оперативно локалізувати проблему без втрат часу — від чого залежить не лише вантаж, а й життя екіпажу [14, 15].

Умови праці (вплив — 7 із 10) - робоче середовище - як фізичне (освітлення, обладнання, безпека), так і психологічне (взаємовідносини, етика керівництва) - безпосередньо впливає на рівень стресу, стомлюваність, швидкість прийняття рішень і ризик помилок. У морській сфері, де часто доводиться працювати в умовах обмеженого простору та зміщених часових поясів, якість умов праці особливо важлива. Наприклад, у портах, де

впроваджено автоматизовані крани з клімат-контролем у кабінах, фіксується менша кількість технічних помилок [4, 16].

Лідерство та менеджмент (вплив — 7 із 10) - керівник у морській сфері — це не просто координатор. Він повинен забезпечити злагодженість команди, бути прикладом у дотриманні стандартів безпеки, управляти конфліктами, швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Сильний лідер формує довіру, а довіра — це фундамент командної ефективності. Капітан або портовий начальник, який практикує відкриту комунікацію, досягає кращого дотримання процедур та нижчого рівня стресу в команді [5, 17].

Цифровізація процесів (вплив — 6 із 10) - сучасні інформаційні системи значно знижують рутину, підвищують точність обліку, спрощують контроль за вантажами й екіпажами. Але ефективність від цифровізації зростає лише тоді, коли персонал вміє правильно застосовувати технології - від e-Docs до систем управління змінами. Тому важливо не лише впроваджувати IT-рішення, а й супроводжувати їх якісним навчанням. У портах, де впроваджено систему автоматичного планування змін, персонал отримує більше часу для стратегічної роботи, а не бюрократії [18, 19].

Показники у таблиці дають змогу зрозуміти, що ефективність персоналу — це багатовекторне явище. Жоден чинник не діє ізольовано: навіть найкраще навчений працівник не зможе розкрити потенціал без гідних умов праці або підтримки з боку керівництва. Водночас правильно сформована система мотивації та цифрові рішення не принесуть результату без відповідного рівня кваліфікації й досвіду.

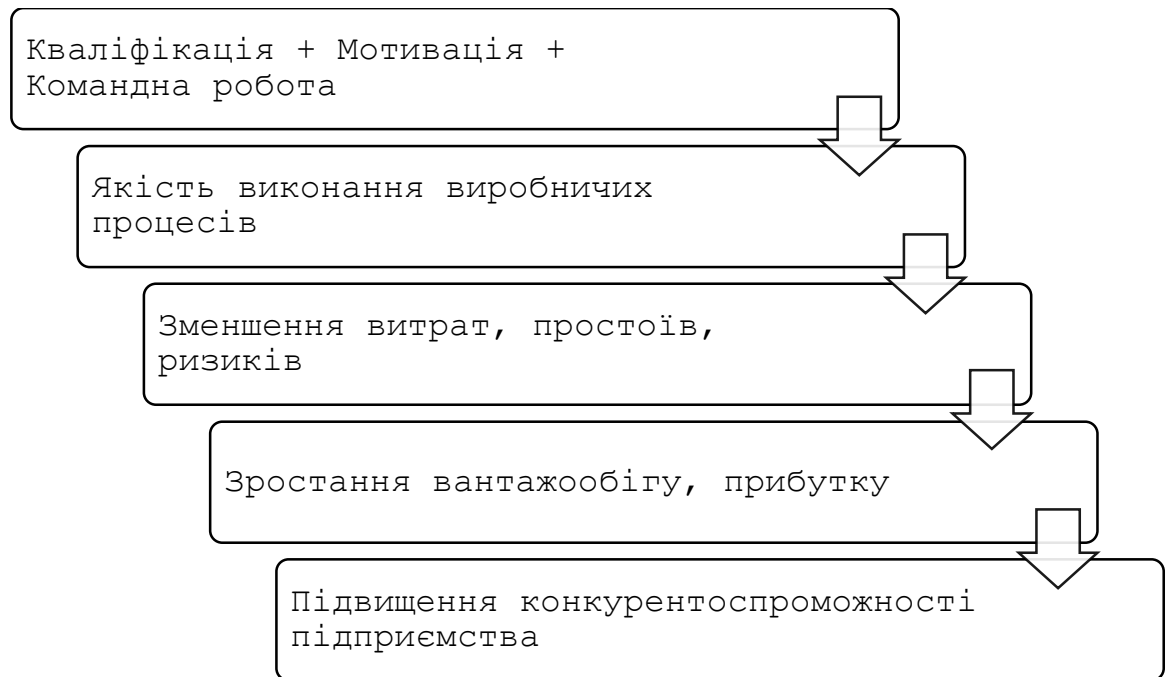


Рис.1.1. Логічна модель впливу людського ресурсу на ефективність

Джерело: сформовано автором

Розглянемо взаємозв'язок між людським ресурсом і ефективністю підприємства більш детально [20, 21].

Етап 1: кваліфікація, мотивація, командна робота - це вихідна точка. Людський ресурс, що має високий рівень професійної підготовки, зацікавлений у результаті й ефективно взаємодіє в команді, створює передумови для якісного виконання виробничих процесів. Кваліфікація забезпечує професійну спроможність виконувати складні завдання. Мотивація підсилює відповідальність і ініціативність. Командна робота усуває комунікаційні бар'єри й зменшує втрати часу.

Етап 2: якість виконання виробничих процесів - коли працівники виконують свої обов'язки з високою точністю, без затримок та помилок, це знижує ризик простоїв, покращує безпеку (що критично в морському середовищі), підвищує клієнтську довіру до підприємства.

Етап 3: зменшення витрат, простоїв, ризиків - налагоджена робота команди дає змогу скоротити час обробки суден у порту, кількість аварій та

помилки, витрати на відшкодування або штрафи за затримки. Усе це призводить до підвищення операційної ефективності.

Етап 4: зростання вантажообігу, прибутку - оптимізовані процеси дозволяють обробляти більше вантажів за той самий час, збільшувати обсяг клієнтських замовлень, розширювати ринки. Це безпосередньо впливає на прибутковість.

Етап 5: конкурентоспроможність підприємства – у результаті — компанія отримує сильні конкурентні позиції, тобто високі рейтинги серед партнерів, пріоритет у міжнародних тендерах, здатність залучати найкращих фахівців та стабільність навіть у кризових умовах.

Це замкнений цикл: якісний людський ресурс → ефективність → прибуток → розвиток персоналу → ще краща якість.

Світова практика управління людськими ресурсами в морському транспорті демонструє системний перехід від традиційних адміністративних моделей до гнучких, стратегічно орієнтованих HR-підходів. Особливо помітно це в провідних портах світу, які стали не лише логістичними вузлами, а й майданчиками для впровадження найсучасніших управлінських технологій.

Так, у європейських логістичних центрах, зокрема в Роттердамському порту, з 2018 року реалізується програма стратегічного розвитку людського капіталу «Human Capital Rotterdam 2030». Її основна ідея полягає у створенні умов для безперервного професійного зростання працівників усіх рівнів. Це включає як інтеграцію систем дуальної освіти, так і формування кар'єрних маршрутів на основі індивідуальних компетенцій. Особливу увагу в Роттердамі приділено впровадженню цифрових паспортів навичок, що дозволяють зберігати й оновлювати дані про професійні досягнення співробітників у реальному часі [22].

У порту Сінгапура — одному з найсучасніших у світі — розвиток людського ресурсу відбувається за принципом цифрово-адаптивного управління. HR-системи тут інтегровані з логістичними й операційними модулями, що дозволяє не лише планувати навантаження персоналу, а й

прогнозувати потребу в кадрах у залежності від сезонних та ринкових коливань. Аналітичні інструменти, засновані на алгоритмах штучного інтелекту, застосовуються для добору працівників до екіпажів, враховуючи психологічну сумісність, рівень стресостійкості та попередній досвід. Таким чином, забезпечується не просто виконання функцій, а формування високоефективних команд [23].

Водночас в Азії, особливо в Японії, акцент зміщується на гармонізацію технічної компетентності та емоційного благополуччя працівників. Морські компанії, як-от NYK Line та MOL, активно застосовують цифрові платформи моніторингу психоемоційного стану екіпажів у рейсі. Це частина нової парадигми управління персоналом, де людське благополуччя розглядається як фундамент безпеки судноплавства. Результати аналізу таких даних дають змогу не лише зменшити ризики вигорання, а й підвищити продуктивність команд [24].

У межах Європейського Союзу важливим трендом стало впровадження міжнародного стандарту ISO 30414, що регламентує аудит ефективності людського капіталу. Це дозволяє підприємствам формувати стратегічну кадрову політику на основі чітких індикаторів ефективності: від рівня навчання і залучення працівників до аналізу плинності кадрів. Крім того, ЄС інвестує у створення competence maps — карт професійних компетенцій з урахуванням вимог зеленого переходу та цифровізації морських перевезень [25].

Отже, міжнародний досвід свідчить про перехід від управління «людським ресурсом» у вузькому значенні до системного бачення людського капіталу як основи конкурентної переваги морських транспортних систем. І саме інтеграція освіти, цифрових технологій, психологічного супроводу та стратегічного планування кадрів є спільним знаменником успішних моделей у світовій практиці.

Людські ресурси в морському транспорті — це не просто частина виробничого ланцюга, а ключовий елемент системного функціонування, який визначає стабільність, гнучкість та конкурентоспроможність підприємства.

Успішне підприємство — це результат синергії технічних ресурсів і якісного персоналу, здатного адаптуватися до змін, критично мислити, нести відповідальність та підтримувати командну динаміку.

Ефективність людського ресурсу залежить не лише від рівня кваліфікації, але й від системи управління знаннями, мотиваційної політики, цифрових HR-рішень та лідерства.

Світовий досвід свідчить: інвестиції в персонал — це інвестиції в безпеку, інновації та репутацію. Українські порти також мають потенціал адаптувати кращі практики до власних умов, особливо в період післявоєнної відбудови та трансформації логістичних маршрутів.

Управління людськими ресурсами має стати стратегічною функцією на всіх рівнях: від порту до флоту, від державної політики до корпоративної культури.

1.2. Теоретичні підходи до управління персоналом у транспортній галузі

Управління персоналом у транспортній галузі, зокрема у морському секторі, вже давно вийшло за межі традиційного кадрового діловодства. У сучасних умовах воно трансформується в стратегічну функцію, що інтегрується з бізнес-цілями, цифровими рішеннями, логістичними потоками та глобальними викликами. Теоретичні підходи до управління персоналом еволюціонували від класичних адміністративних концепцій до динамічних моделей, що враховують людський капітал як джерело інновацій, безпеки та конкурентної переваги.

Вивчаючи історію управління людськими ресурсами, можна виділити кілька ключових парадигм, що послідовно змінювали одна одну у відповідь на зміну економічного контексту.

Таблиця 1.3

Етапи розвитку теоретичних підходів до управління персоналом

Підхід	Характеристика	Представники / Теорії
Адміністративний	Людина як частина механізму, головне – дисципліна і контроль	Ф. Тейлор, А. Файоль
Поведінковий	Акцент на мотивацію, комунікацію, психологію	Е. Мейо, Д. Мак-Грегор
Системний	Персонал як елемент складної соціотехнічної системи	Л. Урвік, Ч. Бернард
Стратегічний	HR як частина довгострокової стратегії підприємства	М. Армстронг, моделі SHRM
Цифрово-гуманістичний	Синтез технологій, даних і соціального добробуту працівників	Deloitte, McKinsey, ISO 30414

Джерело: [2, 7, 26, 27]

Морський транспорт як частина глобальної логістики став полем для апробації новітніх HR-концепцій. Сучасні теорії базуються на взаємозв'язку між ефективністю персоналу, якістю сервісу, безпекою перевезень та цифровою трансформацією галузі [28].

Найбільш значущими в останні роки стали наступні підходи:

- компетентнісний підхід: оцінка персоналу на основі переліку професійних, цифрових, поведінкових та соціальних компетенцій. У морському середовищі це особливо важливо через міжнародну взаємодію та обмеженість ресурсів у рейсі.
- організаційна гнучкість: ідея полягає в тому, що підприємство має адаптувати структуру команди до змін (сезонність, війна, пандемія), залучаючи багатофункціональних фахівців.

- модель High Performance Work System (HPWS): стратегія, що передбачає створення умов, у яких працівники можуть показувати високі результати - через автономність, навчання, зворотний зв'язок та підтримку.
- концепція Employee Experience (EX): інтеграція управління емоціями, цінностями та враженнями працівників протягом усього «життєвого циклу» в компанії.

Для морського транспорту не всі універсальні HR-моделі є ефективними. Тут формується власна типологія підходів, адаптована до умов віддаленої роботи, жорсткої ієрархії, мультикультурного середовища та потреб у гнучкому реагуванні.

Цикл повторюється постійно, що робить HR не адміністративною, а динамічною функцією, що реагує на технічні, правові та геополітичні фактори.

Зараз у світовій практиці набуває поширення HR-аналітика - обробка великих обсягів даних про персонал для прийняття рішень. У портах та судноплавстві це означає:

- відстеження рівня стресу екіпажу (на основі wearables);
- прогнозування навантаження на зміну;
- цифрове керування кар'єрними маршрутами;
- автоматизоване оновлення компетенцій у відповідності до міжнародних стандартів.

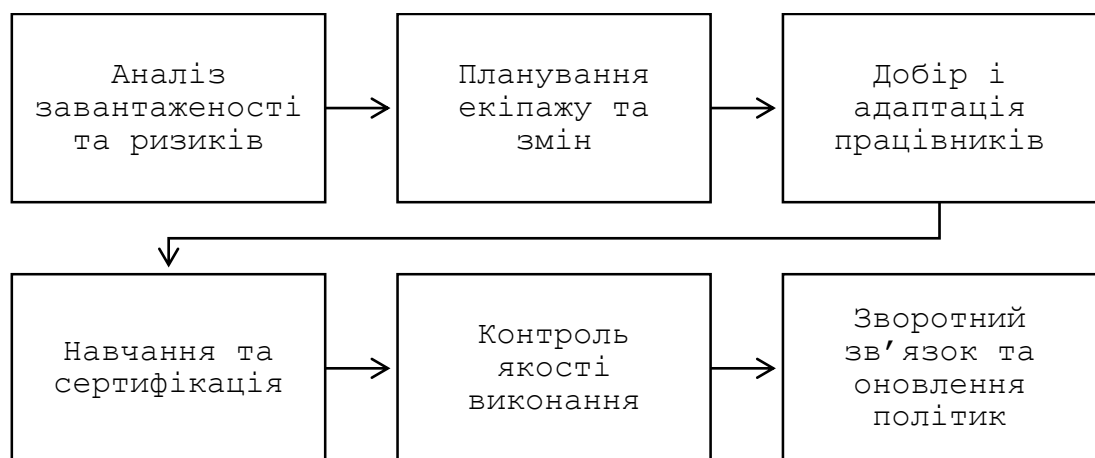


Рис. 1.2. Модель HR-циклу у морській логістиці

Джерело: [28]

Згідно з McKinsey, підприємства, що інтегрували цифрову HR-аналітику, підвищили продуктивність праці на 8–12% за два роки.

Управління людськими ресурсами в морській галузі дедалі частіше спирається на цифрові інструменти, які забезпечують не лише автоматизацію, а й глибоку аналітику персоналу. Це трансформує саму суть HR-взаємодії — від адміністративного процесу до гнучкої, прогнозованої, адаптивної системи ухвалення рішень.

Однією з ключових тенденцій є використання HRIS (Human Resource Information Systems) — цифрових платформ, що інтегрують бази даних працівників, графіки, компетенції, сертифікації, історії змін. У морській галузі ці платформи дозволяють не лише зберігати документи, а й:

- автоматично формувати екіпажі згідно з сертифікатами, графіком відпусток і маршрутами;
- оновлювати навички та курси відповідно до міжнародних вимог;
- інтегрувати з логістичними системами порту (наприклад, для планування навантаження).

Крім того, використовуються аналітичні інструменти на базі AI, які дозволяють прогнозувати плинність кадрів, виявляти фактори ризику (перевтома, низький рівень мотивації), підбирати працівників у команди з урахуванням психологічної сумісності.

Цифрові рішення також впроваджують системи зворотного зв'язку в реальному часі - наприклад, електронні опитувальники на борту судна або у мобільному додатку портового працівника, які фіксують настрій, рівень стресу, технічні потреби.

У результаті, цифровізація HR дозволяє не лише зменшити паперову бюрократію, але й значно підвищити стратегічну керованість персоналом, адаптуючи кадрові рішення до оперативних потреб і стратегічних викликів [29].

У контексті українського морського транспорту, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, важливою є адаптація світових HR-моделей до обмеженого бюджету підприємству високої плинності кадрів (міграція, мобілізація), зруйнованої логістики, необхідності відновлення ланцюгів освіти та сертифікації [28].

Український морський транспорт сьогодні опинився на роздоріжжі — з одного боку, значна частина інфраструктури зазнала пошкоджень або тимчасової втрати контролю, з іншого — країна отримала унікальний шанс на повне оновлення галузі відповідно до європейських і глобальних стандартів. У цьому процесі роль стратегічного управління людськими ресурсами є ключовою.

Специфіка українського контексту полягає в тому, що підприємства стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів через масову міграцію, мобілізацію частини персоналу, падіння інтересу до галузі серед молоді.

Одночасно з цим з'являється нагальна потреба у плановому відновленні портів, включаючи сучасну логістику, екологічні стандарти, кібервразливість і нові маршрути доставки. Отже, HR-політика має:

- інтегрувати елементи відновлення та перепідготовки кадрів;
- формувати внутрішні центри підготовки;
- створювати прозорі кар'єрні траєкторії з можливістю швидкого входу в професію;
- запускати менторські програми для передачі досвіду;
- застосовувати адаптовані цифрові платформи управління персоналом.

Перші кроки вже зроблено - у портах Південний, Рені, Ізмаїл реалізуються ініціативи з електронного обліку персоналу, формування електронних навчальних платформ, автоматизованого планування змін. Проте критично важливо, щоб такі ініціативи не були фрагментарними, а стали частиною національної HR-стратегії морської галузі [30].

Таким чином, стратегічні HR-моделі в Україні мають не імпортуватися як готові рішення, а адаптуватися до поточних викликів, базуючись на гнучкості, стійкості та інноваційності.

Щоб повніше розуміти, як еволюціонувала система управління персоналом у морському транспорті, важливо порівняти ключові характеристики трьох основних підходів: класичного, стратегічного та цифрового. Такий аналіз дозволяє побачити зміну парадигми: від контролю та підпорядкування - до партнерства, залучення й аналітики.

У таблиці 1.4 нижче наведено критерії, за якими розмежовуються ці підходи: цілі, роль працівника, управлінські інструменти, підхід до лідерства та очікуваний ефект для підприємства. Це дозволяє підприємствам усвідомлено обрати або поєднати моделі, відповідно до свого рівня зрілості, наявних ресурсів та стратегічних амбіцій.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до HR у транспорті

Критерій	Класичний підхід	Стратегічний підхід	Цифровий підхід
Фокус уваги	Виконання завдань	Досягнення цілей	Аналіз даних і досвід
Роль працівника	Виконавець	Партнер	Користувач системи знань
Інструменти управління	Накази, інструкції	KPI, цілі, навчання	HRIS, аналітика, AI
Підхід до лідерства	Адміністрування	Коучинг, фасилітація	Алгоритмічна підтримка
Ефект для підприємства	Контроль	Мотивація, зростання	Оптимізація, масштабування

Джерело: [31]

Теоретичні підходи до управління персоналом трансформуються у відповідь на виклики сучасності: від ієрархії - до гнучкості, від контролю - до коучингу, від інструкцій — до алгоритмів підтримки рішень [32].

Морський транспорт вимагає спеціалізованих HR-моделей, які враховують особливості рейсів, безперервності роботи, міжнародного середовища, потреби в сертифікації та командній згуртованості.

Інтеграція цифрових рішень (HRIS, аналітики, штучного інтелекту) не є розкішшю, а необхідністю в умовах глобальної конкуренції та обмежених людських ресурсів.

Для України стратегічне управління персоналом у морській сфері має стати частиною відновлення галузі. Впровадження сучасних підходів у поєднанні з адаптованими національними рішеннями забезпечить стійкість і розвиток у посткризовий період.

1.3. Ключові показники ефективності роботи персоналу на підприємствах морського транспорту

Ефективність персоналу — це не абстрактне поняття, а конкретна система вимірюваних показників, які дозволяють оцінити внесок працівників у досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. У морському транспорті, де процеси мають високий рівень складності, багатофункціональність і ризики, вимірювання продуктивності персоналу є не лише засобом управління, а й інструментом підвищення безпеки, зниження витрат та формування конкурентних переваг [31].

Оцінювання ефективності персоналу передбачає систематичне вимірювання результатів його діяльності в розрізі продуктивності, якості, професіоналізму, залученості, адаптивності. У транспортній галузі ці оцінки мають специфіку — вони повинні враховувати не лише індивідуальні результати, а й групову динаміку, взаємозалежність у ланцюгах, багаторівневу відповідальність.

Основними принципами систем оцінювання є [31, 32]:

- об'єктивність (базування на чітких метриках);

- відповідність специфіці діяльності (наприклад, облік змішаних екіпажів, ротаційності, ризиків);
- динамічність (можливість оновлення та порівняння з попередніми періодами);
- прив'язка до стратегічних KPI підприємства.

Ефективне управління людськими ресурсами потребує не лише стратегічного бачення, але й чіткої системи вимірювання результатів праці. У транспортній галузі, де кожне рішення має фінансові, технічні та безпекові наслідки, вкрай важливо мати стандартизовані показники оцінки ефективності персоналу.

Таблиця 1.5 відображає систематизацію основних груп KPI (Key Performance Indicators) — ключових індикаторів ефективності, які застосовуються для аналізу персоналу в морському транспорті. Вони згруповані за напрямками: продуктивність, якість, навчання, стабільність, економіка та залученість. Такий підхід дозволяє оцінити не лише технічні аспекти виконання роботи, а й комплексну цінність співробітника для організації [33].

Таблиця 1.5

Систематизація ключових показників ефективності персоналу в
морському транспорті

Група показників	Приклади	Значення в управлінні
Продуктивність праці	Вантажообіг на одного працівника, обробка суден/зміну	Визначає ефективність операцій
Якість виконання завдань	Кількість інцидентів, скарг, повторного обслуговування	Оцінює точність і відповідність стандартам
Організаційна залученість	Рівень участі в ініціативах, зворотний зв'язок	Відображає рівень мотивації та лояльності

Навчання та розвиток	Кількість курсів/сертифікатів на рік	Визначає динаміку професійного зростання
Плинність кадрів	Частота звільнень за власним бажанням, коефіцієнт заміни	Оцінює стабільність команди
Витрати на персонал	Частка у структурі витрат, рентабельність людського ресурсу	Показує ефективність вкладених ресурсів

Джерело: [33]

Рис. 1.3 ілюструє логіку процесу оцінки ефективності персоналу в морській компанії. Вона починається з вимірюваних показників (KPI), які збираються через облік, звітність або цифрові системи. Після збору даних здійснюється їх аналіз у динаміці — порівняння з попередніми періодами або з еталонними значеннями (бенчмарками).

Далі на основі результатів відбувається виявлення зон росту або ризику - це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення: про навчання, зміну організаційної структури, оновлення політик мотивації. Таким чином, схема підкреслює, що KPI — це не фіксація результату, а засіб постійного вдосконалення [34].

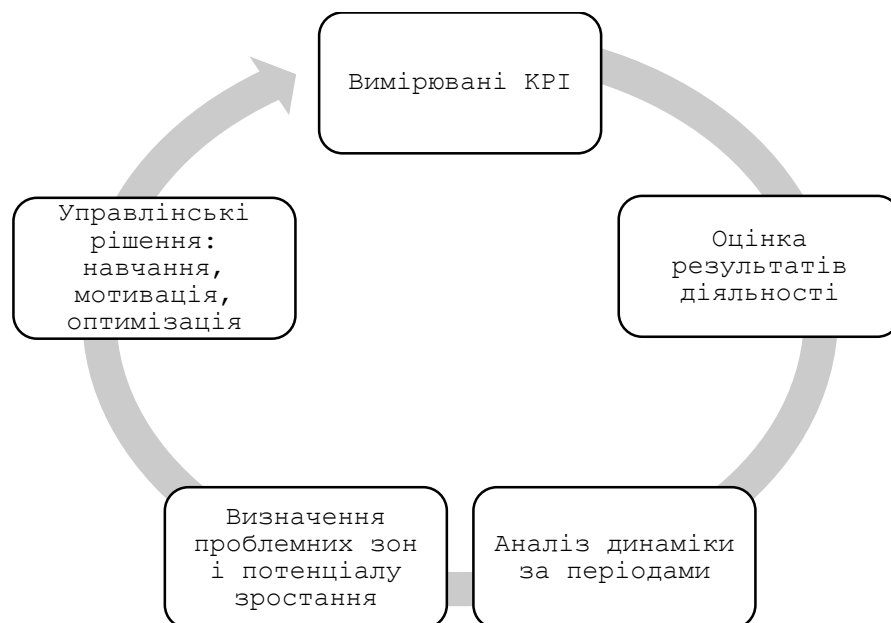


Рис. 1.3. Модель оцінки ефективності персоналу в морському підприємстві

Джерело: [35]

Модель демонструє, що оцінка ефективності — це не звітність, а механізм покращення всієї системи управління людським капіталом.

У практиці сучасного морського транспорту дедалі ширше застосовуються інтегровані HRM-платформи (Human Resource Management), які об'єднують функції управління персоналом, аналітики, планування і взаємодії з іншими службами (логістика, безпека, технічне забезпечення) [36]. Наприклад:

- SmartSea - морська система управління екіпажами з аналітикою ефективності за рейсами, рівнем витрат, завантаженістю та відповідністю нормативам [37].
- Crewing 365 - українська хмарна платформа, яка дозволяє відстежувати сертифікацію, оновлення кваліфікацій, KPI по рейсу, кількість інцидентів, витрати на персонал.
- SAP SuccessFactors (глобальна система, що адаптується під морський сектор) - надає можливість формувати індивідуальні цілі для працівників, проводити 360°-оцінювання, інтегрувати результати в загальну фінансову стратегію [38].
- Odoo + Maritime Modules - комбіноване рішення, де поєднано ERP та управління змінами, дозволяє планувати навантаження в реальному часі, визначати рівень зайнятості персоналу, керувати кар'єрною траєкторією працівника [39].
- платформи типу SAP SuccessFactors, Zoho People, SmartHR дозволяють поєднати інформацію про навантаження працівників, кількість годин, виконані завдання, результати опитувань, сертифікацію та відгуки клієнтів [38].

Такі платформи можуть будувати індивідуальні профілі ефективності, що дозволяють HR-відділу не лише контролювати, а й проактивно розвивати персонал, виявляючи таланти, слабкі місця і потреби в навчанні.

Хоча оцінка персоналу є необхідною, її впровадження в морському секторі стикається з низкою системних бар'єрів:

1. Висока варіативність робочих умов - змінні погодні умови, типи вантажу, періоди простою або перевантаження спотворюють показники продуктивності та ускладнюють об'єктивне порівняння.
2. Труднощі стандартизації - відсутність єдиних державних або галузевих стандартів КРІ для морської сфери в Україні призводить до суб'єктивізму в оцінках та фрагментації підходів.
3. Низький рівень діджиталізації - багато підприємств досі ведуть облік вручну або в Excel, що не дозволяє ефективно збирати динамічні дані.
4. Опір працівників - сприйняття оцінки як покарання, а не як розвитку, призводить до недовіри та імітації результатів.
5. Брак аналітичних компетенцій у HR-фахівців - часто оцінювання обмежується простими метриками без інтерпретації та стратегічного висновку.

Для подолання цих проблем потрібне системне оновлення HR-функції, підтримка з боку держави (через професійні стандарти, цифрові ініціативи) та активне навчання кадрового персоналу.

Таблиця 1.6

Основні формули розрахунку КРІ для морського транспорту

Показник	Формула	Пояснення
Продуктивність праці	$ВП = ВО / Чп$	ВО — обсяг вантажообігу, Чп — чисельність персоналу
Коефіцієнт плинності кадрів	$КПК = (Кзв / СС) \times 100\%$	Кзв — кількість звільнених, СС — середня чисельність
Рівень кваліфікації персоналу	$РК = (Кваліфіковані \text{ працівники} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$	Показує частку сертифікованих фахівців
Витрати на одного працівника	$ВПП = \text{Загальні витрати на персонал} / Чп$	Оцінка економічної доцільності
Ефективність навчання	$ЕН = \text{Кількість отриманих сертифікатів} / \text{Кількість навчань}$	Показує результативність професійного розвитку

Джерело: [33, 34, 35]

Оцінка ефективності персоналу ґрунтується не лише на якісному аналізі, а й на кількісних розрахунках. Нижче наведено основні формули, які застосовуються для вимірювання КРІ у морській галузі.

Оцінка ефективності персоналу є не лише інструментом контролю, а й стратегічним засобом розвитку організації, особливо в галузях, де людський фактор має критичне значення.

У морському транспорті доцільно використовувати багаторівневу систему показників, що охоплює як продуктивність, так і якість, стабільність, навчання, витрати та рівень залучення працівників.

Інтеграція цифрових платформ для обліку та аналізу ефективності відкриває можливості для персоналізованого управління, покращення кадрової політики та адаптації до змін.

Українські підприємства мають високий потенціал для впровадження таких систем, проте потрібна методологічна підтримка, державне стимулювання та довгострокова HR-стратегія в морському секторі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»

2.1. Загальна характеристика державного підприємства «Морський торговельний порт «Південний»

Для глибокого аналізу впливу людських ресурсів на ефективність діяльності у сфері морського транспорту необхідно розпочати з вивчення самого підприємства — його організаційної структури, напрямів діяльності та кадрового потенціалу. У даному підрозділі розглянемо державне підприємство «Морський торговельний порт «Південний» — один з найбільших і найпотужніших морських портів України, який має стратегічне значення для національної економіки.

Морський торговельний порт «Південний» розташований на північному заході Чорного моря в районі Малого Аджалицького лиману, на відстані 30 км від Одеси. Порт має статус підприємства загальнодержавного значення та є найглибоководнішим портом України (глибини до 15 м), що дозволяє приймати судна типу Panamax, Capesize, Aframax [40].

Організаційна структура ДП «Морський торговельний порт «Південний» є ієрархічно-функціональною, тобто поєднує централізовану вертикаль управління з поділом на спеціалізовані напрями діяльності. Це дозволяє забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності, з одного боку, і адаптацію до технологічних вимог — з іншого.

Таблиця 2.1

Основні характеристики
ДП Морський торговельний порт «Південний»

Показник	Значення
Рік заснування	1978
Власник	Державна служба морського та річкового транспорту України
Форма власності	Державна
Географічне розташування	Одеська область, м. Южне
Спеціалізація	Навалочні, наливні, контейнерні вантажі
Кількість причалів	14
Пропускна здатність	понад 60 млн тонн на рік
Основні ринки	Україна, ЄС, Туреччина, Китай

Джерело: [40]

На чолі підприємства стоїть директор, підпорядкований Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України. Його основна функція — стратегічне керівництво, представництво інтересів порту в державних структурах та міжнародних проєктах.

У підпорядкуванні директора — декілька функціональних підрозділів (рис. 2.1):

- технічна дирекція — відповідальна за справність обладнання, механізмів, технічне обслуговування, планування інфраструктурних проєктів;
- комерційна дирекція — формує логістичні маршрути, відповідає за зовнішньоекономічні контракти, маркетинг і роботу з клієнтами;
- фінансово-економічна служба — займається бюджетуванням, ціноутворенням, контролем витрат;
- юридичний відділ — супроводжує договірну роботу, сертифікацію, питання безпеки та екології;
- відділ персоналу / HR-служба — здійснює добір, адаптацію, атестацію, навчання персоналу.

Особливістю структури є наявність інтегрованих підрозділів, таких як служба охорони праці, енергетичний відділ, відділ інформаційних технологій, що забезпечують функціональну автономність при централізованому контролі.

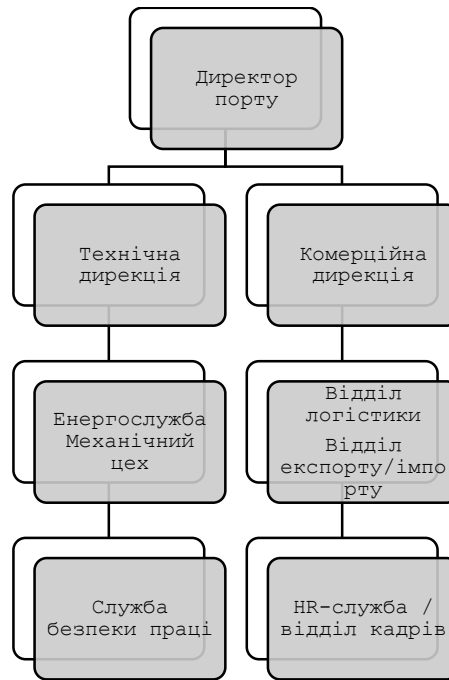


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «МТП «Південний» (спрощена)

Джерело: [40]

Така структура дозволяє одночасно здійснювати оперативне управління, підтримувати виробничий процес, координувати логістику та роботу з клієнтами, а також планувати персонал відповідно до потреб змін.

Порт «Південний» функціонує як універсальний морський термінал, який має змогу працювати з різними типами вантажів, завдяки розвиненій інфраструктурі та глибоководним причалам.

Серед основних напрямів діяльності [40]:

1. Перевалка насипних вантажів - руди, вугілля, зерна. Завдяки сучасним конвеєрним системам порт забезпечує високу швидкість обробки та зниження втрат.

2. Обробка наливних вантажів - нафта, аміак, хімічні речовини. Порт має спеціалізовані резервуари, насосне обладнання та систему безпеки відповідно до міжнародних екологічних норм.

3. Контейнерні перевезення - розвивається напрям контейнерної логістики, що передбачає інтеграцію з залізничними і автомобільними маршрутами.

4. Швартування та обслуговування суден - сюди входить навігаційний супровід, буксирне забезпечення, митне оформлення.

5. Технічне обслуговування - ремонт, модернізація, техогляди кранів, систем безпеки, причального обладнання.

6. Управління логістичним ланцюгом - планування та координація маршрутів, включаючи взаємодію з залізницею, автотранспортом, митницею.

7. Комерційна діяльність - оренда потужностей, укладання контрактів, тарифна політика, участь у міжнародних тендерах.

Усі напрями потребують скоординованої роботи як технічного, так і логістичного персоналу, що формує залежність результатів від злагодженості людського ресурсу.

Переважання насипних вантажів зумовлює потребу в спеціалізованому технічному персоналі, кранівниках, операторів, докерах, що працюють у змінному графіку.

На підприємстві зайнято близько 1850 працівників, з яких понад половина — виробничий персонал. Це докери, кранівники, машиністи, механіки, електрики, зварювальники. Вони працюють переважно у змінному графіку з високим фізичним навантаженням.

Інженерно-технічні працівники (ІТП) забезпечують проєктування, ремонт і модернізацію об'єктів. Їхній внесок особливо важливий для підтримки експлуатаційної надійності порту.

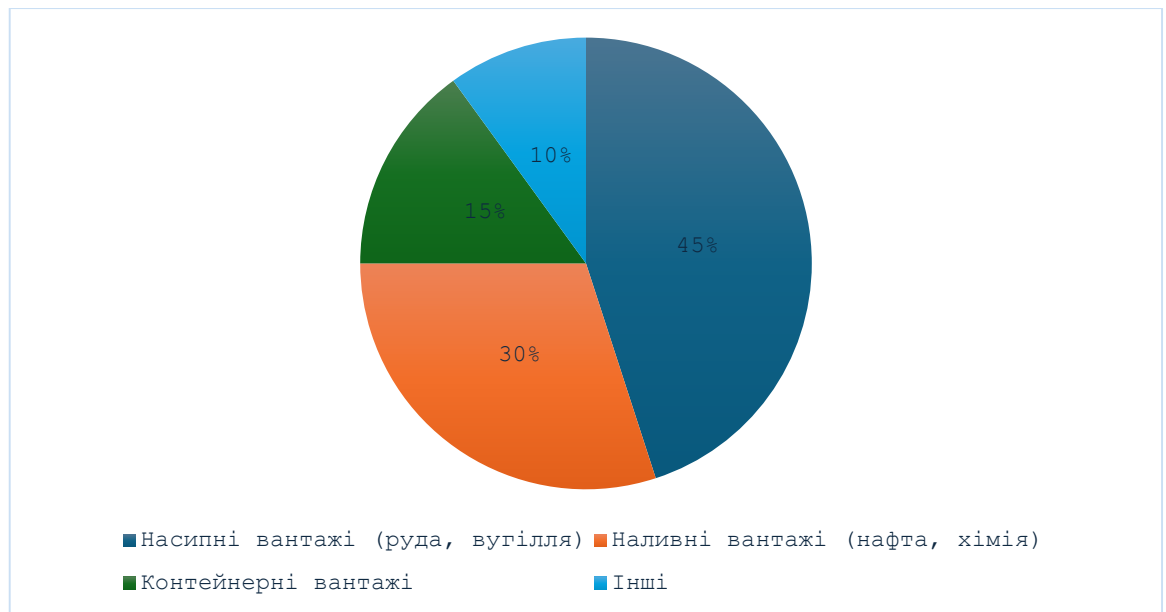


Рис. 2.2. Структура вантажообігу порту «Південний», %

Джерело: [40]

Адміністративний і логістичний персонал забезпечує планування, контроль, облік, клієнтський супровід. Також існує окрема категорія підрядного персоналу (охорона, клінінг, допоміжні служби), яка не входить до основного штату, але критично впливає на якість сервісу.

Таблиця 2.2

Кадрова структура ДП МТП «Південний»

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка від загалу (%)	Освіта та кваліфікація
Виробничий персонал	1073	58	Профтехосвіта, допуски, сертифікація
ІТП	314	17	Вища технічна освіта, стаж ≥ 5 років
Адміністративний персонал	278	15	Вища/економічна освіта
Логісти та оператори	92	5	Вища освіта, знання ІТ, мов, транспортної системи
HR, безпека, охорона праці	93	5	Спеціалізовані курси, ISO, охорона праці

Джерело: [40]

HR-політика морського торговельного порту «Південний» перебуває у перехідному стані — між класичною «кадровою службою» і сучасною моделлю управління людським капіталом. Серед ключових рис [41]:

1. Наявність внутрішньої системи навчання - в основному технічні інструктажі, охорона праці, курси з безпеки (згідно з ISPS Code). Впроваджується онлайн-формат навчань.
2. Фрагментарна аналітика персоналу - поки що HR-аналітика базується лише на показниках плинності кадрів та кількості навчань. Відсутні повноцінні KPI-матриці для працівників.
3. Мотиваційна система - побудована на окладах, доплатах за складні умови, стаж, участь у важких процесах. Проте нестача гнучких бонусів знижує ініціативність.
4. Демографічна проблема - значна частина працівників передпенсійного віку. Молодь складно залучити через географічне розташування та складність умов праці.
5. Впровадження цифрових інструментів - часткове: кадрові документи переводяться у електронний формат, але немає єдиної HR-платформи.

Морський торговельний порт «Південний» є одним із ключових стратегічних підприємств України у сфері морського транспорту, що відіграє центральну роль у формуванні експортно-імпортової логістики країни. Його географічне розташування, глибоководні причали та інфраструктурна розвиненість забезпечують здатність до обслуговування великих обсягів вантажів і суден великої тоннажності [41].

Організаційна структура підприємства побудована за ієрархічно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно керувати виробничими, комерційними, логістичними та кадровими процесами. Разом із тим, складна багаторівнева структура потребує подальшої адаптації до принципів гнучкого управління, цифрової взаємодії та інтеграції між підрозділами.

Порт здійснює широкий спектр видів діяльності, що охоплює обробку насипних, наливних та контейнерних вантажів, супровід суден, логістичну координацію й експедирування. Така багатофункціональність вимагає глибокої спеціалізації персоналу, оперативної координації між службами та високої технологічної культури.

Аналіз кадрового складу показав, що підприємство має досить збалансовану структуру персоналу, в якій провідну роль відіграє виробничий сегмент. Водночас виявлено низку проблемних моментів: зниження мотивації, високий середній вік працівників, нестача аналітичних HR-інструментів та цифрової підтримки процесів управління персоналом.

Служба управління персоналом порту виконує базові функції з добору, навчання та супроводу, однак ще не реалізує повноцінну стратегічну HR-модель. Відсутність розвиненої системи оцінювання ефективності праці, HR-аналітики та гнучкої мотиваційної політики стримує потенціал розвитку людського капіталу.

Загалом морський торговельний порт «Південний» має високий кадровий і організаційний потенціал, але для забезпечення довгострокової ефективності й адаптивності в умовах постійних викликів ринку необхідним є переосмислення кадрової стратегії: інтеграція цифрових рішень, модернізація структури мотивації, впровадження системи KPI та розбудова кадрового резерву.

2.2. Аналіз системи управління персоналом у морському торговельному порту «Південний»

Система управління персоналом — це сукупність методів, процесів, інструментів і стратегій, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та збереження ефективного трудового колективу. У сфері морського транспорту, де ключову роль відіграє злагоджена командна робота та точність виконання

завдань, HR-система має не лише адміністративне, а й стратегічне значення. У цьому підрозділі проведено поглиблений аналіз кадрової системи порту «Південний», що дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони.

Кадрова служба морського торговельного порту «Південний» функціонує як окремий підрозділ, який виконує базові функції управління персоналом — від добору до соціального забезпечення. Її структура охоплює кілька секторів: добору, навчання, військового обліку, діловодства та соціального супроводу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні функції HR-служби

Функція	Реалізація на підприємстві
Добір та адаптація	Стандартна співбесіда, медогляд, введення в посаду
Навчання та розвиток	Технічні інструктажі, охорона праці, онлайн-курси
Мотивація та компенсація	Тарифна система, надбавки за шкідливість і стаж
Документообіг та звітність	Ведення особових справ, кадрових наказів, звітів
Соціальна підтримка	Часткове медичне страхування, харчування, спецодяг

Джерело: [40, 42]

Незважаючи на наявність повного переліку функцій, стратегічна взаємодія між підрозділами є слабо вираженою.

Система добору персоналу у порту має переважно пасивний характер — персонал залучається без застосування сучасних каналів рекрутингу. Адаптація зводиться до ознайомчого інструктажу. Відсутні механізми супроводу новачків, що знижує ефективність входження в колектив.

Процес підбору персоналу у порту характеризується консервативністю і низьким рівнем проактивності. Джерелами набору є переважно: звернення

кандидатів за оголошеннями, випускники профтехучилищ регіону, внутрішні переміщення працівників.

Не застосовуються інструменти таргетованого рекрутингу, соціальні мережі, системи внутрішнього резерву. Відсутні профілі посад, що ускладнює системну оцінку відповідності кандидатів.

Адаптаційний процес обмежується вступним інструктажем, заповненням формальних документів, коротким ознайомленням з функціоналом.

Відсутні такі сучасні елементи, як, призначення куратора-наставника, оцінка перших 30/60/90 днів роботи, вивчення зворотного зв'язку від новачка. Це значно підвищує ризик недоадаптації, демотивації та раннього звільнення.

Навчання організовується функціонально, а не стратегічно. Переважають обов'язкові інструктажі, допуск до робіт підвищеної небезпеки, періодичне підвищення кваліфікації за технічним напрямом.

Рідко проводяться навчання soft skills, лідерські програми, курси з інновацій або цифрових технологій, міжфункціональні тренінги.

Навчання носить формальний характер і орієнтоване здебільшого на нормативні інструктажі. Розвиток професійних і м'яких навичок не має системного характеру, не використовується змішане чи цифрове навчання [43].

Інвестиції у розвиток працівників мінімальні, що стримує інноваційну спроможність колективу.

Оплата праці регулюється тарифною сіткою з надбавками за умови праці та стаж.

Оплата праці у порту «Південний» базується на тарифно-кваліфікаційній сітці, яка прив'язана до категорії працівника, розряду/посади, складності та шкідливості умов праці, нічних, святкових змін.

Проте мотивація не враховує індивідуальну результативність, ініціативність або кар'єрну динаміку. Мотиваційна система має переважно матеріальний характер, серед складових базова заробітна плата, доплати за

нічні зміни, понаднормову працю, надбавки за стаж, преміювання за участь у великогабаритних операціях (обмежено).

Однак відсутні гнучкі форми заохочення персоналізовані бонуси за інновації або підвищення ефективності, нематеріальні стимули (визнання, розвиток, гейміфікація), прозора система росту (посадові матриці, грейді).

Працівники не бачать зв'язку між зусиллями і результатом, що знижує залученість і лояльність.

Оцінювання результативності працівників у порту обмежується статистичними даними про чисельність, плинність кадрів, середній вік. Відсутні індивідуальні KPI, карти компетенцій, зворотній зв'язок. HR-аналітика не використовується для стратегічних цілей [44].

Таблиця 2.4

HR-процеси у морському торговельному порту «Південний»

HR-напрямок	Ступінь реалізації	Коментар
Підбір персоналу	Середній	Пасивна стратегія, відсутність резерву
Адаптація	Низький	Формально, без персонального супроводу
Навчання	Середній	Лише обов'язкові інструктажі
Оцінювання	Низький	Немає KPI, немає індивідуального аналізу
Мотивація	Середній	Стабільна зарплата, але без стимулів
HR-аналітика	Низький	Лише базові звіти, без прогнозування

Джерело: складено автором [40 - 44]

HR-аналітика у порту перебуває на базовому рівні — формується в Excel або вручну. Показники, які регулярно обраховуються: кількість працюючих, плинність кадрів, середній вік, кількість навчань, частка сертифікованих працівників.

Однак не проводиться глибокий аналіз, а саме оцінка ефективності (KPI, OKR), порівняння між відділами, аналіз зв'язку між навчанням і результатами, раннє виявлення ризиків звільнення, формування кадрових прогнозів [44].

Інструменти оцінювання — лише формальні звіти для керівництва. Відсутні опитування задоволеності, оцінка за компетенціями, оцінка керівників підлеглими (360°), самооцінка.

Це не дозволяє бачити реальну картину внутрішньої динаміки персоналу та стримує розвиток культури результативності.

Сучасна система управління персоналом у порту «Південний» функціонує в межах усталеного циклу, що формувався протягом тривалого часу під впливом виробничих, нормативних та організаційних факторів. Незважаючи на наявність усіх базових етапів кадрового процесу — від підбору до обліку — загальна логіка побудови системи має лінійно-замкнений характер із відсутністю внутрішнього зворотного зв'язку. Така структура управління персоналом орієнтована переважно на виконання формальних вимог, а не на системну роботу з розвитком потенціалу працівників.

Схема, наведена на рис. 2.3, відображає фактичний цикл кадрової роботи в порту. Він починається з процесу добору, що базується на пасивному очікуванні кандидатів, без активної рекрутингової стратегії. Далі слідує формальна адаптація, що не передбачає індивідуального супроводу новачків. Після первинного ознайомлення працівник включається у змінний графік без чітких етапів розвитку, зворотного зв'язку чи проміжної оцінки [42, 43].

Навчання реалізується у вигляді інструктажів, що дозволяє задовольнити вимоги техніки безпеки, однак не дає можливості для розвитку soft skills, інноваційності або управлінської компетентності. На завершальному етапі — відсутність глибокої оцінки ефективності: працівники рідко отримують зворотній зв'язок, не ведеться порівняльний аналіз результатів, не функціонують системи KPI чи атестації.

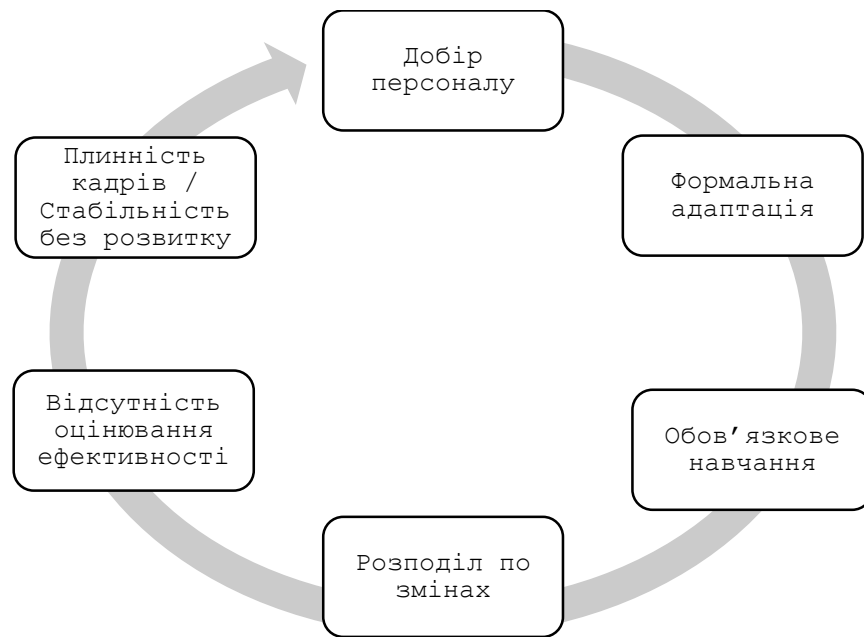


Рис. 2.3. Цикл управління персоналом у порту (фактичний стан)

Джерело :складено автором

Цикл замикається ситуаційною реакцією — або стабільною присутністю працівника без змін, або його звільненням через втрату мотивації чи недостатню залученість. Такий підхід не дозволяє системно формувати кадрову стратегію, не виявляє "вузьких місць" у команді та не створює простору для професійного зростання.

На тлі загального професіоналізму виробничого колективу та багаторічного досвіду підприємства, кадрова система порту демонструє низку структурних і функціональних викликів, що суттєво стримують її адаптацію до сучасних умов. Один із найгостріших — це формалізованість HR-процесів, які зосереджені переважно на адміністративних функціях: веденні документації, забезпеченні дотримання нормативних актів та формальному навчанні. Така орієнтація на паперову дисципліну, а не на розвиток персоналу, позбавляє систему динамічності, гнучкості й адаптивності. У результаті HR-відділ не має належної стратегічної ваги в управлінні підприємством.

Окремою проблемою виступає низький рівень цифровізації процесів. Кадрові процедури переважно реалізуються вручну або через прості офісні програми, що унеможливорює оперативний аналіз персоналу, прогнозування

ризиків плинності чи побудову системи оцінювання за результатами. Відсутність HR-аналітики фактично позбавляє керівництво можливості ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, обмежуючи управління інтуїтивними чи реактивними заходами.

Ще одним викликом є зниження мотиваційного потенціалу існуючої системи стимулювання. Поточна тарифна модель забезпечує базовий рівень стабільності, однак не підтримує розвиток ініціативи, не враховує результативність чи залученість працівника. Співробітники не відчують безпосереднього зв'язку між власним внеском і винагородою. Це породжує байдужість до інновацій, знижує ефективність командної роботи, а в перспективі — призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства [43].

Особливої уваги заслуговує питання вікової структури персоналу. Середній вік працівників у низці підрозділів перевищує 45 років, що свідчить про природний процес старіння кадрового складу. Наявність таких фахівців є безумовною цінністю для передачі досвіду, проте за відсутності системи наставництва, кадрового резерву та програми наступництва, підприємство втрачає можливість відтворення знань та безперервного кадрового циклу.

Крім того, у структурі управління персоналом бракує чіткого стратегічного бачення. Рішення щодо підбору, навчання чи утримання працівників часто ухвалюються ситуативно, без довгострокового прогнозування чи адаптації до зовнішніх викликів. Зовнішнє середовище — економічна турбулентність, війна, цифрова трансформація — вимагає гнучких моделей HR-управління, здатних не лише реагувати, а й передбачати зміни. Поки що така система в морському торговельному порту «Південний» залишається на етапі первинної адаптації до нової реальності.

Таким чином, наявні виклики свідчать про необхідність глибокого перегляду підходів до управління персоналом. Переорієнтація з адміністративної моделі на стратегічно-інноваційну може стати ключем до

формування стійкої, ефективної й адаптивної кадрової політики, що відповідатиме вимогам ХХІ століття.

Таблиця 2.5

Проблеми та виклики системи управління персоналом в морському торговельному порту «Південний»

Проблема	Причини	Наслідки
Формалізм кадрових процесів	Орієнтація на документи, а не розвиток	Втрата потенціалу, низька залученість
Відсутність кар'єрного планування	Немає матриць посад, цифрових профілів	«застій» кадрів, відтік молоді
Недостатня інвестиція в навчання	Обмеження бюджету, відсутність стратегічного плану	Низький рівень інноваційності та гнучкості персоналу
Відсутність сучасної HR-аналітики	Технічна та кадрова неготовність	Неможливість прогнозування та прийняття рішень на даних
Застарілі підходи до мотивації	Орієнтація лише на зарплату	Падіння ефективності та відсутність ініціатив
Психологічне навантаження і вигоряння	Відсутність підтримки, складні умови	Плинність, конфлікти, падіння якості виконання робіт

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз системи управління персоналом у порту «Південний» засвідчує, що кадрова функція в її сучасному вигляді все ще залишається у межах адміністративно-документальної парадигми. Основна увага зосереджена на забезпеченні дотримання нормативів, організації базового документообігу та підтриманні безперервності операційного процесу. Водночас стратегічна роль управління персоналом — як інструменту розвитку людського капіталу, формування корпоративної культури та

підвищення конкурентоспроможності — реалізується лише частково або зовсім не задіяна.

Поточна система підбору персоналу базується на консервативних, пасивних підходах, без розробки кадрового резерву чи залучення сучасних інструментів рекрутингу. Адаптація нових працівників не є цілісним процесом — вона обмежується інструктажами та первинним оформленням, не включає зворотного зв'язку, наставництва чи оцінювання успішності входження в колектив.

Система навчання виконує переважно формальну функцію — забезпечення доступу до виконання технічно складних або небезпечних робіт. Вона майже не охоплює розвиток гнучких навичок, управлінської компетентності або підготовку лідерського резерву. Відсутність цифрових освітніх платформ і аналітики навчального процесу призводить до відтоку потенційно цінних кадрів, які не бачать можливостей для зростання.

Схожа ситуація спостерігається й у сфері мотивації: хоча заробітна плата стабільна та доповнюється деякими надбавками, вона не відображає індивідуальний внесок працівника, не формує стимул до саморозвитку й ініціативи. Нематеріальні стимули, такі як визнання, кар'єрне просування, участь у прийнятті рішень — або відсутні, або функціонують фрагментарно.

Оцінювання ефективності персоналу, як показав аналіз, обмежується статистичним обліком. Відсутність чітких KPI, цифрової аналітики, самооцінювання або системи 360°-зворотного зв'язку не дозволяє керівництву мати повну картину кадрового потенціалу підприємства.

Нарешті, загальна модель управління персоналом, що склалася в порту, є лінійною, реактивною та закритою на розвиток. Вона не формує стійкого зворотного зв'язку між результатами праці, навчанням, адаптацією та прийняттям рішень. Це знижує загальну гнучкість системи в умовах динамічних викликів — цифровізації, кадрового голоду, зміни вимог безпеки та адаптації до нових логістичних сценаріїв.

Таким чином, система управління персоналом порту «Південний» потребує комплексної модернізації. Зокрема — перегляду принципів мотивації, впровадження цифрових HR-інструментів, побудови системи оцінювання ефективності працівників, розширення спектру навчальних можливостей та посилення ролі HR-служби як стратегічного партнера в управлінні організацією.

2.3. Аналіз ефективності роботи персоналу в порту «Південний»

Ефективність роботи персоналу — один із головних критеріїв результативності функціонування будь-якого підприємства, зокрема у сфері морського транспорту, де людський ресурс є не просто операційним елементом, а ключовим чинником безпеки, ритмічності та економічної доцільності. Порт «Південний» як провідне логістичне підприємство України формує значний запит на кваліфікованих, адаптивних і лояльних працівників. У цьому контексті важливо не лише забезпечити наявність кадрів, а й аналізувати рівень їх реального залучення, продуктивності та взаємодії з організаційним середовищем [41].

Оцінка ефективності роботи персоналу — багатовимірна управлінська задача, що передбачає аналіз не лише продуктивності праці, але й залученості, стабільності, кваліфікації та здатності до адаптації в динамічному середовищі. У сучасній практиці застосовується поєднання кількісних (KPI, OKR, ROI на персонал) і якісних (опитування, інтерв'ю, оцінка залученості) інструментів.

У міжнародній портовій галузі ефективність персоналу зазвичай оцінюється за такими ключовими блоками [4].

- економічна результативність (продуктивність на одиницю часу або витрат);
- організаційна ефективність (дотримання змінного графіку, ритмічність операцій);

- кадрова стабільність (рівень плинності, наявність резерву, наступність);
- управлінський потенціал (наявність кадрової стратегії, HR-аналітики, цифрових інструментів);
- психосоціальні чинники (внутрішня комунікація, мотивація, культура участі).

Ці підходи особливо важливі для морських портів, де змішані робочі колективи, складна техніка та небезпечні умови праці вимагають високого рівня узгодженості між людьми, процесами та цілями.

Морський торговельний порт «Південний» на поточному етапі орієнтується переважно на базові кількісні характеристики — такі як продуктивність та чисельність — однак системне оцінювання ефективності персоналу як капіталу, що потребує управління, розвитку та інвестування, ще не реалізується в повному обсязі [44].

У морському торговельному порту «Південний» кадрова система має потенціал, який частково реалізується за рахунок технічної підготовки працівників, багаторічного досвіду й організаційної ієрархії. Проте, якщо розглядати ефективність як системне явище, що поєднує результативність, гнучкість і мотивацію персоналу, можна констатувати низку структурних недоліків.

Поточний підхід до управління трудовими ресурсами зберігає риси радянської адміністративної моделі — формальне оцінювання, відсутність системи стимулів за досягнення, слабка інтеграція HR у стратегічні процеси підприємства. Співробітники часто розглядаються як "робочі одиниці", а не як джерело ініціативи, розвитку чи інновацій. Це, зокрема, пояснює відсутність внутрішніх горизонтальних зв'язків і слабку підтримку молодого покоління працівників [43].

Варто також зазначити, що висока продуктивність праці, яку порт демонструє у звітах, не завжди є наслідком ефективного управління персоналом. Нерідко її досягають через понаднормову зайнятість, низьку

змінність або екстенсивне використання людського ресурсу. У таких умовах підвищення ефективності не є сталим і супроводжується ризиком вигорання, плинності кадрів і зниження якості праці.

Крім того, відсутність аналітичних інструментів унеможлиблює виявлення закономірностей, проблем і точок росту. На підприємстві відсутня система KPI, цифровий моніторинг результативності або компетенцій, не впроваджено регулярне опитування задоволеності чи залученості працівників.

Таким чином, поточний рівень ефективності є радше результатом інерції й людського професіоналізму, ніж стратегічно налаштованого управління.

Для глибшого розуміння поточної ситуації варто розглянути основні якісні та організаційні фактори, які впливають на ефективність використання персоналу. Такий підхід дозволяє не лише оцінити стан справ, але й виявити системні обмеження та приховані ризики.

Нижче представлено таблицю 2.6, що узагальнює основні фактори, їх рівень реалізації та можливі ризики.

Ці чинники демонструють, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається не тільки індивідуальними якостями співробітників, але й якістю організаційного середовища.

Аналіз ефективності персоналу в морському торговельному порту «Південний» дає змогу окреслити кілька чітких напрямів, у яких закладено найбільший потенціал для покращення результативності, як на індивідуальному, так і на системному рівні [44].

Насамперед важливим резервом є впровадження цифрової HR-аналітики, яка дозволить не лише фіксувати кількісні показники, а й бачити закономірності, прогнозувати ризики плинності, виявляти внутрішній потенціал працівників. Системи обліку компетенцій, динаміка навчання, аналіз опитувань — усе це може стати основою для гнучкого кадрового управління.

Таблиця 2.6

Ключові фактори ефективності персоналу в морському торговельному
порту «Південний»

Фактор ефективності	Оцінка рівня реалізації	Коментар / Ризики
Кваліфікація та досвід	Високий (у виробництві), середній загалом	Сильна технічна база, але відсутність системи оновлення знань
Плинність кадрів	Підвищена у ключових підрозділах	Втрата досвіду, нестабільність, витрати на навчання нових
Внутрішня комунікація	Слабо розвинена, вертикальна	Брак горизонтальної взаємодії, зниження командної ефективності
Мотиваційна система	Стабільна, але не стимулює ініціативу	Відсутність зв'язку між зусиллями та винагородою
HR-аналітика	Відсутня система оцінки ефективності	Неможливість прогнозування потреб і оцінки результатів
Кар'єрне зростання	Не реалізується як елемент політики	Демотивація молодих працівників, кадровий "застій"

Джерело: сформовано автором

Другим потужним резервом є інституціоналізація внутрішнього навчання. Створення внутрішніх навчальних програм, лідерських курсів, цифрової платформи знань не лише підвищить кваліфікацію, а й зміцнить лояльність працівників, їх відчуття включеності в розвиток підприємства.

Третій напрям — це реалізація системи оцінювання результативності, яка базуватиметься на індивідуальних або командних KPI. Вона повинна бути прозорою, справедливою, інтегрованою у систему преміювання. Саме вона дозволяє співвіднести індивідуальний внесок працівника із загальною ефективністю підприємства.

Також надзвичайно актуальним є розвиток внутрішньої комунікації, формування культури зворотного зв'язку, участі працівників у прийнятті рішень. Це не лише підвищує мотивацію, а й відкриває нові точки росту, засновані на ініціативі, досвіді та адаптивності колективу.

І, нарешті, формування кадрового резерву та побудова кар'єрної траєкторії — це довгострокова інвестиція у стабільність. Працівники, які бачать для себе майбутнє в межах підприємства, працюють більш залучено, приймають відповідальність і залишаються в організації навіть в умовах зовнішньої нестабільності [44].

Таким чином, ефективність персоналу у порту «Південний» — це не лише «чисельність» і «продуктивність». Це комплексний результат керованої культури, системного розвитку і справедливої винагороди, що потребує стратегічного підходу й сучасних рішень.

Проведений аналітичний огляд ефективності роботи персоналу в порту «Південний» виявив комплексну картину: за видимою стабільністю приховується низка стратегічних прогалин, що стримують повноцінну реалізацію кадрового потенціалу. Колектив підприємства має високий рівень технічної підготовки, здатність працювати в складних умовах і демонструє відданість своїм функціям. Проте ефективність персоналу на рівні системи управління залишається фрагментарною, слабо інтегрованою у загальну стратегію розвитку підприємства.

Аналіз ключових факторів засвідчив, що кваліфікація та досвід — це сильна сторона порту, але не підтримана політикою оновлення знань, цифровізації HR-процесів чи створенням кар'єрних траєкторій. Рівень плинності кадрів продовжує зростати, попри підвищення продуктивності праці, що свідчить про виснаження ресурсу через відсутність мотивації, участі, визнання та розвитку. Відсутність системи оцінки ефективності працівників, обмежена комунікація та формальна організаційна культура послаблюють управлінський вплив на персонал.

Водночас, аналіз виявив і суттєві резерви підвищення ефективності. Це, зокрема: впровадження HR-аналітики, цифрових систем обліку результатів, розвиток внутрішнього навчання, оновлення мотиваційної політики з орієнтацією на ініціативність, формування кадрового резерву, створення умов для горизонтальної комунікації та зворотного зв'язку.

Таким чином, підвищення ефективності персоналу в морському торговельному порту «Південний» можливе лише за умови переходу від адміністративної до стратегічно-інноваційної моделі управління людським капіталом. Цей перехід повинен супроводжуватися інституційними змінами, цифровими трансформаціями й культурною модернізацією кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МОРСЬКОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»

3.1. Оцінка ключових показників ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний»

Оцінка ефективності персоналу на практичному рівні неможлива без використання кількісних показників, які дозволяють порівнювати результати праці в динаміці, виявляти проблемні ділянки, прогнозувати кадрові ризики й формувати системну HR-політику. Особливо актуально це для морських портів, де якість роботи персоналу має прямий вплив на продуктивність логістичного циклу, дотримання графіків і конкурентоспроможність підприємства.

Оцінювання ефективності роботи персоналу здійснюється за п'ятьма основними напрямками, які відображають як результативність праці, так і стабільність, кваліфікацію, витрати й навчальний потенціал кадрового складу [34].

1. Продуктивність праці - цей показник демонструє обсяг вантажообробки в перерахунку на одного працівника.

$$ВП = ВО / Чп, \quad (3.1)$$

де:

ВП — продуктивність праці (т/особу);

ВО — загальний вантажообіг, т;

Чп — середньооблікова чисельність працівників.

2. Коефіцієнт плинності кадрів - відображає стабільність колективу, рівень збереження кадрів.

$$\text{КПК} = (\text{Кзв} / \text{СС}) \times 100\%, \quad (3.2)$$

де:

Кзв — кількість звільнень;

СС — середня чисельність персоналу.

3. Рівень кваліфікованості - показує частку персоналу, який відповідає кваліфікаційним вимогам підприємства.

$$\text{РК} = (\text{Квал} / \text{Заг}) \times 100\%, \quad (3.3)$$

де:

Квал — кількість кваліфікованих працівників;

Заг — загальна чисельність персоналу.

4. Витрати на одного працівника - оцінює економічну ефективність витрат на персонал.

$$\text{ВПП} = \text{ЗагВ} / \text{Чп}, \quad (3.4)$$

де:

ЗагВ — загальні витрати на персонал;

Чп — середня чисельність працівників.

5. Ефективність навчання - відображає результативність проведених навчальних заходів.

$$\text{ЕН} = \text{Серт} / \text{Навч} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де:

Серт — кількість сертифікованих після навчання;

Навч — загальна кількість навчань.
Зведемо результати розрахунків в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Основні KPI ефективності персоналу у 2023–2024 рр.

Показник	Формула	2023	2024	Δ, змiна
Продуктивність праці, т/особу	$ВП = ВО / Чп$	2480	2675	+7.8%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	$КПК = (Кзв / CC) \times 100\%$	8.5	9.2	+0.7 п.п.
Рівень кваліфікованості, %	$РК = (Квал / Заг) \times 100\%$	61	63	+2 п.п.
Витрати на одного працівника, грн	$ВПП = ЗагВ / Чп$	18 320	19 700	+7.5%
Ефективність навчання, %	$ЕН = Серт / Навч \times 100\%$	62	59	–3 п.п.

Джерело: сформовано автором

Згідно з розрахунками, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка за такими показниками, як продуктивність праці та рівень кваліфікованості. Водночас зросла плинність кадрів, а ефективність навчання знизилася, що може свідчити про зниження мотиваційного фону або недостатню актуальність навчальних програм. Витрати на одного працівника зросли, що може бути пов’язано з інфляцією та індексацією заробітної плати [40].

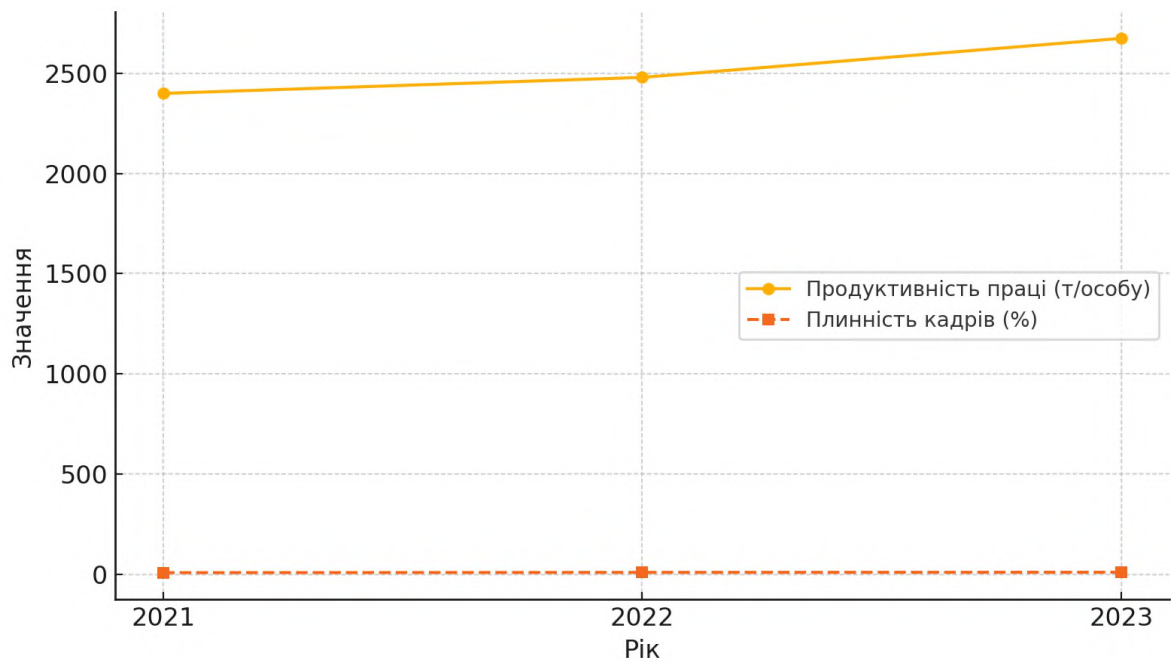


Рис. 3.1. Динаміка продуктивності праці та плинності кадрів,
2021–2023

Джерело: [40, 44].

З 2021 по 2023 рік продуктивність праці в порту зростає, що свідчить про модернізацію або посилення навантаження. Однак паралельне зростання плинності кадрів вказує на кадрові ризики — підприємство втрачає частину персоналу, можливо, через виснаження, низьку мотивацію або відсутність кар'єрного зростання. Це підтверджує потребу в переформатуванні HR-політики.

Аналіз динаміки КРІ виявив стримано позитивні зміни: продуктивність праці зросла на 7,8%, а частка кваліфікованих працівників — на 2 п.п., що може свідчити про оновлення складу та підвищення компетентності.

Водночас зростання плинності кадрів на 0,7 п.п. потребує особливої уваги, оскільки вказує на проблему утримання працівників. Це також корелює зі зниженням ефективності навчання, що може свідчити про формальний підхід до освіти, відсутність індивідуального плану розвитку або низьку релевантність навчального контенту.

Зростання витрат на одного працівника є очікуваним у контексті інфляції, але без паралельного підвищення мотивації чи залученості це може свідчити про неефективність витратної частини HR-бюджету.

Розрахунки ключових КРІ дозволяють зробити висновок про наявність позитивної динаміки у виробничій результативності, однак вона досягається на фоні зростання кадрової напруги [34].

Збільшення продуктивності праці не супроводжується зниженням витрат чи стабілізацією персоналу, що вказує на екстенсивний характер зростання — через інтенсифікацію роботи, а не через оптимізацію процесів або розвиток персоналу.

Зниження ефективності навчання в умовах високих витрат на одного працівника створює ризик нераціонального використання ресурсів, коли навчання не призводить до росту компетенцій або ефективності.

Відсутність балансу між якісними та кількісними показниками свідчить про потребу впровадження комплексної системи оцінювання персоналу, яка поєднує аналітику, зворотний зв'язок, розвиток компетенцій та гнучку мотивацію.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний»

Оцінка стану кадрової системи та розрахунки ключових показників ефективності в попередніх підрозділах дозволили виявити суперечності в HR-моделі порту «Південний»: висока продуктивність персоналу супроводжується плинністю кадрів, формалізованим навчанням та відсутністю стратегічної кадрової політики. У цих умовах актуалізується завдання розробки практичних заходів, що не лише усувають локальні недоліки, а й формують цілісну модель ефективного управління людським ресурсом.

Сучасна HR-система має бути стратегічним партнером управління, а не лише сервісною функцією. Це вимагає її глибокої трансформації. На основі аналізу сформовано шість пріоритетних напрямів розвитку кадрової системи [36]:

- впровадження системи KPI — створення прозорої моделі оцінки персоналу, пов'язаної з результатами діяльності. Це дозволить об'єктивно вимірювати продуктивність і приймати зважені рішення щодо винагороди та розвитку.
- цифрова HR-аналітика — інтеграція цифрових інструментів для моніторингу плинності, кваліфікації, навчання, що відкриває нові можливості прогнозування та персоніфікації управління персоналом.
- програма внутрішнього навчання — побудова власної освітньої екосистеми на базі підприємства, що дозволяє безперервно підвищувати кваліфікацію працівників, підтримувати інституційну пам'ять та культивувати лояльність.
- кар'єрне планування та кадровий резерв — формування внутрішніх кар'єрних траєкторій, кадрового резерву на керівні позиції та програм наступництва, що дозволяє зберігати ключові компетенції в організації.
- мотиваційна модель результативності — перехід від фіксованої оплати праці до змішаної моделі, що поєднує досягнення, компетенції та залученість, включаючи не лише фінансові, а й нематеріальні стимули.
- розвиток горизонтальної комунікації — створення платформи відкритого діалогу між підрозділами та рівнями, що сприятиме командній взаємодії, інноваціям і формуванню корпоративної ідентичності.

Кожен напрямок формує логічну частину нової системи: оцінка → аналітика → розвиток → мотивація → стабільність. Комплексна реалізація створює ефект синергії, що позитивно впливає на всі аспекти функціонування підприємства.

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності персоналу

Напрямок вдосконалення	Ціль	Очікуваний ефект
Впровадження системи KPI	Об'єктивна оцінка ефективності	Зростання продуктивності
Цифрова HR-аналітика	Прогнозування потреб і плинності	Оптимізація кадрової політики
Програма внутрішнього навчання	Підвищення кваліфікації та лояльності	Підвищення ефективності навчання
Кар'єрне планування та резерв	Збереження знань і розвиток кадрів	Стабілізація колективу
Мотиваційна модель результативності	Стимулювання ініціативи та зростання	Зменшення плинності, підвищення залученості
Розвиток горизонтальної комунікації	Формування залученості та командності	Покращення внутрішнього клімату

Джерело: сформовано автором

Ця модель поєднує стратегічні, операційні та соціальні аспекти управління персоналом. Замість ієрархічного контролю формується цикл підтримки розвитку працівника — від оцінки до зростання. Кожен елемент має зворотний зв'язок, що дозволяє адаптуватися до змін, формувати лідерів всередині системи та підвищувати організаційну гнучкість.



Рис. 3.2. Інтегрована модель управління персоналом нового типу

Джерело: складено автором

Хоча порт «Південний» демонструє стабільні результати за низкою показників, відмова від трансформації HR-системи в умовах зростаючої глобальної конкуренції та цифровізації може мати суттєві негативні наслідки. Ось основні ризики [36]:

1. Кадрова деградація — без оновлення підходів до навчання та мотивації поступово знижується залученість, втрачається інтерес молоді до роботи в порту, старший персонал вибуває без передачі досвіду.
2. Витік компетенцій — кваліфіковані працівники шукають можливості для розвитку в інших компаніях або сферах, де HR-системи більш гнучкі та персоналізовані.
3. Зростання витрат — замість системного утримання персоналу з'являються високі витрати на постійний добір і адаптацію, навчання «з нуля», конфлікти в колективах.

4. Втрата гнучкості — у разі зміни логістичного середовища або нових технологій порт може виявитися неготовим адаптуватися через низьку мобільність і компетентність персоналу.

5. Падіння конкурентоспроможності — без розвитку людського капіталу жодна технологія не буде ефективною. Кадри — ключ до стратегічної стійкості підприємства.

Без змін порт ризикує втратити кадрову енергію, гнучкість, стабільність і врешті — ринок.

У сучасних умовах ефективна кадрова стратегія повинна забезпечувати безперервний розвиток, залученість і адаптивність персоналу. Модель «4R» (Reskill, Retain, Recognize, Rotate) — це практичний підхід до управління людським капіталом, що активно використовується в сучасних міжнародних логістичних компаніях і поступово впроваджується у портовій сфері [48].

Вона ґрунтується на чотирьох ключових управлінських діях:

1. Reskill — перенавчання / розвиток нових навичок - у світі, що змінюється, навички старіють швидше, ніж працівники.

У порту «Південний» впровадження цифрових технологій, автоматизація обліку, навігації, вантажопереробки потребують нових ІТ-компетенцій, технічної грамотності та функціональної гнучкості. Програми перенавчання дозволяють адаптувати досвідчених працівників до нових умов, зменшуючи потребу в зовнішньому наймі.

Приклади Reskill-дій: регулярні внутрішні курси з цифрових рішень (CRM, трекінг, логістика), тренінги з безпеки на новому обладнанні, впровадження e-learning платформ.

2. Retain — утримання працівників - вартість заміни працівника значно перевищує вартість його збереження.

Умови праці в порту є складними: робота змінами, підвищений ризик, фізичне навантаження. Утримати працівників можна лише за умови сильної мотиваційної системи, передбачуваності, поваги та кар'єрних перспектив.

Інструменти утримання: прозора система преміювання, гнучкий графік змін (там, де можливо), медична та соціальна підтримка (страхування, підтримка сімей), визнання і подяка за стаж.

3. Recognize — визнання досягнень — те, що вимірюється — керується. Те, що визнається — повторюється.

Визнання — не лише про премії. Це культура довіри, поваги та зворотного зв'язку. У порту, де багато процесів монотонні або напружені, визнання навіть дрібних досягнень формує лояльність і самоідентифікацію працівника з підприємством.

Інструменти визнання: щомісячне "визнання працівника змін" або "кращої команди тижня", внутрішні події: "форум ідей", "день подяки командам", дошки пошани, подяки в офіційних каналах комунікації.

4. Rotate — ротація та внутрішня мобільність — людина не вигорає, якщо їй дають змогу розвиватися.

Ротація працівників між підрозділами чи функціональними ролями дозволяє розвивати мультикомпетентність, знижувати втому та виявляти лідерські потенціали. Це особливо ефективно в умовах змінного графіку та сезонних коливань навантаження.

Таблиця 3.3

Модель «4R» в дії

Компонент	Що означає	Інструменти в порту «Південний»
Reskill	Освоєння нових знань	Тренінги, e-learning, робочі інструктажі
Retain	Утримання персоналу	Премії, соціальні пакети, гнучкий графік
Recognize	Визнання досягнень	Публічна подяка, рейтинги, події
Rotate	Внутрішня мобільність	Ротація між змін/локацій, проєктна участь

Джерело: сформовано автором [48]

Форми ротації: горизонтальна ротація між складами, причалами, логістичними офісами, тимчасові "проектні позиції" для тестування лідерства, стажування у суміжних відділах як частина плану розвитку.

Модель 4R — це не просто набір дій, а філософія сучасного управління людським ресурсом. Упроваджуючи її елементи, порт «Південний» зможе сформувати культуру розвитку, довіри та стабільності, в якій працівники не лише "працюють", а відчують свою цінність і зростають разом із підприємством [48].

На основі аналізу стану кадрової системи морського торговельного порту «Південний» сформовано шість ключових напрямів вдосконалення HR-політики, які охоплюють усі рівні управління персоналом: від аналітики та навчання — до мотивації, комунікації й кар'єрного планування.

Реалізація комплексної моделі розвитку персоналу, що поєднує систему KPI, цифрову HR-аналітику, програму безперервного навчання, внутрішню мобільність і відкриту комунікацію, забезпечує умови для формування високоефективного та стабільного кадрового ядра підприємства [36].

Застосування моделі «4R» (Reskill, Retain, Recognize, Rotate) дозволяє перевести управління персоналом на новий рівень — гнучкий, адаптивний і стратегічно орієнтований. Така система сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та збереженню критично важливих компетенцій.

Побудована інтегрована схема управління персоналом відображає цілісний підхід до формування кадрового потенціалу як джерела конкурентних переваг. Центральним елементом цієї моделі є розвиток, мотивація й залучення працівника як суб'єкта стратегічного успіху підприємства.

Проведений аналіз підтвердив, що без активних змін у кадровій системі існують серйозні ризики деградації персоналу, втрати досвіду та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження рекомендацій — не просто бажаний крок, а стратегічна необхідність.

У підсумку, порт «Південний» має всі передумови для переходу до нової парадигми управління персоналом — інтелектуальної, гнучкої, цифрової та орієнтованої на людину як головний актив підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження HR-заходів у морському торговельному порту «Південний»

У сучасному менеджменті персоналу дедалі частіше HR-заходи розглядаються не як витрати, а як стратегічна інвестиція. Результати попередніх підрозділів свідчать, що в портовій галузі ефективність персоналу безпосередньо впливає на вантажообіг, час простою, безпеку та фінансову результативність. У цьому підрозділі проведено глибоку оцінку економічної доцільності реалізації комплексу HR-заходів у порту «Південний» [40].

Для визначення економічної доцільності впровадження HR-заходів використовується сукупний показник загального економічного ефекту, який формується з чотирьох складових: зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, економія на адаптації нових працівників та зниження непрямих втрат.

Сформуємо методику оцінки ефективності HR-заходів. Оцінювання базується на порівнянні «до/після» впровадження заходів за наступними параметрами [36]:

- ефект від приросту продуктивності праці;
- економія на зменшенні плинності кадрів;
- економія на адаптації нових працівників;
- зниження непрямих втрат (вигорання, помилки);
- визначення загального економічного ефекту;
- розрахунок ROI — рентабельності HR-інвестицій.

1. Ефект від приросту продуктивності праці:

$$E_{\text{прод}} = \Delta P \times N \times D \quad (3.1)$$

де:

ΔP — приріст продуктивності праці, т/особу (різниця між продуктивністю після та до впровадження змін);

N — середньооблікова чисельність працівників, осіб;

D — середній дохід від обробки 1 тонни вантажу, грн/т.

Цей показник демонструє фінансовий ефект від збільшення обсягу виконаної роботи.

2. Економія від зниження плинності кадрів:

$$E_{\text{плин}} = \Delta K \times C_{\text{заміни}} \quad (3.2)$$

де:

ΔK — зменшення кількості працівників, яких не потрібно звільняти/наймати, осіб;

$C_{\text{заміни}}$ — середні витрати на найм і заміну одного працівника, грн (включає пошук, співбесіди, офбординг, документообіг тощо).

Зменшення плинності напряду впливає на зниження витрат, пов'язаних із обігом кадрів.

3. Економія на адаптації нових працівників:

$$E_{\text{адап}} = \Delta K \times C_{\text{адаптації}} \quad (3.3)$$

де:

ΔK — кількість нових працівників, яких не доведеться адаптовувати;

$C_{\text{адаптації}}$ — середні витрати на адаптацію одного нового працівника, грн (включає наставництво, навчальні матеріали, помилки новачка, час куратора).

Цей ефект часто не враховується в прямих витратах, але має суттєвий вплив на бюджет.

4. Ефект від зниження непрямих втрат:

$$E_{\text{непр}} = L_{\text{оцінка}} \quad (3.4)$$

де:

Лоцінка — умовно оцінені непрямі втрати, грн (вигорання, неефективна комунікація, помилки, зниження якості, аварії).

Це — оціночний показник, який демонструє, що культура, мотивація та комунікація також мають економічний вимір.

5. Загальний економічний ефект:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{прод}} + E_{\text{плин}} + E_{\text{адап}} + E_{\text{непр}} \quad (3.5)$$

Цей показник відображає сумарну вигоду підприємства від впровадження HR-реформи.

6. ROI — рентабельність інвестицій у HR:

$$ROI = ((E_{\text{заг}} - C_{\text{впров}}) / C_{\text{впров}}) \times 100 \% \quad (3.6)$$

де:

$C_{\text{впров}}$ — загальні витрати на реалізацію HR-заходів, грн (включає навчання, автоматизацію, консультації, комунікації, впровадження KPI).

Цей показник показує, скільки гривень економічного ефекту приносить кожна гривня інвестицій.

Для проведення кількісної оцінки економічної ефективності HR-заходів, реалізованих у порту «Південний», було зібрано сукупність ключових параметрів, що впливають на зміну фінансових показників підприємства. Усі вихідні дані базуються на результатах аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, внутрішніх даних підприємства, а також експертних припущеннях.

Параметри, представлені в таблиці, є основою для подальших розрахунків економічного ефекту, формуючи вхідні змінні у відповідних

формулах. Їх вибір обумовлений актуальністю у портовому середовищі та можливістю кількісної інтерпретації результатів HR-впливу.

На основі наведених вихідних даних здійснюється послідовне обчислення кожної складової загального економічного ефекту від реалізації HR-заходів. Розрахунки виконуються відповідно до методики, описаної вище, з дотриманням логіки фінансової оцінки результатів управлінських рішень.

Кожен з ефектів — від продуктивності, стабільності кадрів до зменшення непрямих втрат — розраховується окремо, що дозволяє оцінити не лише сумарний вплив, але й структуру ефекту за джерелами. Це дає змогу зробити обґрунтовані висновки щодо того, які саме HR-інструменти мають найбільшу економічну віддачу.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту HR-заходів

Показник	Значення
Приріст продуктивності	225 т/особу
Кількість працівників	950
Дохід з 1 тонни	40 грн
Зменшення плинності	26 осіб
Вартість заміни 1 працівника	48 000 грн
Вартість адаптації 1 працівника	18 000 грн
Приховані втрати (оцінка)	600 000 грн
Загальні інвестиції в HR-заходи	2 400 000 грн

Джерело: складено автором [40 - 44]:

Проведемо розрахунки за методикою оцінки ефективності HR-заходів.

Ефект від зростання продуктивності:

$$E_{\text{прод}} = 225 \times 950 \times 40 = 8\,550\,000 \text{ грн}$$

Економія на зниженні плинності кадрів:

$$E_{\text{плин}} = 26 \times 48\,000 = 1\,248\,000 \text{ грн}$$

Економія на адаптації:

$$E_{\text{адап}} = 26 \times 18\,000 = 468\,000 \text{ грн}$$

Зменшення непрямих втрат:

$$E_{\text{непр}} = 600\,000 \text{ грн}$$

Загальний економічний ефект:

$$E_{\text{заг}} = 8\,550\,000 + 1\,248\,000 + 468\,000 + 600\,000 = 10\,866\,000 \text{ грн}$$

ROI (рентабельність інвестицій у HR):

$$\text{ROI} = ((10\,866\,000 - 2\,400\,000) / 2\,400\,000) \times 100\% = 352,75\%$$

Результати розрахунків зведемо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунків за методикою оцінки економічної ефективності
HR-заходів у морському торговельному порту «Південний»

Джерело ефекту	Розрахунок	Сума, грн
Продуктивність	$225 \times 950 \times 40$	8 550 000
Зменшення плинності кадрів	$26 \times 48\,000$	1 248 000
Адаптація	$26 \times 18\,000$	468 000
Непрямі втрати (оцінка)	—	600 000
Загальний економічний ефект	—	10 866 000
ROI (352,75%)	$((10\,866\,000 - 2\,400\,000) / 2\,400\,000) \times 100\%$	352,75%

Джерело: розраховано автором

Найбільший внесок в економічний ефект має підвищення продуктивності праці, однак інші чинники — плинність, адаптація, приховані втрати — також суттєво впливають на фінансовий результат.

Загальний економічний ефект від впровадження HR-заходів становить 10,87 млн грн на рік, що свідчить про потужний фінансовий потенціал HR-модернізації.

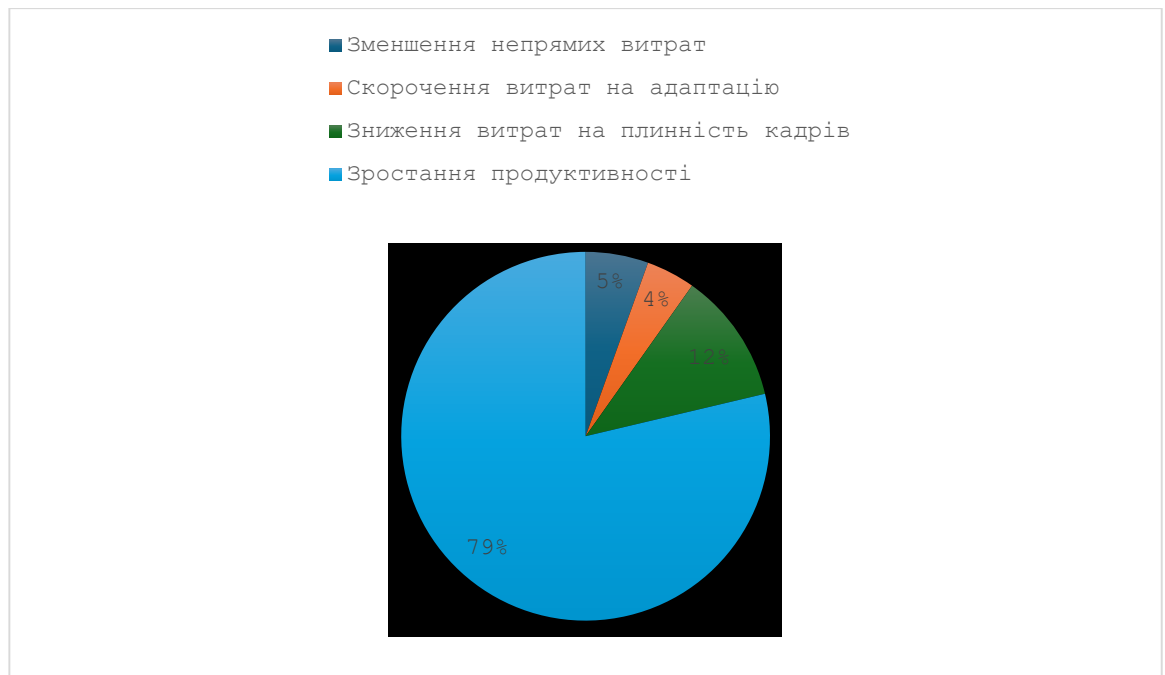


Рис. 3.3. Структура економічного ефекту HR-заходів

Джерело: сформовано автором

Основними джерелами вигоди є:

- підвищення продуктивності – 8,55 млн грн,
- економія на заміні персоналу – 1,25 млн грн,
- економія на адаптації – 0,47 млн грн,
- зменшення непрямих витрат – 0,6 млн грн.

Показник ROI на рівні 352,75% доводить, що інвестиції в персонал є одними з найбільш рентабельних вкладень.

Розрахунок підтверджує доцільність системного підходу до кадрової політики: HR-реформа — це не витрати, а економічно виправдана стратегія розвитку підприємства [36].

Практичні заходи, запропоновані в третьому розділі, ґрунтуються на попередньому аналізі та є логічним продовженням діагностики стану персоналу порту «Південний».

У розділі розроблено інтегровану модель управління персоналом, що поєднує систему KPI, цифрову HR-аналітику, навчання, мотивацію, кар'єрний розвиток і комунікації [34].

Модель 4R (Reskill, Retain, Recognize, Rotate) дозволяє реалізувати сучасну кадрову стратегію, що базується на розвитку, гнучкості та довірі до персоналу [48].

Практична оцінка довела, що впровадження HR-заходів не лише покращує організаційну культуру, а й забезпечує високу економічну вигоду, що становить понад 10 млн грн щорічно.

Таким чином, третій розділ демонструє, що ефективність персоналу — це не абстракція, а конкретна управлінська категорія, яка може бути розрахована, спрогнозована та підсилена.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Сучасний стан аварійності на морському транспорті

Морський транспорт завжди був критично важливою ланкою світової торгівлі, логістики та економічної стабільності. Проте масштаб і складність морських перевезень створюють і підвищений рівень ризику — як технічного, так і людського. Сучасний стан аварійності в морському середовищі викликає посилене занепокоєння через зростання обсягів перевезень, глобальні загрози, а також вплив нових викликів — від кліматичних до воєнно-політичних.

У світовій практиці питання безпеки морського транспорту залишається одним із пріоритетних напрямів регулювання. Статистика останніх років, оприлюднена Міжнародною морською організацією (ІМО), свідчить про стійку динаміку аварій морських суден — понад 200 випадків щорічно, що підтверджує сталість ризиків. Серед них домінують інциденти, пов'язані з навігаційними помилками, зіткненнями, пожежами, затопленням суден та технічними несправностями. Більшість таких подій мають спільну рису — їхнє походження тісно пов'язане з людським фактором [49].

Кваліфікаційний рівень екіпажу, ступінь втоми, недостатня підготовка до кризових ситуацій та відсутність належної комунікації виявляються критично вразливими точками в ланцюзі безпеки. Незважаючи на наявність міжнародних стандартів та протоколів, фактичне їх виконання в реальних умовах часто виявляється формальним або обмеженим.

В українському контексті аварійність на морському транспорті має власні особливості. Згідно з аналітичними звітами Державної служби морського та річкового транспорту України, у 2021 році кількість аварійних подій на водному транспорті зросла на 22% порівняно з попереднім роком. Зокрема, 23 інциденти стосувалися безпосередньо морського флоту. Хоча у

2024 році фіксується певне зменшення кількості подій, зниження статистичних показників не обов'язково означає покращення фактичної ситуації, адже змінився обсяг перевезень, маршрути, та з'явилися нові загрози — передусім пов'язані з війною [50].

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну істотно ускладнило ситуацію у сфері безпеки морського судноплавства. Мінування акваторій, цілеспрямоване ураження цивільних суден, блокада портів і страхові обмеження створили унікальну комбінацію ризиків. Безпека екіпажу стала не лише питанням професійної відповідальності, а й зоною життєвої загрози. В умовах бойових дій порушується не лише логістична стабільність, а й базові принципи морського права, що вимагає створення нових підходів до оцінки та управління аварійністю [45].

Морські інциденти за своєю природою мають складну структуру. Вони не завжди є наслідком однієї причини, а часто виникають через сукупність чинників: поганих погодних умов, технічного зносу, психологічного навантаження екіпажу, неякісного менеджменту, відсутності тренувань. Таким чином, подібні події мають системний характер і потребують системних рішень.

У цьому контексті важливо також враховувати світовий досвід, зокрема впровадження інтегрованих систем управління безпекою на флоті відповідно до кодексу ISM. У країнах ЄС та Азії активно застосовуються цифрові інструменти моніторингу ризиків, системи імітації кризових ситуацій на тренажерах, поглиблена сертифікація екіпажу, регулярний аудит безпеки та етичні протоколи реагування на помилки [51].

Окремого розгляду заслуговує класифікація морських аварій, що дозволяє виявити специфіку й масштаб наслідків. Основними типами аварій є навігаційні інциденти (зіткнення, посадка на мілину), пожежі та вибухи на борту, технічні відмови критичних систем, перевантаження або порушення балансу, а також випадки, прямо пов'язані з людською помилкою. Додатково

до цього слід віднести інциденти, пов'язані з піратством або нападом, які все ще актуальні в ряді регіонів.

Візуалізація цих даних демонструє, що основна маса інцидентів залишається концентрованою навколо помилок екіпажу, що вказує на нагальну потребу в системному оновленні кадрової політики, навчання та психологічної підтримки морських працівників.

Загалом, сучасна аварійність у сфері морського транспорту — це дзеркало глобальних і локальних викликів: технологічних, політичних, управлінських. Лише інтегрований підхід до безпеки, заснований на стратегічному менеджменті, підготовці персоналу, технічній модернізації флоту та міжнародному співробітництві, здатен забезпечити реальне зниження ризиків.

4.2. Структура і критерії управління охороною праці на морському транспорті

Управління охороною праці на морському транспорті — це не лише виконання формальних вимог законодавства, а й системна діяльність, спрямована на створення безпечних умов праці, зниження ризиків для життя і здоров'я працівників, а також запобігання аваріям і виробничим травмам. У сучасних умовах ефективна система охорони праці є складовою частиною стратегії сталого розвитку портів і судноплавних підприємств [52].

Особливістю галузі є те, що морський транспорт функціонує в умовах підвищеного техногенного та природного ризику. Праця на судні чи в порту пов'язана з експлуатацією великогабаритного обладнання, обмеженим простором, підвищеною вологістю, переміщенням вантажів, постійною змінною роботою вахтовим методом. Все це вимагає високої культури безпеки, чіткого регламентування дій і багаторівневої системи контролю.

На національному рівні охорона праці в морській галузі регулюється такими нормативно-правовими актами, як Кодекс торговельного мореплавства України, Закон України «Про охорону праці», галузеві інструкції та стандарти, зокрема «Правила охорони праці для працівників морського транспорту». У практичній площині підприємства розробляють власні Положення про службу охорони праці, Інструкції з безпеки та впроваджують системи управління охороною праці відповідно до стандартів ISO 45001.

На міжнародному рівні основу для системного підходу до охорони праці на судах формують такі документи, як Конвенція МОП № 155, Кодекс ISM (International Safety Management Code), Конвенція MLC (Maritime Labour Convention), а також ряд технічних керівництв ІМО. Ці акти задають стандарти з оцінювання ризиків, навчання екіпажу, інформування працівників, захисту від професійних загроз і моніторингу умов праці [53, 54].

Структура управління охороною праці в морському підприємстві, як правило, має ієрархічну побудову. На рівні адміністрації функціонує служба охорони праці або призначається відповідальна особа, яка координує впровадження політик безпеки. У судноплавних компаніях обов'язковою є наявність Safety Officer на кожному судні. На рівні окремих підрозділів діють уповноважені особи з охорони праці, які здійснюють контроль за дотриманням вимог, проводять інструктажі та вживають заходів реагування у разі порушень.

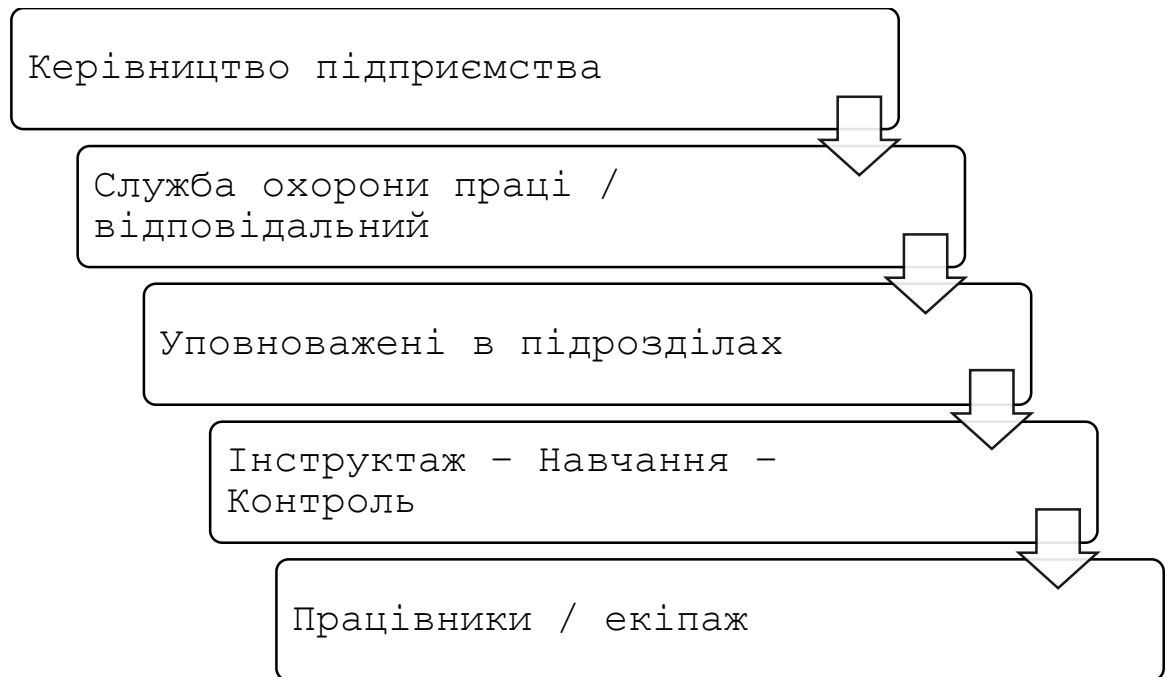


Рис. 4.1. Типова модель управління охороною праці в морському підприємстві

Джерело: [52, 53]

Одним із ключових завдань такої структури є формування безпечного середовища не лише на рівні інфраструктури, а й на рівні поведінкових моделей. Охорона праці більше не розглядається як ізольована функція — вона інтегрується в загальну систему управління підприємством і стає маркером його відповідальності.

Для оцінювання ефективності управління охороною праці на морському транспорті використовуються низка кількісних і якісних критеріїв. Серед них — частота нещасних випадків на виробництві, динаміка професійних захворювань, кількість повторних інструктажів, рівень проходження медичних оглядів, ступінь укомплектованості засобами індивідуального захисту, а також відповідність умов праці чинним нормативам. Усе більшого значення набувають такі показники, як рівень безпекової культури, ступінь інформованості працівників і наявність системи анонімного інформування про потенційні загрози.

Провідні компанії у сфері морського транспорту також запроваджують концепцію «Zero Harm» — прагнення до нульової кількості травм і інцидентів, що вимагає не лише дотримання стандартів, а й зміни свідомості працівників на всіх рівнях.

Таким чином, сучасне управління охороною праці в морській галузі базується на принципах превентивності, постійного навчання, адаптивності та участі персоналу в процесах забезпечення безпеки. Від ефективності цієї системи залежить не лише здоров'я працівників, а й загальна ефективність та репутація підприємства.

4.3. Причини і джерела пожеж на судах

Пожежа на морському судні є однією з найнебезпечніших надзвичайних ситуацій у морському транспорті. В умовах обмеженого простору, високої щільності технічного обладнання, наявності паливно-мастильних матеріалів і постійної експлуатації енергетичних установок навіть незначне загоряння може мати катастрофічні наслідки. Саме тому питання запобігання пожежам і забезпечення пожежної безпеки набуває стратегічного значення в організації безпеки морського флоту.

Причини пожеж на судах мають комплексний характер. Вони можуть виникати як унаслідок порушення правил експлуатації обладнання, так і через недбалість персоналу, зовнішні чинники чи приховані технічні дефекти. Часто саме людський фактор є пусковим механізмом у ситуації, де технічна несправність могла би бути нейтралізована своєчасною реакцією чи попереджена профілактикою.

Серед основних джерел займання на борту слід назвати машинне відділення, кухонні приміщення, місця зберігання паливно-мастильних матеріалів, електричні шафи та простори для вантажу. Найбільшу пожежонебезпеку становлять судна, які перевозять горючі речовини, зокрема

нафтові танкери, газовози, судна з небезпечним вантажем, контейнери з хімікатами. Але навіть звичайне пасажирське судно чи буксир може зазнати масштабної пожежі за умов недотримання вимог безпеки.

За дослідженнями міжнародних морських страхових організацій, пожежі найчастіше виникають у машинних відділеннях через накопичення пального та мастила в зоні турбін і генераторів, які під час тривалої роботи нагріваються до критичних температур. Ситуація ускладнюється відсутністю якісної вентиляції, застарілим обладнанням і зневагою до систем очищення. Частими є також випадки короткого замикання в електромережах, особливо в старих суднах, де проводка працює з перевищеним навантаженням або не відповідає сучасним стандартам [55].

Не менш небезпечними є пожежі в зонах приготування їжі — особливо на пасажирських суднах, де інтенсивність використання обладнання значна, а доступ до відкритого полум'я й розігрітих поверхонь — постійний. У ряді випадків камбузи стають місцем займання через банальні порушення режиму чергування чи використання несправної техніки.

Окрему групу становлять пожежі, викликані самозайманням вантажів, особливо у контейнерах, які містять хімічно активні речовини або продукти, здатні до реакції при тривалому нагріванні. Такі ситуації часто ускладнені тим, що екіпаж не завжди поінформований про точний вміст вантажу або не має до нього оперативного доступу в трюмі.

Особливу загрозу становлять закриті простори, де пожежа поширюється блискавично, а вогнегасні системи або не працюють, або не можуть покрити усю площу. Саме тому велике значення має наявність автономних вогнегасників, теплових сенсорів, систем сповіщення та належно проведених навчань екіпажу.

За даними ІМО, близько 50% усіх пожеж на суднах спричинені технічними несправностями, і понад 70% випадків можна було би уникнути за умови належного інструктажу персоналу та підтримання стандартів безпеки.

Це ще раз підкреслює, що людський чинник виступає не лише джерелом загрози, а й ключем до її запобігання [56].

Питання пожежної безпеки в морській сфері регулюються міжнародними актами, серед яких провідну роль відіграє Конвенція СОЛАС (SOLAS), яка містить низку обов'язкових вимог до вогнезахисту суден, планів евакуації, засобів гасіння та дій екіпажу у надзвичайних ситуаціях. Вимоги конвенції доповнюються національним законодавством, інструкціями з пожежної безпеки на флоті та обов'язковими тренуваннями в морських навчальних центрах [52].

Таким чином, пожежі на суднах залишаються одним із найнебезпечніших викликів у сфері морської безпеки. Запобігання пожежам вимагає не лише технічної досконалості обладнання, а й глибокої відповідальності з боку персоналу, ефективного менеджменту ризиків, постійної профілактики та якісного навчання екіпажу. Безпечна морська діяльність починається з передбачення загроз — і пожежна безпека тут посідає центральне місце.

4.4. Зміст, призначення та вимоги до Суднового плану надзвичайних заходів по боротьбі із забрудненням нафтою (SOPEP)

Забруднення морського середовища нафтою — одна з найнебезпечніших екологічних загроз у сфері морського транспорту. Витоки нафти або нафтопродуктів унаслідок аварійних ситуацій призводять до масштабного ураження екосистем, завдають непоправної шкоди флорі й фауні, порушують умови господарської діяльності в прибережних регіонах і викликають серйозні репутаційні та фінансові втрати для судноплавних компаній. Для запобігання таким ситуаціям на кожному судні встановлено обов'язкову вимогу наявності Плану надзвичайних заходів по боротьбі із забрудненням нафтою (SOPEP) [49].

SOPEP (Shipboard Oil Pollution Emergency Plan) — це нормативно визначений документ, що передбачає порядок дій екіпажу у разі виявлення витоку нафти, а також встановлює механізми взаємодії із зовнішніми структурами (портовими службами, екологічними підрозділами, органами влади) з метою локалізації та мінімізації наслідків забруднення. Документ є обов'язковим для всіх суден водотоннажністю понад 400 GRT, а для танкерів — незалежно від розміру [56].

Юридичне підґрунтя для розробки SOPEP становить Міжнародна конвенція MARPOL 73/78 (Annex I), яка регулює питання запобігання забрудненню з суден нафтою. Відповідно до вимог ІМО, план повинен бути затверджений адміністрацією держави прапора судна, мати офіційний статус, зберігатися на борту у доступному місці й регулярно перевірятися на актуальність [53].

За своєю структурою SOPEP є логічно вибудованим керівництвом, що охоплює [57]:

- порядок оповіщення капітана, екіпажу та берегових служб;
- дії в перші хвилини після виявлення витоку;
- системи комунікації з зовнішніми силами (наприклад, National Contact Points);
- конкретні обов'язки кожного члена екіпажу;
- розміщення й використання засобів для стримування розливу;
- карти зон ризику на судні;
- шаблони повідомлень до компетентних органів.

Судновий план SOPEP містить не лише алгоритми реагування, а й технічні додатки, що описують місця зберігання сорбентів, бонів, засобів герметизації, а також детальні схеми паливної системи. Усі елементи розташовані так, щоб екіпаж у критичній ситуації мав змогу швидко діяти, не витрачаючи часу на пошук або координацію з нуля.

У межах політики безпеки SOPEP виконує також превентивну функцію, адже передбачає регулярне проведення тренувань, симуляцій витоку та огляд

відповідного обладнання. Команди повинні бути ознайомлені з планом і володіти навичками швидкої локалізації та нейтралізації потенційного розливу. Таким чином, SOPEP — це не просто документ, а інструмент живої практики безпеки.

Згідно з досвідом провідних судноплавних компаній, наявність ефективно реалізованого SOPEP дозволяє в разі знизити збитки в разі аварійної ситуації. Компанії, які проводять регулярні тренування і оновлюють свій план відповідно до нових ризиків і маршрутів, мають нижчий рівень екологічних інцидентів.

План також узгоджується з портовими структурами. У ряді країн, зокрема у Нідерландах, Норвегії, Сінгапурі, порти мають власні механізми інтеграції SOPEP з місцевими системами реагування, що дозволяє скоротити час між виявленням загрози та її нейтралізацією.

Таким чином, SOPEP є ключовим елементом системи екологічної безпеки судна, що поєднує документальне регулювання, технічну готовність і людський чинник. Його ефективність визначається не лише формальним існуванням, а ступенем інтеграції в реальну практику роботи екіпажу. Саме тому важливо, щоб плани не лише відповідали міжнародним нормам, а й були живим, постійно оновлюваним та реально застосовуваним інструментом реагування.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене у межах кваліфікаційної роботи на тему «Вплив людського ресурсу на ефективність роботи морського транспорту», дозволило комплексно розкрити значення персоналу як стратегічного активу сучасного портового підприємства, проаналізувати його реальний стан на прикладі ДП «МТП «Південний» та розробити практичні заходи щодо підвищення ефективності управління кадрами в галузі морських перевезень.

У процесі роботи було теоретично обґрунтовано сутність поняття "людський ресурс" як системної категорії, що поєднує не лише кількісні, а й якісні характеристики персоналу — знання, досвід, мотивацію, здатність до інновацій. Визначено ключові підходи до оцінювання ефективності персоналу, зокрема в транспортному секторі.

Проаналізовано сучасні HR-тенденції, включаючи цифровізацію управління персоналом, моделі результативності, стратегічне кар'єрне планування, а також інтеграцію практик ESG у систему управління кадрами. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Проведено глибокий аналіз кадрового потенціалу порту «Південний», його організаційної структури, функцій HR-служби, стану добору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Виявлено структурні проблеми, що стримують зростання ефективності — передусім, відсутність єдиної цифрової системи обліку персоналу, недостатній рівень комунікацій і стратегічного планування.

Запропоновано цілісну модель HR-трансформації підприємства, що включає впровадження KPI, цифрової аналітики, внутрішнього навчання, нової мотиваційної системи та горизонтальної комунікації. Доповнено концепцією «4R» (Reskill, Retain, Recognize, Rotate), що є практичною стратегією сталого управління людським капіталом.

Проведено детальний економічний розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів, який підтвердив їхню фінансову доцільність: загальний економічний ефект становить 10,87 млн грн на рік, а рентабельність інвестицій — 352,75%, що свідчить про потужний стратегічний потенціал HR-системи підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути реалізовані не лише у порту «Південний», а й у інших підприємствах морського транспорту, які прагнуть оптимізувати кадрові процеси, зменшити витрати та підвищити операційну ефективність.

В кваліфікаційній роботі також сформовано універсальну методику оцінки HR-ефективності, що базується на фінансово-економічному моделюванні та може бути адаптована для інших галузей транспорту, логістики, тощо.

Людський ресурс — це не просто частина виробничої системи, а головний рушій стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження доводить, що ефективність персоналу може й повинна вимірюватися, управлятися та підсилюватися через сучасні інструменти. Запропоновані в роботі рішення дозволяють не лише вирішити поточні проблеми, а й закласти фундамент для сталого розвитку морського транспорту України у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Briscoe D. R., Schuler R. S. International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise. London: Routledge, 2004.
2. Keenoy, T. (2009). Human resource management, in M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, pp. 454–472. Oxford: Oxford University Press
3. Задерей А. Є. Забезпечення стійкості системи управління людськими ресурсами підприємств морської галузі. Журнал Access, Press. 2020. 1(2). С. 146–156. URL: [https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.2(6))
4. International Labor Organization (ILO). Maritime Labor Convention: A Guide for Seafarers. — Geneva, 2021.
5. Lloyd’s Register. Human Element: A Guide to Human Behavior in the Shipping Industry.
6. Бойко В. М. Управління персоналом морського транспорту. Одеса: ОНМА, 2018.
7. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong. - [10th edition]. London: Kogan Page. 2006. 326 p.
8. Іванов П. С. Людський капітал у системі морського транспорту. Київ: Логос, 2019.
9. Коваленко О. В. Ефективність управління людськими ресурсами в морських портах України. Харків: ХНАДУ, 2020.
10. Ткаченко Р. В. Підвищення ефективності роботи персоналу в морських портах. Миколаїв: НУК, 2020.
11. Практичний посібник з впровадження системи ISM на суднах (Морська адміністрація України, 2020).

12. Бабаченко М. В., Задерей А. Є., Павленко В. А. Система мотивації співробітників транспортної компанії. Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities: монографія. Poland, 2019. Р. 145–154.
13. Сидоренко Т. І. Мотивація персоналу в умовах морського транспорту. Одеса: ОНМА, 2019.
14. Петренко Л. Г. Роль людського капіталу в забезпеченні безпеки морських перевезень. Київ: НАУ, 2021.
15. International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), 1978. URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/Pages/STCW-Convention.aspx>
16. Міжнародна організація праці. Maritime Labour Convention (MLC), 2006. URL: <https://www.ilo.org/global/standards/maritime-labour-convention/lang--en/index.htm>
17. Яковенко Н. О. Психологічні аспекти управління персоналом у морській галузі. Харків: ХНУ, 2021.
18. Дослідження впливу цифровізації на управління персоналом у морській галузі (КНЕУ, 2022).
19. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
20. Barro R.J. (2001). Human Capital and Growth. The American Economic Rev., Vol. 91 (2), pp. 12–17
21. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1 (58). С.160-173. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023>
22. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport 2021. URL: <http://www.unctad> .
23. Офіційний сайт порту Сінгапур URL: <https://www.marinetraffic.com/ru/ais/details/ports/290/Singapore>

24. Офіційний сайт морських портів Японії. URL: <https://seafreightrates.ru/porty/aziya-vostochnaya/porty-yaponii/>
25. International Maritime Organization (IMO). Annual Report 2022
26. Deloitte University Press (2014) 'Global human capital trends 2014: engaging the 21st-century workforce', available at: URL: http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf
27. Human Capital Reporting: Understanding ISO 30414. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/human-capital-reporting-understanding-iso-30414-muamar-khadafi-m-m--rujic>
28. Задерей А. Є. Процес адаптації HR-технологій в систему управління персоналом морських підприємств. Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. м. Одеса, 2020. С.113–115.
29. Сватюк О., Захарец А., Ситник Й. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8), 2022. С.210-221.
30. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/>
31. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. - К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с. URI: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/62973> .
32. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналу. Навч. посібник. Донецьк, 2019. 468 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf
33. Очередько О. О., Рибакін М. І., Хромінська Т. В. Модель управління підприємствами морського транспорту для підвищення їхньої рентабельності. Науковий вісник Ужгородського національного університету,

серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С.125-129.

URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-22>

34. Ефективність роботи персоналу та KPI. <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote>

35. Просянчук, Вадим. Дослідження показників інтенсивності праці в морському порті. Вісник Економіки, no. 3, Aug. 2017, pp. 139-45, URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/593>

36. Human resource management system. Огляд 7 найкращих HR систем на ринку України у 2025. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>

37. SmartSea, революціонізуючи морські операції за допомогою передових технологій. 2024. URL: <https://www.travelandtourworld.com.ua>

38. Управління персоналом з SAP SuccessFactors. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html>

39. Ship Engine Odoo Shipping Integration. URL: https://apps.odoo.com/apps/modules/12.0/shipengine_shipping_integration

40. Морський торговельний порт «Південний». URL: <https://www.port-yuzhny.com.ua/>

41. Звіт ДП «Морський торговельний порт «Південний» за 2023 рік.

42. Аналітична довідка про стан охорони праці в морських портах України (Міністерство інфраструктури України, 2022).

43. Досвід впровадження системи управління охороною праці в ДП «МТП «Південний» (внутрішній документ підприємства).

44. Звіт про результати аудиту системи охорони праці в ДП «МТП «Південний» (2023).

45. Журнал Порти України. URL: <https://ports.ua/>

46. Звіт про стан морської інфраструктури України (Міністерство інфраструктури України, 2023).

47. Аналітичний огляд ринку морських перевезень в Україні (Державна служба статистики України, 2022).

48. What is the 4 R Model. HR Lexicon. URL: <https://bersinacademy.com/lexicon/4-r-model>
49. International Maritime Organization (IMO). Annual Report 2022. URL: <https://wwwcdn.imo.org/.pdf>
50. Державної служби морського та річкового транспорту України. URL: <https://marad.gov.ua/>
51. ISO 45001:2018 Occupational Health and Safety Management Systems. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
52. . 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-%28SOLAS%29%2C-1974.aspx>
53. MARPOL International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, 1973/78. URL: <https://www.imo.org/en/about/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-%28MARPOL%29.aspx>
54. International Safety Management Code (ISM Code). URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/Pages/ISMCode.aspx>
55. International Ship and Port Facility Security Code (ISPS Code). URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/Security/Pages/SOLAS-XI-2%20ISCode.aspx>
56. International Convention on Oil Pollution Preparedness, Response and Co-operation (OPRC), 1990. URL: [https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-on-Oil-Pollution-Preparedness,-Response-and-Co-operation-\(OPRC\).aspx](https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-on-Oil-Pollution-Preparedness,-Response-and-Co-operation-(OPRC).aspx)
57. Shipboard Marine Pollution Emergency Plans. URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/Environment/Pages/Shipboard-Marine-Pollution-Emergency-Plans.aspx>

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Вплив людського ресурсу на ефективність роботи морського транспорту» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

В першому розділі розглянуто поняття, роль та значення людських ресурсів в системі морського транспорту, досліджено теоретичні підходи до управління персоналом у транспортній галузі та визначено ключові показники ефективності роботи персоналу на підприємствах морського транспорту.

В другому розділі досліджено загальну характеристику державного підприємства «Морський торговельний порт «Південний», проаналізовано систему управління персоналом у морському торговельному порту «Південний» та визначено ефективність роботи персоналу в порту «Південний».

В третьому розділі оцінено ключові показники ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний», розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу в морському торговельному порту «Південний» та оцінено економічну ефективність впровадження HR-заходів у морському торговельному порту «Південний».

Ключові слова: людський ресурс, ефективність персоналу, морський транспорт, управління персоналом, портове підприємство, HR-менеджмент, продуктивність праці, оцінка ефективності, кадрова політика, морський торговельний порт «Південний».