

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту
Кафедра економічної теорії та підприємництва на морському транспорті

Шутяк Валерія Вікторівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
МОРСЬКОГО ТА РІЧКОВОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
д.е.н., професор
Головоченко О.М.

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

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТА РІЧКОВОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: розробити теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом підприємств морського та річкового транспорту в умовах цифровізації з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та конкурентоспроможності	05.05.2025	05.05.2025
2	Об'єкт дослідження – система управління персоналом у підприємствах міжнародного морського транспорту, зокрема у круїзному сегменті	05.05.2025	05.05.2025
3	Предмет дослідження – цифроватрансформація HR-процесів та її вплив на ефективність управління персоналом у компанії MSC Cruises	05.05.2025	05.05.2025
4	ВСТУП	10.05.2025	10.05.2025
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	01.06.2025	21.05.2025
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА	02.06.2025	28.05.2025

	ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ		
7	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	05.06.2025	04.06.2025
8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	10.05.2025	09.05.2025
9	ВИСНОВКИ	07.06.2025	07.06.2025
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	02.06.2025	03.06.2025
11	Анотація	08.06.2025	08.06.2025
12	Формування ілюстративного матеріалу	01.06.2025	29.05.2025
13	Відгук керівника	05.06.2025	05.06.2025
14	Рецензування	14.06.2025	14.06.2025
15	Дата захисту	17.06.2025	17.06.2025

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність та значення управління персоналом на підприємстві	9
1.2. Особливості цифрової трансформації в системі управління персоналом	16
1.3. Аналіз зарубіжного досвіду цифровізації HR-процесів	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	32
2.1. Загальна характеристика компанії MSC Cruises.....	32
2.2. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві	38
2.3. Аналіз впровадження цифрових технологій у сфері HR в компанії MSC Cruises.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	53
3.1. Розробка рекомендацій щодо цифрової трансформації управління персоналом.....	53
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	57
3.3. Ризики та обмеження впровадження цифрових інструментів на підприємстві	66
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	72
4.1. Вимоги розділу 3 Конвенції Міжнародної організації праці в морському судноплавстві 2006 року: «Житлові приміщення, умови для відпочинку, харчування і столове обслуговування»	72

4.2. Управління внутрішньою мотивацією моряків на дотримання вимог охорони праці	76
4.3. Планування та проведення інструктажів з персоналом. Структура інструктажів та їх документування.....	79
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
АНОТАЦІЯ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У ХХІ столітті цифрова трансформація управління персоналом є критично важливим чинником сталого розвитку підприємств, особливо в галузі морського транспорту, що відзначається високою складністю організаційної структури, глобальним охопленням діяльності та мультикультурністю кадрового складу. Ефективне функціонування HR-систем у таких умовах визначає не лише якість обслуговування, але й безпеку екіпажу та конкурентоспроможність компанії на світовому ринку. Застосування інноваційних цифрових рішень — таких як віртуальна реальність (VR), блокчейн, мобільні платформи зі штучним інтелектом, HR-аналітика — дозволяє підприємствам забезпечити гнучкість, прозорість процедур і відповідність міжнародним стандартам (MLC, STCW, GDPR), що робить тему дослідження надзвичайно актуальною.

Цифрові інновації в HR-менеджменті дедалі частіше стають предметом наукових розвідок як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Чкан А., Кириченко М., Касаї П. вказують на те, що цифровізація на матеріальному рівні реалізується через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій, спеціалізованого обладнання, програмного забезпечення та ІТ-рішень у процеси організації та управління бізнесом з метою підвищення економічної результативності підприємства. Водночас, застосування зазначених технологій у специфічному середовищі міжнародних компаній морського транспорту, потребує подальшого дослідження та адаптації.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження цифрової трансформації процесів управління персоналом у сфері круїзного морського транспорту та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-системи на прикладі MSCCruises.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом в умовах цифровізації;
- розкрити сутність цифрової трансформації HR-функцій;
- проаналізувати поточний стан HR-системи у компанії MSC Cruises;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових технологій;
- запропонувати практичні рішення із використанням VR та ШІ;
- розробити методику оцінки ефективності цифрової трансформації;
- виявити ризики й бар'єри впровадження цифрових інновацій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у міжнародних компаніях морського транспорту.

Предметом дослідження є цифрова трансформація HR-процесів та її вплив на ефективність управління персоналом в MSC Cruises.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу, SWOT-аналіз, економічну оцінку, системний підхід, моделювання, прогнозування та аналітичне порівняння традиційних і цифрових HR-практик.

Інформаційна база дослідження. Основу склали наукові праці, аналітичні звіти, внутрішні матеріали MSCCruises, а також публікації міжнародних експертів у сфері HR-менеджменту. Дослідження базується на фактичних даних щодо функціонування HR-системи MSCCruises, що дозволило проаналізувати реальні підходи, оцінити ефективність цифрових інновацій і сформулювати практичні рекомендації.

Новизна полягає у поєднанні сучасних цифрових технологій з традиційними HR-процедурами у сфері круїзних перевезень із урахуванням специфіки міжнародного морського бізнесу.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення HR-систем у міжнародних морських компаніях, що прагнуть підвищити ефективність управління персоналом в умовах цифровізації.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, додатків, висновків. У першому розділі представлено теоретико-методологічні засади

управління персоналом та цифровізації HR-процесів. У другому розділі досліджено поточний стан HR-системи MSC Cruises. Третій розділ містить розроблені практичні рішення, методики оцінки ефективності цифрових трансформацій та виявлені ризики впровадження. Четвертий розділ – охорона праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом – це систематично і планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення нормальних умов для розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Управління персоналом також відоме як управління людськими ресурсами і включає всі дії, методи, стратегії та сфери діяльності, які сприяють розвитку компанії.

На рис.1.1 наведено схему основних напрямків управління персоналом.



Рис 1.1. Основні напрямки управління персоналом

Джерело: згруповано за даними[15]

Завдання ефективного управління персоналом не обмежується діяльністю лише кадрового підрозділу. Це – управлінська функція, яка потребує активної участі керівництва та топ-менеджменту. За останні десять років управління персоналом стало важливим, більшість працівників почали розглядати як людей, а не просто ресурси.

Основна мета управління персоналом — гарантувати, що в кожному підрозділі компанії завжди є кваліфікований персонал. Через демографічні зміни та загальний дефіцит кадрів це особливо важливо. Управління людськими ресурсами є необхідною умовою для забезпечення наявності в компанії кваліфікованих і мотивованих працівників, які працюють на досягнення її стратегічних цілей. Ефективний HR-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, забезпечує конкурентоспроможність компанії та підтримує її розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

HR-система підтримує працівника на всіх його етапах «життєвого циклу» в компанії, від початку роботи до виходу на пенсію. Це включає найм, адаптацію, розвиток, стимулювання та підтримку. Зарплати, податки та соціальні виплати часто становлять до 70% витрат усіх компаній, тому добре організовані HR-процеси сприяють ефективному управлінню витратами. За допомогою аналізу даних, політики винагороди та інших ресурсів відділ людських ресурсів допоможе оптимізувати ці витрати.

Крім того, гарне управління персоналом створює позитивну атмосферу в компанії. Підтримка балансу між роботою та особистим життям за допомогою програми навчання, різноманіття та інклюзії забезпечує успішність і задоволення працівників, що призводить до підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Сучасні фахівці з людських ресурсів не обмежуються лише діловодством кадрів і зарплатою. Вони можуть спеціалізуватися на підборі персоналу, створенні бренду роботодавця, аналітиці, розвитку кар'єри, відносинах між працівниками, управлінні різноманіттям і створенні культури взаємопов'язання. Наприклад, вони вимагають проведення співбесіди, оцінювання ефективності, підтримки внутрішньої комунікації та вирішення конфліктів [32].

З погляду бізнесу, оптимізація витрат на персонал передбачає не лише забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, а й усвідомлення цінності кожного співробітника як особистості. Важливо враховувати їхні

індивідуальні особливості, потреби та мотивацію. Задоволені працівники демонструють вищу залученість, краще виконують свої обов'язки та роблять вагомий внесок у досягнення успіху компанії.

HR-менеджери, отже, мають виконувати три ключові завдання:

1. Узгоджувати потреби працівників із стратегічними цілями компанії.
2. Забезпечувати та підвищувати рівень задоволеності персоналу.
3. Оптимізувати витрати на персонал, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність організації.

Це схоже на "квадратуру кола": щоб управління персоналом мало сенс і досягало мети, HR-менеджери повинні одночасно узгоджувати ці компанії з потребами працівників, щоб зробити працівників щасливішими та економити гроші.

Сучасний менеджмент людських ресурсів зосереджений на працівниках. Для досягнення стратегічних цілей HR-менеджери виконують типові завдання, пов'язані з управлінням як наявним персоналом, так і новими працівниками. У цьому контексті важливо розрізняти внутрішнє та зовнішнє управління персоналом. Внутрішнє управління охоплює роботу з уже працевлаштованими співробітниками — адміністрування, розвиток, оцінювання, мотивацію та контроль. Зовнішнє ж стосується підбору персоналу, рекрутингу, адаптації новачків і формування позитивного іміджу роботодавця.

Стратегічне управління персоналом і адміністративна діяльність є двома основними сферами роботи персоналу. Управління зарплатою, наймом і розвитком персоналу мають стратегічний характер, а класичне адміністрування персоналу забезпечує ефективне та безперебійне виконання процесів. Це сприяє досягненню довготривалого зростання та зміцнення позицій компанії на ринку.

В табл.1.1. наведено 6 основних завдань управління персоналом.

Таблиця.1.1

Основні завдання управління персоналом

№	Завдання	Зміст
1	Стратегічне планування персоналу	Аналіз потреб у кадрах, планування на коротко-, середньо-, довгострокову перспективу
2	Рекрутинг	Пошук, підбір і залучення кандидатів на відкриті вакансії
3	Адміністрація персоналу	Контракти, зарплата, податки, зв'язки з держорганами
4	Розвиток персоналу	Навчання, коучинг, менторство, професійний ріст
5	HR-контроль	Аналіз даних, кадрова аналітика, підтримка прийняття рішень
6	Оцінювання працівників	Зворотний зв'язок, атестації, оцінка продуктивності

Джерело: згруповано за даними [24]

Розглянемо їх більш детально:

1. Стратегічне планування персоналу: скільки людей потрібно і з якою кваліфікацією. Ключем до безперебійної роботи компанії є планування потреби в кадрах на коротко-, середньо- і довгостроковій основі.

2. Рекрутинг — це процес пошуку та залучення нових працівників у момент, коли з'являється або створюється вакансія. Важливо: створення запиту, публікація вакансії, обробка заявки та співпраця з відповідним відділом для відбору кандидатів.

3. Адміністрація персоналу: охоплює всі адміністративні операції, від найму до звільнення. Це включає укладення контрактів, управління оплатою, спілкування з державними органами та нарахування зарплати. Люди, які працюють, більш задоволені, коли ці процеси є прозорими та виконуються вчасно.

4. Розвиток персоналу: планування та виконання заходів для збереження та розвитку навичок працівників. Це включає коучинг, навчання, ротацію посади, менторські програми. Крім того, враховуються інтереси працівників.

5. HR-контроль: аналіз і підготовка показників і статистики. Це дозволяє створювати розумні стратегії людських ресурсів і приймати розумні рішення. Дані людські ресурси є компонентом корпоративного контролю, тому вони допомагають спостерігати та коригувати всі проекти та процеси.

6. Оцінювання працівників: зворотні зв'язки щодо ефективності виробництва як для персоналу, так і для самих працівників. Багато компаній регулярно здійснюють оцінювання своїх працівників з метою покращення командної взаємодії та підтримання високої якості роботи. З позиції бізнесу, це є складовою системи мотивації персоналу. Як правило, таке оцінювання проводиться виключно для внутрішніх цілей організації [28].

Управління персоналом потребує більше, ніж просто технічних знань, таких як ведення обліку та оформлення документів. Сучасний HR-менеджер повинен мати широкий спектр навичок, щоб сприяти стратегічному розвитку компанії та ефективно працювати з людьми в різних ситуаціях.

Організаційні здібності є однією з ключових навичок для фахівців з управління персоналом. HR-менеджери відповідають за важливі аспекти, такі як оплата праці, соціальні пільги та кар'єрне зростання працівників. Тому для ефективної роботи необхідно мати чітку документацію, планування і вміння керувати часом. Крім того, HR-менеджери повинні вміти виконувати кілька завдань одночасно, адже їм часто доводиться швидко перемикатися між розробкою внутрішньої політики, адаптацією нових працівників, розв'язанням конфліктів і процесом найму.

Наявність розвинених навичок взаємодії з людьми також є важливою. Фахівці з управління персоналом повинні вміти ефективно спілкуватися з людьми, володіти емоційним інтелектом, добре викладати свої думки та бути відкритими до навчання. Комунікація в сфері HR охоплює як приємні новини —

наприклад, прийняття на роботу чи підвищення, так і складні — звільнення, зміни в робочому графіку або умови праці.

Крім того, люди, які працюють у сфері людських ресурсів, повинні мислити стратегічно, розуміти основи трудового законодавства, вміти розробляти кадрову політику, яка відповідає цілям компанії, і дотримуватися високих моральних стандартів. Оскільки фахівці з HR часто мають справу з конфіденційною інформацією, справедливість і чесність є невід’ємними складовими їхньої професійної діяльності. Саме завдяки поєднанню цих якостей відділ управління персоналом працює ефективно та етично.

Насправді управління персоналом складається з багатьох управлінських методів, які впливають на бізнес, умови праці працівників, їх інтереси та поведінку, а також на розвиток знань, умінь і навичок, які є необхідними для максимізації творчих здібностей працівників. Воно допомагає компанії ефективно виконувати свої обов'язки [18].

Управління персоналом на підприємстві включає багато завдань, починаючи з найму та звільнення. Крім того, система управління персоналом потребує інформаційної, технічної, нормативно-методичної, правової та документальної підтримки. Оцінка ефективності керівників і фахівців управління, оцінка діяльності підрозділів системи управління персоналом, аналіз економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, а також аудит персоналу — це питання, які вирішують працівники та керівництво відповідних підрозділів системи управління персоналом.

На рисунку 1.2 наведено життєвий цикл працівника в HR-системі, що ілюструє ключові етапи взаємодії працівника з підприємством - від моменту підбору та найму до завершення трудових відносин.

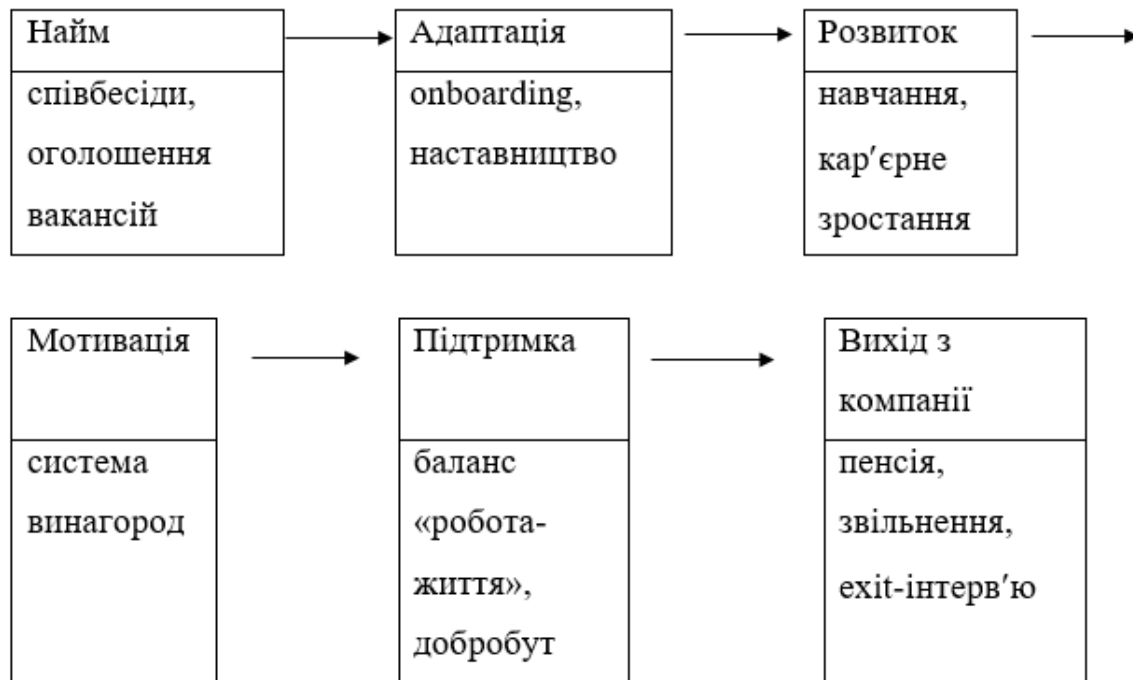


Рис 1.2 Життєвий цикл працівника в HR-системі

Джерело: згруповано за даними [24]

В процесі управління відбувається взаємодія між суб'єктом управління (хто керує) і об'єктом управління (чим керують). Дія, що керує (позитивна або негативна), може вважатися такою, що відбулася лише тоді, коли вона сприймається об'єктом управління; дію, що керується інакше, можна вважати незавершеною. Управління персоналом полягає у впливі на працівників або окремих співробітників з метою забезпечення найбільш ефективного виконання завдань, поставлених перед організацією. Ця діяльність здійснюється шляхом прийняття рішень, пов'язаних із персоналом.

Першим кроком у створенні та розвитку системи управління людськими ресурсами в організації є визначення її цілей. Конкретні завдання системи управління персоналом формуються залежно від виду діяльності підприємства, рівнів виробництва та стратегічних цілей організації. Сьогодні існують два основні підходи до визначення цілей управління людськими ресурсами. Перший підхід наголошує, що головним завданням управління людськими ресурсами є максимально ефективне використання кадрового потенціалу організації для

досягнення її цілей. Другий підхід вважає, що ключовим є одночасне досягнення цілей як працівників, так і всієї організації з метою зниження соціальних та економічних витрат.

Аналізуючи суть цих двох підходів, слід зазначити, що люди приходять на підприємство, щоб досягти власних цілей. Тому ефективне використання потенціалу персоналу для досягнення цілей компанії можливе лише за умови, що працівники мають можливість задовольняти свої особисті інтереси.

1.2. Особливості цифрової трансформації в системі управління персоналом

Зміна та цифровізація існуючих HR-процесів є невід'ємною частиною цифрової трансформації управління людськими ресурсами. Метою цього є автоматизація процесів, орієнтація на дані та покращення цифрового досвіду працівників. Цифрова трансформація у сфері людських ресурсів спочатку стосувалася перетворення ручних процесів на цифрові. Наприклад, раніше кадрові записи зберігалися на папері, але зараз вони часто конвертуються або зберігаються в електронному форматі. Але цифрова трансформація HR в сучасному світі значно виходить за межі простого перетворення ручних процесів на електроні. Використання інструментів управління персоналом на основі штучного інтелекту сприяє покращенню задоволення потреб працівників протягом усього життєвого циклу їхньої роботи в компанії, а також підвищує ефективність роботи відділу управління персоналом [33].

Цифрова трансформація суттєво відрізняється від традиційних бізнес-змін як у деталях, так і в загальних підходах. Традиційна бізнес-трансформація зазвичай відбувається тоді, коли нова поведінка чи процес стають звичними. Цифрові трансформації, з іншого боку, є тривалими та часто безперервними процесами, які передбачають фундаментальну перебудову методів постійного вдосконалення та адаптації компанії. Багато керівників проходять через цей

процес в усій своїй кар'єрі. Це пов'язано з тим, що технології все більше і більше інтегруються в бізнес-процеси. Цифрова трансформація організації пов'язана з розвитком застосування штучного інтелекту, зокрема через збільшення значення штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень і формування бізнес-інтернету.

Цифрові інновації зазвичай розглядаються як інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємств, що в умовах зростаючої нестабільності економічних взаємодій сприяє підвищенню організаційної ефективності економічних систем різних рівнів, зміцненню конкурентоспроможності та формуванню антикризової стійкості бізнес-структур [5].

У процесі дослідження цифровізації бізнес-процесів морських підприємств вона розглядається як реакція управлінських рішень на трансформації у зовнішньому середовищі. Такий підхід, заснований на біхевіористській концепції, дозволяє застосовувати принципи дифузії інновацій у суспільстві до організаційно-управлінського простору підприємництва. За належного методологічного підходу поширення інновацій трактується через модель життєвого циклу, що демонструє динаміку та етапність їхнього впровадження серед різних груп користувачів. Згідно з класифікацією Е. Роджерса, до таких груп належать: новатори (2,5%), першопрохідники (13,5%), рання більшість (34%), пізня більшість (34%) та відстаючі (16%) [22].

Цифрова трансформація бізнес-моделей ще більше змінить взаємодію організацій, а отже, і бізнес-екосистему в цілому. Технології, які зараз сприяють змінам, включають блокчейн, додатки штучного інтелекту (ШІ), Інтернет речей (IoT), цифрові ланцюжки поставок і управління логістикою. Ці розробки вимагають від компаній роботи з кібербезпекою, технологіями 6G і розумними контрактами.

Керівники активно підтримують цю тенденцію: дослідження McKinsey свідчить про те, що близько 90% компаній зараз переходять на певний етап цифрової трансформації. Родні Земмел, старший партнер McKinsey, підкреслює: «Це час, коли цифрові трансформації починають приносити реальний

фінансовий результат» [6]. Він також стверджує, що цифрова трансформація повинна бути головним завданням для генерального директора, якщо він хоче досягти успіху.

Успіх цифрової трансформації залежить від того, наскільки ефективно компанії впроваджують і використовують цифрові технології, а не лише від рівня їх цифрової організації.

Для реалізації ефективної стратегії цифрової трансформації необхідний комплекс скоординованих дій. До таких належать шість основних навичок.

Чітка стратегія, спрямована на бізнес-цінності. Трансформація має зосереджуватися на темах, які створюють найбільшу цінність для компанії, наприклад клієнтському досвіду та процедурам. Важливо мати детальний план, який містить рішення та ресурси, необхідні для впровадження змін у пріоритетних параметрах.

Наявність особистих талантів, особливо в інженерії. За допомогою аутсорсингу жоден бізнес не досягає цифрової досконалості. Цифровість означає співпрацю з бізнес-спеціалістами та власною командою експертів. Найкращі програми управління талантами охоплюють не лише найм і утримання працівників, а й розвиток цифрових навичок через гнучкі HR-процеси, а також створення середовища, що сприяє росту найкращих кадрів.

Модель операцій, яка може бути розширена. Цифрова трансформація потребує команд, що складаються з людей із різних підрозділів і виконують різні завдання. Хоча такі команди вже існують у багатьох компаніях, розширення їх до сотень або тисяч учасників вимагає нової операційної моделі. Існують три основні моделі:

1. Модель цифрової фабрики — централізована команда, яка швидко розробляє та впроваджує цифрові рішення, що підтримують інновації та автоматизацію бізнес-процесів.

2. Модель продукту і платформи — організація структурується навколо автономних команд, які відповідають за розробку та підтримку конкретних продуктів або платформ, що дозволяє гнучко адаптуватися до потреб ринку.

3. Модель гнучкості на рівні всього бізнесу — передбачає впровадження гнучких методів управління та роботи по всій організації, що забезпечує швидке реагування на зміни і сприяє масштабній цифровій трансформації.

Командам надають необхідні технології, щоб вони могли самостійно розробляти та впроваджувати нові рішення. Для постійного впровадження інновацій кожна команда повинна мати доступ до даних, додатків та інструментів розробки через технологічне середовище. Сучасні технології, автоматизація та хмарні сервіси сприяють розвитку такої розподіленої інфраструктури.

Доступ до надійних і актуальних даних є критично важливим. Дані повинні бути своєчасними, легко доступними для різних команд і керуватися за допомогою ефективних правил управління. Основою є «продукт даних» — структурований і зручний для використання набір даних.

Раніше процес прийняття технологій був лінійним, починаючи з визначення вимог до користувачів. Часто це призводить до низьких показників використання, що призвело до низької вартості компанії. Цифрові трансформації зараз передбачають ітеративний підхід, який включає збір зворотного зв'язку, проектування, прототипування та постійне удосконалення. Слід передбачити не менше одного долара на кожен долар, витрачених на розробку рішень, на зміну процесів, навчання та управління впровадженням. З самого початку трансформації важливі масштабування та впровадження [28].

Автомізація та цифровізація процесів людських ресурсів передбачає використання організації, її працівникам і відділу людських ресурсів у кількох аспектах. Ось декілька прикладів:

- чат-боти: використання HR-чат-ботів у рекрутингу, адаптації, запитах до довідкових служб та інших HR-процесах підвищує доступність, адже чат-боти надають працівникам доступ до інформації 24/7;
- самообслуговування працівників: цифрові HR-системи можуть створювати всілякі сервіси самообслуговування, наприклад, допомагати

працівникам керувати своїми запитами на відпустку, планами пільг, оновлювати контактні дані та завантажувати податкові форми;

– програмне забезпечення для адаптації: програмне забезпечення для адаптації працівників може допомогти створити більш ефективний та структурований процес адаптації, забезпечуючи плавніший досвід для нових співробітників.

Цифрова трансформація відділу людських ресурсів має кілька переваг. Зокрема, процеси стають більш ефективними, що сприяє зростанню продуктивності команди. Завдяки автоматизації людські ресурси можуть швидко виконувати багато завдань, які раніше займали значний час.

Сьогодні працівники очікують безперервного цифрового досвіду і в професійному, і в особистому житті. Вони можуть миттєво отримати доступ до розваг, їжі, новин і всього іншого, натиснувши одну кнопку або голосом. Вони всі очікують від свого роботодавця такого ж досвіду. Таким чином, безперервний онлайн-досвід як кандидата, так і працівника може стати цінним активом для бренду роботодавця та допомогти привертати таланти.

Для відділу людських ресурсів цифровізація процесів також дозволяє ефективніше організувати роботу. Наприклад, відділи кадрів можуть використовувати систему відстеження кандидатів (ATS) замість того, щоб вручну відстежувати кандидатів та кожен етап проходження процесу. Це можуть бути такі системи:

- публікація вакансій на різних сайтах;
- зв'язок з кандидатами та підтримка контакту;
- планування інтерв'ю.

За умови, що працівники знають, де зберігаються та як до них отримують доступ, цифрові HR-процеси значно знижують ризик втрати даних разом із ручними варіантами. Наприклад, система управління людськими ресурсами, також відома як HRIS, забезпечує краще управління даними, ніж традиційні системи.

Цифровізація людських ресурсів має багато переваг, але вона також має деякі проблеми, які можуть обмежити її ефективність. Серед найпоширеніших проблем:

- неясні цілі: кожен процес, що цифровізується або автоматизується, має мати чітку мету і бути доцільним з бізнесової точки зору;
- невідповідні навички у HR: щоб ефективно впроваджувати цифрові технології, HR-фахівці повинні мати відповідні (цифрові) навички. Проте дослідження показують, що організації за чотири роки покращили цифрові навички HR тільки на 7%;
- етичні дилеми та неправильне використання AI: введення законодавства, як-от EU AI Act, підкреслює потенційні ризики використання AI в HR-процесах. Організації повинні розробити чітку позицію щодо використання AI, щоб уникнути етичних дилем та зловживань;
- отримання підтримки користувачів: для ефективного використання технологій важливо, щоб користувачі розуміли їх мету та цінність. Це підкреслює важливість наявності плану управління змінами та залучення фахівців з HR або консультантів;
- забезпечення достатніх ресурсів: впровадження програмного забезпечення потребує як фінансових, так і людських ресурсів. Перед початком трансформації важливо забезпечити достатнє фінансування та підтримку з боку людей.

Типова цифрова трансформація проходить через шість етапів, визначених у дослідженні Браяна Соліса для Cognizant та Altimeter. У сфері HR ці етапи виглядають так:

1. Бізнес як завжди.

На цьому етапі HR працює так, ніби наявні рішення залишатимуться актуальними в майбутньому. Основні ознаки:

- відсутність усвідомлення серед керівництва потреби у цифрових змінах;

- мінімальний вплив технологій на бізнес та HR-процеси, фрагментований ландшафт HR-технологій;

- відсутність уніфікованості або стандартизації HR-процесів.

2. Справжня активність.

На цьому етапі різні люди або групи починають експериментувати, що підвищує цифрову гнучкість та креативність у межах HR-відділу.

Типові дії на цьому етапі:

- розробка спільного бачення цифрового HR разом з керівниками організації;
- формування дорожньої карти розвитку HR-технологій;
- визначення ключових цілей для переробки існуючих HR-процесів.

3. Формалізація.

На третьому етапі експерименти стають усвідомленими та отримують більшу підтримку з боку керівництва.

Важливі елементи:

- підтримка керівництва для залучення ресурсів, необхідних для створення формальної цифрової HR-стратегії;
- придбання або розробка програмних рішень для заміни чинних систем, а також визначення доцільності співпраці з партнерами з впровадження;
- систематичне очищення існуючих HR-процесів, зокрема автоматизація й усунення трудомістких (але неважливих) етапів.

4. Стратегічний етап.

На цьому етапі HR-відділи усвідомлюють силу співпраці, і більшість цифрових ініціатив реалізуються мультидисциплінарними командами.

Типові дії:

- узгодження дорожньої карти HR-технологій із загальною цифровою стратегією організації;
- навчання частини HR-команди методам дизайн-мислення та експериментування у стилі lean startup;

- інтеграція цифрових навичок у всі HR-ролі та, за потреби, залучення цифрових талантів.

5. Конвергентність.

На п'ятому етапі створюється спеціальна команда з цифрової трансформації, яка координує підтримку HR-стратегії та операцій.

На що варто звертати увагу:

- регулярне узгодження з бізнес-розвитком і потребами;
- побудова інтегрованої системи платформ і інструментів, забезпечення легкого доступу до всіх HR-інструментів;
- використання коротких опитувань (pulse surveys) для збору зворотного зв'язку від працівників і стейкхолдерів з метою оптимізації процесів.

6. Інноваційність та адаптивність.

На цьому етапі цифрова трансформація стає постійним процесом і новою нормою (новим «бізнес як завжди»).

Типові дії:

- оптимізація досвіду працівників таким чином, щоб HR-процеси були практично непомітними;
- призначення відповідальної особи або невеликої команди для нагляду за розвитком та впровадженням інновацій у HR.

У 2025 році впровадження революційних технологій, зокрема штучного інтелекту, стане провідною тенденцією в управлінні персоналом для оптимізації взаємодії з працівниками та автоматизації процесів. Згідно з результатами дослідження Deloitte, використання таких технологій, як агентський штучний інтелект і генеративний ШІ (GenAI), може суттєво покращити процеси найму персоналу та надавати рекомендації, адаптовані до індивідуальних потреб працівників. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

Інтегровані платформи для управління досвідом співробітників є однією з найпопулярніших технологій. Ці платформи об'єднують кілька HR-сервісів в одну систему, щоб надати працівникам постійний, персоналізований

досвід, який включає підтримку розвитку кар'єри, здоров'я та добробуту. Крім того, вони забезпечують високий рівень автоматизації процесів, що дозволяє працівникам відділу персоналу зосередитися на більших стратегічних завданнях.

Розвиток навичок співробітників за допомогою технологій є важливою частиною цифровізації. Цифрові платформи для навчання та розвитку, а також інструменти коучінгу дозволяють працівникам постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до вимог ринку. Ці рішення не тільки підвищують кваліфікацію працівників, але й допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними у швидко змінюваному середовищі бізнесу.

Ще важливою тенденцією є підтримка прийняття рішень аналітиками даних. Великі дані та штучний інтелект дозволяють організаціям оптимізувати процеси управління персоналом, а також краще розуміти потреби своїх працівників, визначати ефективність різних програм розвитку та оцінювати рівень залученості співробітників [37].

1.3. Аналіз зарубіжного досвіду цифровізації HR-процесів

У міру того, як Nikkei впевнено проходить етапи цифрової трансформації, стає очевидним, що сфера людських ресурсів не просто реагує на зміни, а й активно їх формує. Зі вступом у 2024 році світ управління персоналом продовжує змінюватися, і технології все більше і більше інтегруються в повсюдні операції управління персоналом. Команди з людськими ресурсами повинні не тільки адаптуватися до нових цифрових середовищ, але й використовувати передові технологічні рішення, щоб залишитися ефективними, оптимізуючи процеси та сприяючи стратегічному розвитку компанії. Нижче зазначено вісім основних технологічних тенденцій у сфері людських ресурсів у 2024 році, які можуть допомогти створити стійку, інноваційну та орієнтовану на майбутнє компанію.

У сучасних умовах цифровізація управління персоналом зазначає суттєві зміни. Це означає, що всі частини процесів управління персоналом повинні

включати новітні технології. такі зміни підвищують продуктивність, адаптивність і стійкість організацій. Застосування машинного навчання та штучного інтелекту є одними з основних напрямків розвитку. Ці технології покращують зміну традиційних підходів до роботи з персоналом, забезпечуючи автоматизацію рутинних завдань, кращу аналітику кадрів і персоналізовану підтримку працівників. Чат-боти та алгоритми на основі штучного інтелекту, що вибирають машинне навчання, можуть допомогти HR-фахівцям зосередитися на стратегічному управлінні та створенні сприятливого робочого середовища, значно оптимізуючи процеси наймання, адаптації та оцінки результативності [35].

Впровадження блокчейн-технологій, що забезпечують високий рівень безпеки та надійності даних, є важливою інновацією у сфері управління персоналом. Децентралізоване зберігання інформації дозволяє HR-службам краще захистити персональні дані, перевірити документи кандидатів і дотримуватися нормативних вимог щодо обробки інформації. Завдяки цьому відбувається прозорість внутрішніх комунікацій і відбувається довіра до HR -процесів.

На додаток до цього, децентралізовані моделі управління персоналом набувають все більшого поширення, що змушує HR-фахівців переглядати традиційні підходи та формувати нові управлінські компетенції.

Гіперлокальний підхід дозволяє делегувати повноваження локальних команд, що виконують гнучкість організаційної структури та дозволяє оперативно реагувати на потреби працівників. У таких ситуаціях лідерство та наставницькі можливості залишаються більшими. Крім того, традиційне операційне управління здійснюється партнерським стилем взаємодії.

Одним із вихідних інструментів для підвищення кваліфікації персоналу є електронна освіта. З її допомогою компанії можуть ефективно навчати своїх працівників і підтримувати культуру постійного професійного зростання. Автоматизовані рішення у сфері навчання дають змогу оперативно адаптувати зміст до змін на ринку праці, забезпечуючи відповідність навичок працівників новим викликам.

З іншого боку, гібридні моделі організації праці, які об'єднують офісний та дистанційний режим роботи, стають все більш розширеними. Цифрові платформи для співпраці, віртуальні канали комунікації, хмарні HR-системи та інструменти для управління робочим простором необхідні для того, щоб ці моделі працювали ефективно. Це забезпечує стабільність бізнес-процесів і дозволяє працівникам ефективно взаємодіяти незалежно від їхнього місця роботи.

Ініціативи, спрямовані на забезпечення різноманіття, справедливості, інклюзії та почуття належності (DEI&B), є важливою складовою формування стійкої корпоративної культури. Такі практики створюють робоче середовище, у якому працівники почуваються залученими та цінними. Впровадження принципів DEI&B у політики підбору персоналу, оцінювання та професійного розвитку, зокрема, посилює інноваційний потенціал компанії та сприяє реалізації її соціальної відповідальності.

Сьогодні для сучасних роботодавців пріоритетом є добробут працівників, зокрема їхнє психічне здоров'я. З цієї причини активно впроваджуються технології, що сприяють зниженню рівня стресу, підтриманню балансу між роботою та особистим життям, а також створенню безпечного й підтримувального середовища. Програми добробуту охоплюють як офісних, так і дистанційних працівників, адаптуючись до їхніх індивідуальних потреб.

Важливого значення також набули інструменти для постійного спілкування між працівниками та керівництвом. Регулярні опитування, індивідуальні зустрічі та відкрита комунікація дають змогу керівництву ефективніше приймати рішення, оперативно реагувати на запити персоналу та зміцнювати довіру в команді. Такі заходи сприяють збереженню високого рівня залученості та корпоративної згуртованості в умовах гнучкої та гібридної роботи.

Від наймання та адаптації нових співробітників до нарахування заробітної плати, адміністрування пільг і навіть стратегічного планування людських ресурсів — цифрова трансформація управління персоналом охоплює все більшу кількість завдань. Такі зміни можуть відбуватися як поступово — упродовж року або більше, так і стрімко — протягом кількох днів. Розглянемо кілька практичних прикладів,

які показують, як сучасні організації використовують цифрові інструменти, щоб покращити досвід співробітників і зробити процеси HR більш ефективними.

У компанії Atos, що спеціалізується на інформаційних технологіях, протягом тривалого часу існувала проблема фрагментації даних між основною системою управління персоналом (HR) та окремим середовищем обліку кадрових документів. Це ускладнювало повсякденну роботу відділу кадрів і загалом знижувало ефективність HR-процесів. Для вирішення цієї проблеми компанія впровадила хмарні технології, що дозволили об'єднати розрізнені системи в єдине цифрове середовище. Це інтегроване рішення включало інструменти для пошуку та системи управління файлами. Це призвело до значного спрощення взаємодії між підрозділами, оптимізації документообігу та автоматизації значущих частин адміністративних процесів [29].

Сфера охорони здоров'я є ще одним прикладом, який є доречним. Один із провідних медичних постачальників у Великій Британії виявив, що на 120 об'єктах компанії одночасно працюють три різні HR-системи, які не мають єдиного підходу до обробки даних. Це ускладнювало управління персоналом і перешкоджало інноваціям. У результаті було прийнято рішення про впровадження єдиної HR-платформи, яка відповідала потребам організації та сприяла підвищенню продуктивності. Нова система передбачала навчання для всіх 120 адміністраторів відповідно до локальних процедур управління персоналом. Завдяки цій ініціативі компанії вдалося скоротити витрати та підвищити зручність для працівників, які були повністю переведені на цифрову форму взаємодії з HR-службою. Новий функціонал дозволив співробітникам самостійно планувати щорічні відпустки, що значно заощаджує час адміністраторам щомісяця.

Цифрова трансформація є важливим елементом розвитку й для японської медіакомпанії Nikkei Inc., яка зіткнулася з низкою нових викликів — жорсткою конкуренцією на ринку, появою нового покоління фахівців із зміненими очікуваннями, а також активним розвитком цифрових форматів. У відповідь на ці зміни компанія переосмислила свою організаційну структуру та оновила підходи до управління персоналом. В межах цього процесу було створено Комітет з

цифрової трансформації, до складу якого увійшли представники відділу людських ресурсів, IT-служби та корпоративного управління. Впровадження сучасної HRM-системи Workday HCM, розробленої у партнерстві з Accenture, стало важливим кроком у цьому напрямку. Завдяки цьому відділу людських ресурсів Nikkei стало можливо ефективніше використовувати дані про навчання працівників для розробки програм підвищення кваліфікації для кожного працівника. Крім того, було створено внутрішній форум, де співробітники могли поділитися своїми ідеями щодо навчання, що сприяло розвитку культури залученості та самонавчання. Таким чином, компанія створила міцну основу для розвитку талантів нового покоління.

Coca-Cola Company, світовий бренд, є ще одним прикладом досвіду використання цифрових інструментів для покращення HR-послуг. Для спрощення доступу до внутрішніх ресурсів розроблено спеціальний мобільний додаток управління персоналом. Цей додаток надає працівникам доступ до всієї інформації, яка їм потрібна, від навчальних курсів і пільг до результатів оцінювання ефективності. Такий підхід значно підвищив рівень задоволеності працівників і підвищив їхню залученість до корпоративних процесів. З іншого боку, отримавши доступ до аналітичних даних у режимі реального часу, менеджери можуть оперативно прийняти рішення щодо коучінгу та розвитку своїх співробітників [34].

Крім того, цінним є досвід однієї з провідних світових енергетичних компаній, яка виявила дисбаланс у рівні цифровізації внутрішніх і зовнішніх процесів. Внутрішні навчальні програми, що відповідали нормативним вимогам, виявилися застарілими та неефективними. З метою вирішення цієї проблеми керівництво відділу людських ресурсів ініціювало впровадження елементів гейміфікації в навчальний процес. Було розроблено інноваційний додаток, у якому працівники могли змагатися між собою, заробляючи бали та значки. Це сприяло підвищенню внутрішньої мотивації персоналу. Цей метод був дуже ефективним, оскільки рівень проходження тестів досягає 100%, а весь курс навчання було завершено за три місяці замість дев'яти [30].

Цифровізація - це процес перетворення традиційної, аналогової інформації, такої як тексти, звуки та зображення, у сучасний цифровий формат, який можна обробити за допомогою комп'ютерних технологій. У результаті інформація отримує новий статус, стаючи доступною не лише окремим користувачам, а й цілим групам, які можуть легко її переглядати та контролювати. Багато аналітичних моделей застосовуються в різних сферах людської діяльності для подальшого опрацювання цих цифрових даних. Цифровізація дозволяє створювати сучасні цифрові системи, які значно спрощують виконання багатьох завдань. Це відкриває нові можливості для отримання переваг у різних галузях.

Цифрові технології використовують в управлінських компаніях як стратегічні інструменти, а не просто інструменти автоматизації. Завдяки глибоким змінам в операційній діяльності, внутрішніх процесах і навіть у самій бізнес-моделі компанія стає більш конкурентоспроможною, прибутковою та здатною до масштабування. Важливо розуміти, що цифровізація сама по собі не є останнім етапом розвитку організації. Натомість це лише необхідний крок і платформа для наступного більш складного етапу розвитку організації, яка називається цифровою трансформацією. Таким чином, цифровізація — це міст, який веде компанію від традиційного формату до повністю цифрової моделі.

Коли компанії переходять до цифрової трансформації своєї бізнес-моделі, вони бачать безліч нових можливостей, особливо якщо цей процес виконується правильно та цілеспрямовано. Компанії можуть впроваджувати нові бізнес-моделі та шукати нові джерела доходу з великим потенціалом росту, створюючи цифрову екосистему, не порушуючи основних процесів. Цифрові інструменти можуть автоматизувати багато рутинних і повторюваних завдань. Це значно зменшує навантаження на співробітників і дозволяє їм більше часу приділяти розробці та впровадженню нових товарів і послуг. Найбільш консервативні та традиційні компанії завдяки цим змінам починають діяти як стартапи: вони швидко адаптуються, запускають нові продукти та зберігають високу конкурентоспроможність на ринку.

З використанням цифрових рішень, які інтегрують традиційні процеси (наприклад, документообіг, аналіз даних, організацію робочих процесів) та елементами цифровізації (наприклад, виробничі операції, контроль якості, логістика, комунікація та створення додаткових цінностей), організації отримують значні конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Це проявляється, зокрема, у покращенні точності фінансового планування та прогнозування, швидкому та простому доступі до реєстраційних систем і баз даних клієнтів, а також оптимізації використання ресурсів.

Особливу роль у цьому процесі виконують зусилля керівництва компаній щодо покращення внутрішніх операцій у таких званих «бек-офісах». Компанії створюють реальну додаткову вартість для своїх клієнтів завдяки покращенню бізнес-процесів, оптимізації ланцюга постачання та забезпеченню керівників якісною інформацією для прийняття рішень.

Застосування сучасних технологій, таких як хмарне обчислення, блокчейн, бізнес-аналітика та штучний інтелект, збільшує продуктивність, зменшує операційні витрати та збільшує прибуток.

Склад керівництва змінюється у зв'язку зі змінами в стратегії управління інформаційними технологіями, зокрема переходом від централізованого контролю за ІТ-бюджетом до більш гнучкого підходу, де відповідальність розподіляється між окремими бізнес-підрозділами.

Наприклад, технологія блокчейн дозволяє створити абсолютно безпечні та незмінні бази даних, які не потребують централізованого сервера і зберігають повний перелік транзакцій у хмарі. Бізнес-аналітика поведінки клієнтів на основі великої кількості статистичних даних дозволяє компаніям приймати виважені рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Загальна характеристика компанії MSC Cruises

Підприємства морського транспорту відіграють важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи швидке перевезення пасажирів і вантажів між різними регіонами. Компанії, що перевозять пасажирів у круїзах, займають особливе місце серед них. MSC Cruises, член групи Mediterranean Shipping Company (MSC), є однією з найвідоміших круїзних компаній у світі. Компанія продовжує утримувати значні позиції на глобальному ринку морського туризму, оскільки вона успішно поєднує сучасні технології, високоякісний сервіс і великий флот.

Mediterranean Shipping Company, яка займається вантажними морськими перевезеннями, вирішила запустити пасажирські круїзи в 1988 році. Компанія розпочала свою роботу з придбання невеликого пасажирського судна з Монтерей. Це було початком нового розділу діяльності MSC, який з часом перетворився на один із найуспішніших проектів морського туризму в світі. Протягом наступних десятиліть MSC Cruises постійно розширювала свій флот, вводила в експлуатацію нові судна, удосконалювала свої вимоги щодо обслуговування клієнтів і створювала широкий спектр круїзних маршрутів, які охоплюють усі континенти [19].

У 2023 році частка компанії MSC Cruises на світовому ринку круїзних перевезень склала 7,2%, що свідчить про її вагому присутність у галузі. Такий показник забезпечив компанії третє місце серед провідних круїзних операторів світу, поступаючись лише лідерам ринку — Carnival Corporation та Royal Caribbean Group, які традиційно утримують перші позиції завдяки ширшому флоту та глобальному охопленню. Компанія активно розширює свою присутність у Європі,

Південній Америці та на Близькому Сході. На рис. 2.1 наведено світову частку ринку круїзних компаній у 2023 р.

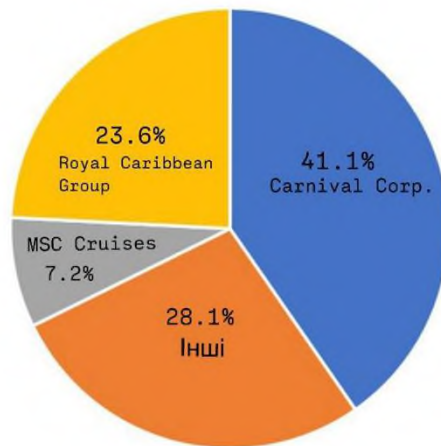


Рис 2.1. Світова частка ринку круїзних компаній (2023 р.)

Джерело: згруповано за даними [18]

Організаційна структура MSC Cruises поєднує глобальний масштаб і високу централізацію. Компанію контролює родина Апонтів, яка контролює групу Mediterranean Shipping Company, Джанні Онорато, генеральний директор. Таким чином, MSC Cruises може ефективно керувати логістикою, продажами та маркетингом на регіональному рівні завдяки своїй розгалуженій мережі офісів у понад 45 країнах. Компанія має понад двадцять три тисячі п'ятсот працівників, які надають повне обслуговування пасажирів і технічну підтримку флоту.

Залежно від розміру, технічного оснащення та цільового ринку 23 сучасні пасажирські судна входять до складу флоту MSC Cruises. Серед них виділяються класичні судна Lirica (MSC Lirica, MSC Opera, MSC Armonia, MSC Sinfonia), які є невеликими суднами для класичних круїзів, і Musica Class (MSC Musica, MSC Orchestra, MSC Poesia, MSC Magnifica), які є середнього класу та пропонують більше послуг. Великі судна категорії Fantasia і Seaside оснащені численними розвагами та комфортом для пасажирів. Новий клас суден Meraviglia і World Class, включаючи MSC Meraviglia, MSC Bellissima, MSC Grandiosa, а також майбутні MSC World Europa та MSC World America, оснащені сучасними технологіями та

екологічними системами. Кожне судно оснащене сучасними засобами безпеки, зручними каютами, ресторанами, розважальними центрами, спортивними майданчиками та іншими зручностями, які відповідають найвищим стандартам круїзної індустрії в усьому світі.

MSC Cruises продовжує активно розвиватися зміцнюючи свої позиції серед лідерів світового круїзного ринку. Одним із яскравих прикладів цього розвитку став запуск нового флагманського лайнера MSC World America який було представлено у новітній фазі розширення флоту. Це сучасне високотехнологічне судно вражає масштабом і рівнем комфорту. На його борту передбачено багато палуб де розміщуються численні ресторани водні гірки та інші розваги для пасажирів. Крім того мандрівники мають можливість відвідати унікальний приватний острів Ocean Cay який є важливою складовою ексклюзивного маршруту і створює додаткову цінність для гостей лайнера.

Ще одним важливим кроком для компанії стало створення бренду класу люкс під назвою Explora Journeys. Цей напрямок було запущено з метою задоволення потреб найвибагливіших мандрівників які шукають індивідуальний підхід, винятковий комфорт і культурно збагачувальні маршрути. Від часу запуску бренд уже встиг провести серію круїзів охопивши різноманітні країни і регіони та отримавши схвальні відгуки за високий рівень обслуговування і стильний дизайн суден (рис.2.2).

MSC Cruises займається організацією круїзних подорожей для людей різного віку та з різними інтересами. Компанія пропонує маршрути в Середземному морі, Карибському басейні, Північній Європі, Південній Америці, Азії та Австралії. Компанія змінює свої маршрути залежно від сезону, щоб забезпечити найкращі умови для відпочинку та ознайомлення з різними культурами та природними ландшафтами.

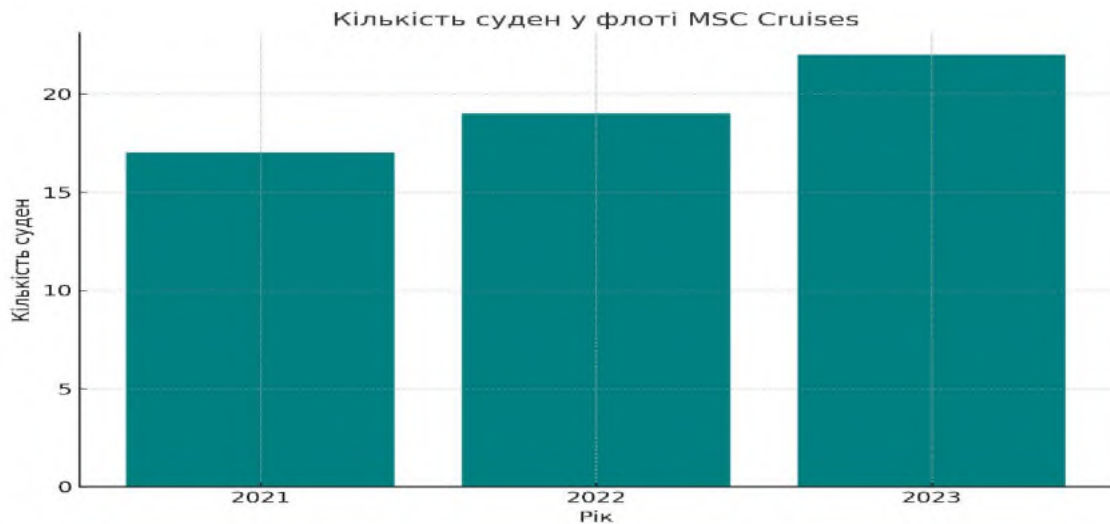


Рис 2.2. Кількість суден у флоті MSCCruises

Джерело: згруповано за даними [33]

Наприклад, круїзи по Середземному морю з відвідуванням італійських, іспанських і грецьких портів є популярними в літній сезон. З іншого боку, взимку MSC Cruises зосереджується на Карибах і Південній Америці. Тематичні круїзи, які включають гастрономічні тури, екскурсії до історичних місць, програми оздоровлення та розваги, є важливою частиною пропозиції.

Нижче представлено графік, що ілюструє динаміку пасажиропотоку компанії MSC Cruises у період з 2021 по 2023 рік, демонструючи поступове зростання кількості перевезених пасажирів у мільйонах осіб (рис.2.3).

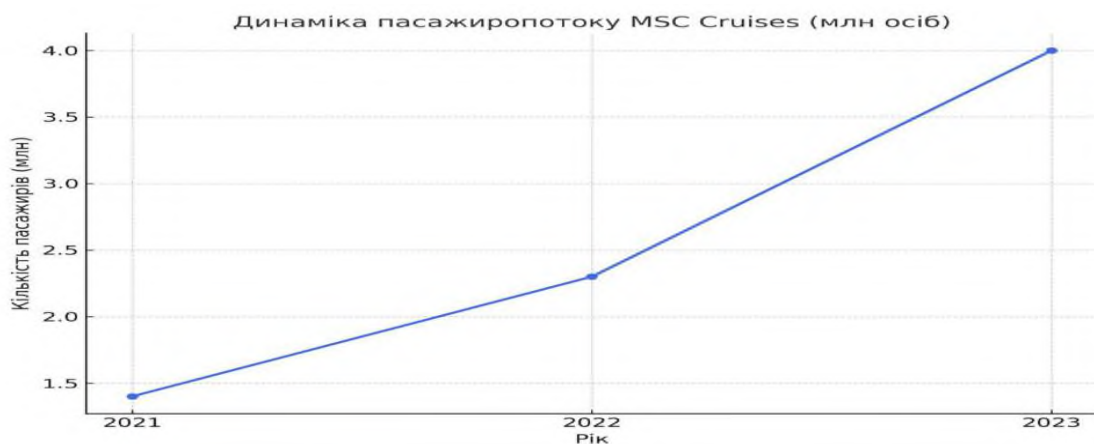


Рис 2.3 Динаміка пасажиропотоку MSC Cruises (млн. осіб)

Джерело: згруповано за даними [8]

У порівнянні з 2022 роком кількість пасажирів MSC Cruises зросла майже втричі до 4 мільйонів у 2023 році. Зростання було спричинено відновленням флоту після пандемії COVID-19, придбанням нових суден і збільшенням завантаженості існуючого флоту [8].

MSC Cruises постійно впроваджує нові ідеї щодо обслуговування пасажирів і оснащення своїх суден сучасними технологіями. Системи віртуальної реальності, роботизовані помічники та сучасні цифрові платформи для бронювання послуг і розваг встановлюються на борту нових суден. Використання віртуального помічника ZOE, який допомагає пасажирам дізнаватися про послуги та заходи на борту, є значною інновацією. Крім того, MSC Cruises була першою круїзною компанією, яка представила роботизованого бармена Роба, який може готувати напої за вашими особливими вимогами. Це не лише покращує сервіс, але й приваблює молодь, яка любить нові технології та нові види розваг.

Стратегією розвитку MSC Cruises є екологічна політика. Компанія інвестує в розробку та впровадження «зелених» технологій для реагування на забруднення океанів і глобальні виклики зміни клімату. Так, вона стала першою круїзною компанією, яка отримала сертифікат 6 Золотих перлів, що означає, що вона дотримується високих стандартів екологічної безпеки. Нові судна MSC Cruises обладнані системами для зменшення викидів шкідливих речовин і використовують скраплений природний газ (LNG) як основне паливо, що значно знижує вплив на навколишнє середовище. Компанія також підкреслює свою соціальну відповідальність, підтримуючи програми утилізації відходів і збереження морської біорізноманітності.

З огляду на темпи розвитку круїзної індустрії та змін у глобальному ринку, MSC Cruises планує подальше розширення флоту і географії маршрутів. Зокрема, у найближчі роки передбачається введення в експлуатацію суден класу World, які стануть найсучаснішими за технологічним оснащенням і екологічністю. Крім того, компанія розширює партнерства з місцевими туристичними агентствами, щоб пропонувати клієнтам унікальні екскурсійні програми та послуги. Все це

забезпечує MSC Cruises стабільне зростання та зміцнення позицій у глобальній круїзній індустрії.

Флот компанії MSC Cruises налічує понад 22 круїзних судна, що обслуговують щороку понад 4 мільйони пасажирів у більш ніж 100 країнах світу. У штаті працює понад 49 тисяч співробітників, які представляють 144 національностей. Такий масштаб та культурне різноманіття створюють складне управлінське середовище, яке потребує впровадження цифрових HR-рішень для забезпечення уніфікації та адаптації кадрових процесів у глобальному масштабі.

Нижче наведено таблицю з основними показниками діяльності компанії MSC Cruises, яка узагальнює ключові аспекти її функціонування. У ній представлено дані щодо масштабів пасажирських перевезень, географії круїзних маршрутів, характеристик флоту, а також інформацію про персонал і фінансові результати діяльності компанії.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності компанії MSC Cruises у 2023 році

Показник	Значення
Кількість гостей	4 081 393
Кількість суден у флоті	22
Кількість маршрутів	385
Кількість відвіданих країн	102
Кількість берегових екскурсій	2 150
Загальна кількість співробітників	49874 (144 національностей)
Нові наймані співробітники у 2023 році	18 866
Середній вік флоту	10,1 року
Середній вік флоту	10,1 року
Ринкова частка у світовому круїзному ринку	7,2%
Доходи у 2023 році (долл.США)	4,8 млрд

Джерело: згруповано за даними [18]

Таким чином, MSC Cruises є чудовим прикладом сучасної компанії морського транспорту, яка поєднує традиції якісного сервісу з інноваційними

ідеями, відповідальність за навколишнє середовище та екологічну свідомість. Ця компанія показує, як ефективне стратегічне управління, сучасні технології та високі стандарти обслуговування можуть досягти успіху на світових ринках морських перевезень і туризму.

2.2. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Одним із найважливіших елементів функціонування підприємств морського транспорту є система управління персоналом. Це пов'язано з особливими умовами праці, високою відповідальністю та складними взаємодіями між працівниками. Система управління персоналом MSC Cruises, однієї з найвідоміших компаній круїзних перевезень у світі, залежить від багатьох факторів, включаючи мультикультурне середовище, масштаб міжнародної діяльності, специфіку роботи на морських судах і інтенсивність навантажень. Компанія має понад 40 тисячі працівників як у берегових офісах, так і на судах. Цей персонал складається з адміністративно-управлінського складу, екіпажу судна та обслуговуючого персоналу, який надає послуги пасажирам. Управління персоналом MSC Cruises здійснюється централізовано через головний офіс у Женеві, але адаптовано до культурних і ринкових особливостей.

Служба людських ресурсів MSC Cruises є багаторівневим підрозділом, який складається з відділу рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, мотивації та компенсації, управління трудовими відносинами та корпоративної культури. Відділ рекрутингу відповідає за підбір кадрів; це особливо важливо, оскільки робота в морі має особливі професійні вимоги до кандидатів. Основною метою цього підрозділу є забезпечення постійного комплектування екіпажу суден і персоналу офісів досвідченими працівниками, здатними ефективно виконувати свої функції в складних умовах. Сучасні цифрові інструменти, такі як

спеціалізовані портали та онлайн-платформи, а також співпраця з навчальними закладами морської галузі, використовуються для відбору кандидатів.

Процес адаптації нових співробітників MSC Cruises складається з багатьох компонентів і включає тренінги з техніки безпеки, стандартів поведінки на судні та корпоративних принципів компанії. Менторські програми покращують процес вступу на роботу, допомагаючи новачкам швидше ознайомитися з обов'язками та налагодити зв'язки з колективом. Тим не менш, адаптаційний період часто ускладнюється особливостями мультикультурного середовища, мовними труднощами та різними традиціями, що створює додаткові проблеми для управління персоналом.

Система мотивації MSC Cruises використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основна заробітна плата, бонуси за досягнення важливих цілей і премії за складні умови є фінансовими стимулами. Медичне страхування, оплачувані відпустки між рейсами та програми оздоровлення та відпочинку є частиною соціальних пільг. Нематеріальні стимули, такі як участь у навчальних програмах, корпоративні заходи та можливості професійного росту, є важливими. Варто підкреслити, що система мотивації відрізняється залежно від категорії персоналу. Наприклад, офіцери екіпажу отримують вищу винагороду порівняно з рядовими працівниками через більший рівень відповідальності та складність виконуваних обов'язків.

Організація робочих змін і графіків є особливістю управління персоналом на морських суднах. Стандарти робочого часу, відпочинку та змінності в MSC Cruises суворо відповідають вимогам Міжнародної організації праці.

Незважаючи на це, планування робочого часу є складним завданням у реальному житті через необхідність підтримувати безперервність операцій на борту суден, враховуючи сезонні зміни та особливості маршруту. Зміни часто передбачають роботу в нічний час, вихідні та святкові дні, що викликає стрес і втому.

Екіпаж MSC Cruises, який складається з понад 40 національностей, створює як унікальні можливості, так і великі проблеми для управління персоналом.

Непорозуміння та конфлікти часто виникають, коли люди з різних культур взаємодіють, маючи різні мовні навички, традиції та способи роботи. Компанія прагне мінімізувати ці небезпеки, проводячи тренінги з міжкультурною комунікацією, запроваджуючи корпоративні стандарти поведінки та створюючи позитивне середовище для вирішення конфліктів. Однак у деяких випадках практична реалізація цих заходів не є достатньо ефективною, що відображається у зниженні згуртованості команди та рівня задоволеності персоналу.

MSC Cruises приділяє велику увагу впровадженню цифрових технологій у сфері управління персоналом. Використання внутрішньої комунікації, онлайн-платформ для навчання та сертифікації, автоматизованих систем обліку робочого часу та інструментів для внутрішньої комунікації покращує оперативність і прозорість HR-процесів. Однак різні рівні цифрової грамотності співробітників перешкоджають впровадженню нових технологій. Зокрема, деякі співробітники, переважно старшого віку або з країн, які мають обмежений доступ до цифрових ресурсів, мають проблеми з пристосуванням до нових систем, що ускладнює роботу та знижує загальну ефективність управління.

У компанії MSC Cruises є низка проблем, які суттєво впливають на ефективність роботи та задоволеність персоналу. Ці проблеми існують незважаючи на широкий спектр заходів і сучасну систему управління персоналом компанії. Висока плинність кадрів є однією з основних проблем. Це пов'язано з фізичним і психологічним навантаженням, тривалим перебуванням поза домом і труднощами роботи в морських умовах. Це особливо актуально для рядових працівників і обслуговуючого персоналу, які мають обмежені можливості для тривалого відпочинку та підтримки сімейних зв'язків.

Труднощі, пов'язані з адаптацією нових співробітників, викликані мультикультурністю та мовними бар'єрами в колективі. Відсутність єдиної політики щодо мови та низький рівень володіння англійською мовою серед персоналу ускладнюють спілкування, підвищують ймовірність непорозумінь і знижують якість роботи. Крім того, спостерігається підвищений рівень втоми та

стресу серед працівників. Це пов'язано зі складним графіком роботи, високими вимогами до безпеки та обмеженими можливостями для відпочинку на судні.

Обмежені можливості кар'єрного зростання для нижчих рівнів персоналу є ще одним викликом. Незважаючи на те, що є тренінгові програми, рядові співробітники часто відчують відсутність чітких перспектив на майбутнє, що знижує їхню мотивацію та відданість компанії. Це створює додатковий тиск на систему рекрутингу та ускладнює утримання кваліфікованих працівників[19].

Крім того, через те, що компанія працює за кордоном, є проблеми з дотриманням трудового законодавства. Уніфікація внутрішньої політики MSC Cruises є складною через різноманітність юрисдикцій і правил у країнах, де здійснюються операції. Це також підвищує ризики порушень трудових прав і стандартів охорони праці. Це особливо стосується випадків, коли члени екіпажу укладають трудові контракти за законами країн із менш жорсткими законами про захист працівників, що може призвести до дискримінації, недоплат і недостатніх соціальних гарантій. Відсутність прозорості в деяких аспектах трудових відносин підвищує ймовірність конфліктів між працівниками та керівництвом і підвищує ризик судових позовів і втрат репутації компанії.

Крім того, проблеми включають низький рівень комунікації між різними рівнями персоналу та управління. У відсутності ефективних каналів зворотного зв'язку проблеми працівників часто залишаються невирішеними або вирішуються з затримками. Це знижує довіру до керівників і негативно впливає на атмосферу в компанії. У віддалених морських підрозділах ця проблема проявляється особливо гостро через особливості роботи та віддаленість від берегових офісів.

Вплив зовнішніх обставин посилює проблеми керівництва MSC Cruises. Наприклад, пандемія світового масштабу COVID-19 різко змінила роботу круїзної галузі, призвавши до тимчасових припинення операцій, скорочення штату та суттєвих змін у політиках безпеки та охорони здоров'я. Це підвищило навантаження на систему управління персоналом, яка повинна швидко приймати рішення щодо адаптації та підтримки працівників у кризових ситуаціях. Відсутність досвіду роботи в таких умовах ускладнювала процеси прийняття рішень для

керівництва. Крім того, необхідно було залучити нові навички кризового менеджменту [8].

Необхідно відзначити, що система управління персоналом MSC Cruises віддає велику увагу питанням навчання та професійного розвитку персоналу. Компанія вкладає значні ресурси в програми підвищення кваліфікації, які включають тренінги з техніки, а також навчання комунікації. Навчання проходить через онлайн-курси, семінари та практичні заняття, що робить його доступним і гнучким. Однак у реальному житті працівникам важко мотивувати себе до постійного навчання, особливо молодшому персоналу, що негативно впливає на якість роботи та перспективи кар'єрного зростання.

Крім того, існує питання про те, наскільки ефективною є система оцінювання персоналу, яка використовується для оцінки продуктивності працівників і базується на встановлених ключових показниках ефективності (KPI). На практиці систему часто критикують за надмірну формалізацію, недостатню об'єктивність оцінювання та обмежений зворотний зв'язок, попри її формальне функціонування. Це знижує мотивацію працівників і знижує їхню залученість у процеси вдосконалення професійної діяльності. Крім того, система не завжди враховує особливості роботи в різних підрозділах компанії, що ускладнює оцінку.

Управління конфліктами та створення позитивного робочого середовища є ще одними важливими проблемами, з якими стикається MSC Cruises. Стрес і конфлікти між членами екіпажу можуть виникнути через тривале перебування в закритому середовищі, відсутність приватності та інтенсивні навантаження. Вирішення цих проблем ускладнюється браком спеціалізованих психологічних послуг і недостатньою увагою до проблем ментального здоров'я. Отже, загальна продуктивність команди знижується, а ймовірність виробничих помилок і професійного вигорання збільшується.

З вищезазначеного випливає, що система управління персоналом MSC Cruises має як значні переваги, так і значні недоліки. Програми професійного розвитку, центральне управління та складна структура відділу кадрів забезпечують потенціал кадрів компанії. Тим не менш, існує потреба в покращенні системи

управління персоналом через проблеми з оцінюванням, мотивацією, комунікацією, плинністю кадрів, психологічною підтримкою та адаптацією до мультикультурного середовища. Для збереження стійкості компанії MSC Cruises необхідно вирішити ці проблеми, оптимізувати внутрішні процеси та створити атмосферу відкритості та співпраці.

Детальний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що стоять перед HR-системою компанії, представлено у таблиці 2.2.

Згідно з SWOT-аналізом, система управління персоналом MSC Cruises має багато сильних сторін, включаючи пріоритет навчання співробітників, сучасну структуру та високий рівень цифровізації. Водночас проблеми, які були виявлені, включають обмежені кар'єрні перспективи для членів екіпажу, нерівномірне впровадження ініціатив управління людськими ресурсами та залежність від підрядників. Щоб вирішити ці проблеми, керівництво повинно приймати ефективні рішення.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи управління персоналом у MSC Cruises

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сучасна структура управління, яка включає як офісний, так і судновий персонал. Високий рівень автоматизації та цифровізації HR-процесів. Використання передових технологій. Централізована структура управління.	Недостатній рівень цифрових компетенцій у частини персоналу. Обмежені можливості кар'єрного зростання для рядового суднового складу. Залежність від зовнішніх підрядників у процесі найму. Підвищений рівень стресу на борту суден, що сприяє плинності кадрів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Зростання попиту на круїзні перевезення, що стимулює розширення персоналу та вдосконалення HR-системи. Розширення партнерств із технологічними та освітніми установами. Використання сучасних цифрових платформ управління персоналом, зокрема HRIS-систем. Розвиток співпраці з міжнародними закладами вищої освіти для професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Розширення внутрішніх програм навчання.	Посилення конкуренції на глобальному ринку за кваліфікованих фахівців. Законодавчі обмеження та бар'єри, зокрема щодо захисту персональних даних і регулювання умов праці. Кризові ситуації (економічні, геополітичні, пандемічні), що знижують стабільність попиту на персонал. Складнощі адаптації працівників до впровадження нових цифрових технологій. Етичні дилеми при застосуванні штучного інтелекту в процесах прийняття HR-рішень. Підвищення ризику втрати персоналу через активну діяльність інших ринкових гравців.
--	---

Джерело: згруповано за даними [19]

Зовнішні можливості, такі як впровадження нових HR-технологій і розвиток бренду роботодавця, сприяють розвитку HR-менеджменту. Тим не менш, для цифрової трансформації та підвищення гнучкості HR-системи потрібні активні дії, щоб протистояти викликам, пов'язаним із конкуренцією на ринку праці, регуляторним тиском і адаптаційними проблемами.

2.3. Аналіз впровадження цифрових технологій у сфері HR в компанії MSC Cruises

Цифрові технології відіграють важливу роль у зміні управління персоналом (HR) підприємств у багатьох галузях у сучасному світі, коли бізнес-процеси все більш глобалізовані та цифровізовані. Це особливо важливо для морського

транспорту, зокрема для круїзних перевезень, через складність організації роботи, географічну розосередженість працівників і високі вимоги до кваліфікації персоналу. MSC Cruises, яка є одним із провідних операторів морських пасажирських перевезень у всьому світі, активно використовує цифрові рішення для управління персоналом, що допомагає оптимізувати процеси управління персоналом, досягати кращих управлінських рішень і зберегти конкурентоспроможність.

Цифровізація людських ресурсів у MSC Cruises включає такі основні напрямки: автоматизація процесу найму, електронне навчання та розвиток персоналу, цифрове управління робочим часом, впровадження аналітичних інструментів для управління ефективністю та використання сучасних комунікаційних платформ для організації внутрішніх процесів. Важливо відзначити, що цифрові технології не тільки допомагають оптимізувати повсякденні завдання, але й створюють новий рівень взаємодії між керівництвом і працівниками. Ця взаємодія є необхідною умовою для гнучкості та інноваційності.

Фінансова динаміка демонструє зростання доходів компанії MSC Cruises з 2,5 млрд доларів у 2021 році до 4,8 млрд доларів у 2023 році (див. рис 2.4).

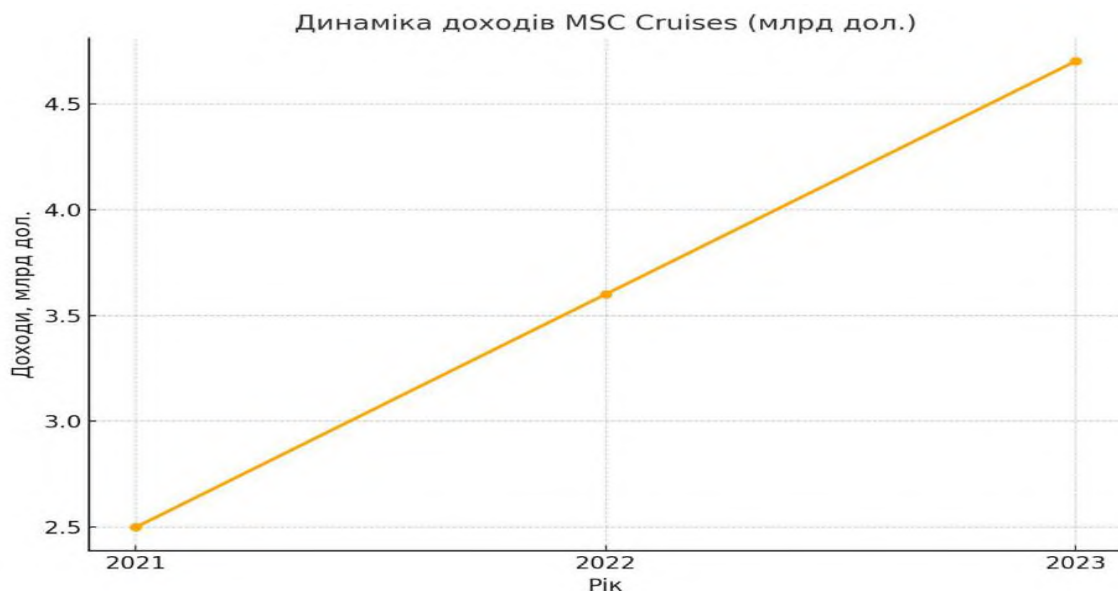


Рис 2.4 Динаміка доходів MSC Cruises (2021-2023 р.р.)

Джерело: згруповано за даними [19]

Такий стійкий ріст є результатом активного впровадження інновацій, модернізації флоту, цифрової трансформації управлінських процесів, а також розширення географії маршрутів. Це свідчить про успішну стратегію компанії щодо зміцнення позицій на світовому ринку круїзних перевезень. Одним із перших і найбільш помітних напрямків цифровізації HR на MSC Cruises є автоматизація рекрутингу. Компанія використовує спеціалізовані платформи, які допомагають їй обробляти надзвичайно велику кількість заявок від кандидатів. Використовуючи системи штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання, MSC Cruises скорочує час підбору персоналу, використовуючи попередній скринінг резюме за певними параметрами.

Такий метод підвищує точність добору, особливо для специфічних професійних вимог морської індустрії, що стосуються обслуговуючого персоналу і технічних спеціалістів. Таким чином, компанія має можливість швидко реагувати на кадрові проблеми, які виникають через сезонність або непередбачуваність.

Паралельно активно впроваджується дистанційне навчання. Це дозволяє співробітникам проходити сертифіковані курси, тренінги з безпеки та навчання новим стандартам обслуговування незалежно від того, де вони працюють. Ця система особливо важлива для MSC Cruises, оскільки її співробітники працюють на бортах суден або у віддалених офісах. Цифрові освітні ресурси, такі як інтерактивні модулі та вебінари, дозволяють працівникам постійно розвиватися та адаптуватися до змінних законодавства та вимог ринку.

Цифрові платформи для управління робочим часом і графіками дозволяють планувати складні зміни та відповідати нормам Міжнародної організації праці (МОП). MSC Cruises пропонує системи, які автоматично контролюють норми робочого часу та відпочинку. Вони також допомагають планувати зміни, використовуючи прогнози завантаження та навантаження на екіпаж. Такі системи не лише знижують адміністративні витрати, а й підвищують безпеку роботи, запобігаючи перевтомі працівників [18].

Аналіз HR стає все більш важливим для MSC Cruises. Компанії можуть аналізувати тенденції плинності кадрів, оцінювати ефективність навчальних

програм і прогнозувати потреби персоналу на основі великих масивів даних завдяки використанню систем Business Intelligence і Big Data. Це підвищує стратегічну цінність відділу людських ресурсів, оскільки він надає керівництву інформативні аналітичні звіти, які допомагають їм приймати розумні рішення. Прогнозна аналітика дозволяє передбачити ризики втрати важливих співробітників і вчасно приймати рішення щодо утримання співробітників.

За допомогою цифрових платформ можна створювати плани розвитку, збирати відгуки та регулярно проводити оцінки. Система управління ефективністю MSC Cruises дозволяє автоматизувати процеси оцінювання, встановлювати цілі для кожної команди та отримувати зворотний зв'язок. Це допомагає зробити оцінювання більш відкритими та чесними, а також створити серед працівників атмосферу постійного вдосконалення. Але адаптація систем до специфіки робіт на суднах створює проблеми для компанії, що впливає на сприйняття та довіру до цифрових оцінок, незважаючи на переваги.

Комунікаційні платформи, інтегровані в систему людських ресурсів MSC Cruises, дозволяють оперативно обмінюватися інформацією між працівниками різних підрозділів і регіонів компанії. Використання платформ для спільної роботи, таких як месенджери, відеоконференції та соціальні мережі компанії, прискорює прийняття рішень і підвищує залученість персоналу. Водночас існує проблема з різним рівнем цифрової компетентності співробітників: для вирішення цього потрібно проводити навчання та змінювати інтерфейси систем.

Цифрові проблеми з персоналом MSC Cruises включають труднощі з інтеграцією різних систем і платформ, що іноді призводить до фрагментації і дублювання даних, технічних збоїв. Для впровадження та підтримки цифрової інфраструктури високі інвестиційні витрати можуть бути проблемою, особливо з огляду на необхідність постійного оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу. Крім того, цифровізація вимагає зміни культури організації. Це може викликати опір працівників і перешкоджати їм використовувати нові інструменти.

MSC Cruises приділяє велику увагу безпеці персональних даних у своїх цифрових HR-системах. Компанія працює в різних юрисдикціях, але дотримується Загального регламенту захисту даних (GDPR) ЄС та інших регіональних стандартів, використовуючи складні системи шифрування, управління доступом і моніторингу безпеки. Для збереження довіри співробітників і запобігання фінансових і репутаційних втрат необхідний високий рівень кібербезпеки.

Важливим аспектом успішної цифрової трансформації HR на MSC Cruises є управління змінами та формування сприятливої організаційної культури. Компанія впроваджує комплексні програми навчання, залучення співробітників до процесів цифровізації, а також комунікаційні стратегії для подолання опору і формування позитивного ставлення до нововведень. Такий підхід дозволяє підвищити рівень адаптації персоналу, стимулювати інноваційність і зміцнювати корпоративну ідентичність.

Компанія MSC Cruises активно впроваджує сучасні екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище. Одним із ключових кроків у цьому напрямку стало впровадження LNG-технологій. У 2023 році до флоту приєдналося друге судно, яке працює на зрідженому природному газі — MSC Euribia. Це судно стало першим у круїзній галузі, яке здійснило рейс із нульовими викидами парникових газів, продемонструвавши можливості сучасних технологій у досягненні вуглецевої нейтральності.

Окрему увагу компанія приділяє ефективному використанню водних ресурсів. Велика частка прісної води на борту суден створюється шляхом опріснення морської води, що дозволяє зменшити залежність від берегових джерел. Крім того, споживання води на одного пасажера постійно скорочується, що свідчить про вдосконалення внутрішніх процесів та підвищення рівня екологічної відповідальності. У 2023 році споживання прісної води на одного пасажера знизилося на 17,2% порівняно з 2021 роком завдяки впровадженню ефективних заходів з економії води. Це стало можливим завдяки оптимізації систем водопостачання та підвищенню екологічної свідомості персоналу і пасажирів.

Такий результат сприяє збереженню природних ресурсів і зменшенню впливу компанії на навколишнє середовище.

На рис.2.5. наведено зменшення споживання прісної води на 1 пасажира за період 2021-2023 р.р.



Рис 2.5 Зменшення споживання прісної води на 1 пасажира за період 2021-2023 р.р.

Джерело: згруповано за даними [14]

У сфері збереження біорізноманіття MSC співпрацює з науковими організаціями, зокрема з Nature Metrics. Завдяки цьому на борту кількох суден проводився аналіз морської води, у результаті якого було виявлено тисячі видів морських організмів. Ця ініціатива сприяє не лише науковим дослідженням, а й загальному збереженню морських екосистем.

У 2023 році судна MSC Cruises на LNG, зокрема MSC Euribia та інші лайнері з нульовими викидами CO₂, продовжували демонструвати ефективність сучасних екологічних технологій. Окрім цього, MSC Cruises активно співпрацює з науковцями з Nature Metrics у рамках морського моніторингу, що дозволяє виявляти тисячі видів морських організмів і сприяє збереженню біорізноманіття у світових океанах [39].

Для MSC Cruises впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом є комплексним процесом, який має вирішальне значення для покращення ефективності HR-процесів, адаптації до сучасних викликів ринку праці та підтримки стійкого розвитку компанії. Незважаючи на це, щоб максимізувати переваги цифровізації, необхідно ретельно вирішувати проблеми, пов'язані з технікою, організацією та культурою; крім того, необхідно постійно вдосконалювати цифрову інфраструктуру, а також підвищувати компетенції персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Розробка рекомендацій щодо цифрової трансформації управління персоналом

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успішності підприємств морського транспорту, зокрема у сфері круїзного бізнесу. Висока динаміка змін, зростаючі очікування пасажирів, а також потреба в підвищенні безпеки і якості обслуговування вимагають від компаній гнучких і технологічно адаптованих HR-процесів. Традиційні методи роботи з персоналом уже не забезпечують належної ефективності, тому впровадження цифрових інструментів у сфері HR є не просто бажаним, а необхідним.

Цифрова трансформація у сфері управління людськими ресурсами охоплює широке коло напрямів – від автоматизації рутинних функцій до глибокої персоналізації досвіду працівника та побудови даних екосистем для прийняття стратегічних рішень. З огляду на зазначене, доцільним є впровадження комплексу цифрових рішень, які сприяють підвищенню ефективності HR-менеджменту, покращенню взаємодії між працівниками та роботодавцем, а також забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Уданому розділі представлено низку рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом круїзної компанії на основі сучасних цифрових

технологій. Розглянуті ініціативи є прикладом того, як цифрові інновації можуть стати ефективним інструментом трансформації кадрової політики відповідно до викликів сучасного круїзного ринку.

Одним із перспективних напрямів удосконалення HR-менеджменту в круїзному бізнесі, на мою думку, є запровадження технологій віртуальної реальності (VR) у процеси навчання, підвищення кваліфікації та адаптації екіпажу. Використання VR-рішень дозволяє моделювати реалістичні ситуації, що виникають на борту судна, не наражаючи персонал на небезпеку, а також значно скорочує витрати на проведення тренінгів у фізичному середовищі. Такі цифрові симуляції сприяють формуванню практичних навичок в умовах, максимально наближених до реальних, що особливо важливо для представників обслуговуючого персоналу, технічних служб і служб безпеки.

Як приклад, VR-тренажери можуть використовуватись для моделювання евакуації пасажирів у разі аварійної ситуації, що дає змогу екіпажу відпрацьовувати алгоритми дій без фактичного залучення судна та пасажирів. Крім того, такі рішення є ефективними при навчанні нових працівників, які ще не мають практичного досвіду роботи на морському судні, оскільки дозволяють безпечно ознайомитися з просторовою структурою судна, внутрішніми процесами та стандартами обслуговування.

Крім того, використання віртуальної реальності значно скорочує час, необхідний для проведення тренінгів, оскільки екіпаж може навчатися, коли завгодно. Це дозволяє компаніям зменшити витрати на навчання та оптимізувати розподіл робочого часу. Незважаючи на це, віртуальна реальність дозволяє тренувати різні категорії персоналу, таких як офіцери та технічні екіпажі, а також працівники готелів. Отже, безпека та обслуговування на борту покращуються [29].

До переваг VR-технологій у HR-процесах слід віднести підвищення залученості персоналу до навчального процесу, можливість багаторазового повторення сценаріїв, а також автоматичну оцінку результатів. Водночас, не варто ігнорувати певні обмеження: впровадження VR потребує початкових

інвестицій у обладнання, а також підготовки інструкторів, здатних ефективно інтегрувати нові методики в навчальні програми.

Незважаючи на ці виклики, вважаю доцільним ініціювати пілотне впровадження VR-модулів у підготовку персоналу круїзних суден з подальшим аналізом ефективності цього інструменту в умовах конкретного підприємства.

На мою думку, важливим кроком у напрямі цифрової трансформації управління персоналом у морському транспорті є впровадження мобільного додатку для екіпажу, оснащеного вбудованим штучним помічником. Такий додаток має стати інтегрованим HR-інструментом, що забезпечить цілодобовий доступ до важливої інформації, сприятиме підвищенню ефективності комунікацій, автоматизації рутинних завдань і загальному зростанню задоволеності персоналу.

Запропонований мобільний додаток виконуватиме роль як багатофункціональна цифрова платформа. Він дозволить членам екіпажу переглядати особисті графіки змін, ознайомлюватися з актуальними новинами компанії, проходити дистанційне навчання, а також отримувати доступ до політики, інструкції і стандартів обслуговування. Крім того, спеціальний віртуальний асистент (чат-бот на основі ШІ) забезпечуватиме оперативні відповіді на типові запити працівників — наприклад, «як подати запит на відпустку», «де знайти процедуру евакуації», або «як пройти чергове тестування з охорони праці».

Для нових співробітників додаток виконуватиме функцію цифрового гіда забезпечуючи швидку адаптацію через доступ до покрокових інструкцій, інтерактивних курсів та вітального пакету інформації про компанію, судно та посадові обов'язки. Окрім цього, працівники зможуть безпосередньо через додаток зв'язуватися з HR-відділом, надсилати запити на підтримку або зворотний зв'язок, що особливо цінно під час тривалих морських переходів, коли доступ до комп'ютерної техніки обмежений.

Як приклад, у разі зміни розкладу рейсу працівник отримає push-сповіщення з новими даними; якщо заплановане навчання — додаток

автоматично сформує нагадування і надасть доступ до курсу. У разі екстреної ситуації, член екіпажу зможе через додаток швидко передати координати, повідомлення або викликати відповідального офіцера, що підвищує рівень безпеки на судні.

Очікувані переваги від впровадження такого інструменту включають підвищення оперативності HR-процесів, зменшення кількості помилок, викликаних людським фактором, економію часу, а також зростання рівня цифрової грамотності персоналу. Водночас, слід враховувати і потенційні обмеження – зокрема, потребу в стабільному інтернет-з'єднанні для повноцінного функціонування додатку, а також початкові витрати на його розробку та навчання персоналу.

Таким чином, вважаю впровадження мобільного додатку зі штучним помічником доцільним та стратегічно важливим кроком на шляху до ефективної цифрової трансформації системи управління персоналом у круїзному бізнесі.

Після розгляду впровадження мобільного додатку зі штучним помічником, наступним важливим напрямом цифрової трансформації в управлінні персоналом морського транспорту є використання технології блокчейн. На мою думку, блокчейн має значний потенціал для оптимізації процесів підтвердження кваліфікації та документального супроводу екіпажу. Завдяки цій технології всі необхідні документи — сертифікати, ліцензії та контракти — зберігаються у захищеному і незмінному цифровому реєстрі, доступ до якого мають лише уповноважені особи. Це знижує ризик підробок і помилок, а також спрощує перевірки під час інспекцій і аудитів.

Для прикладу, смарт-контракти можуть автоматично оновлювати інформацію про закінчення навчання чи терміни дії ліцензій, що дозволяє швидко і точно підтримувати кадрові дані в актуальному стані. Однак, незважаючи на численні переваги, застосування блокчейну вимагає високих початкових інвестицій у технологічну інфраструктуру та відповідну кваліфікацію персоналу, що може стати бар'єром для деяких компаній. Водночас інтеграція блокчейн-систем із існуючими цифровими платформами створює

єдине інформаційне середовище, що підвищує якість управлінських рішень і формує конкурентні переваги на міжнародному ринку.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності цифрових інструментів в управлінні персоналом є важливим етапом впровадження інновацій, оскільки дозволяє виявити переваги трансформації HR-процесів і обґрунтувати доцільність подальших інвестицій у цифровізацію. В умовах динамічного розвитку морського транспорту та круїзного бізнесу особливу увагу слід приділяти тим показникам, які безпосередньо впливають на якість управління екіпажем, зниження витрат, підвищення мотивації працівників та рівень їхньої підготовки.

Серед ключових показників, за якими оцінюється ефективність впровадження цифрових рішень, варто виділити зменшення часу, необхідного для адаптації нових працівників. Завдяки застосуванню мобільного додатку з вбудованим штучним помічником, нові члени екіпажу можуть ознайомитися з внутрішніми процедурами, розкладом, політиками та навчальними матеріалами у зручному форматі, що значно скорочує період входження в обов'язки. Це, у свою чергу, знижує навантаження на HR-відділ і сприяє ефективнішому використанню часу персоналу.

Ще одним важливим критерієм є зниження витрат на навчання. Традиційна організація тренінгів передбачає оренду приміщень, залучення інструкторів і перерву в роботі екіпажу. Впровадження VR-технологій дозволяє організувати навчальний процес без відриву від робочого місця, у будь-який зручний час, що не лише скорочує витрати, а й підвищує доступність тренінгів. Застосування віртуальної реальності для моделювання надзвичайних ситуацій дає можливість неодноразово відпрацьовувати сценарії дій, що покращує рівень підготовки персоналу та знижує ймовірність помилок у реальних умовах [20].

Рівень задоволеності працівників також може слугувати індикатором ефективності цифрової трансформації. Мобільний додаток із функцією швидкого зворотного зв'язку, новинною стрічкою та персональними повідомленнями створює відчуття залученості, підвищує довіру до роботодавця та формує позитивний клімат у колективі. Це впливає на показник залученості персоналу, який демонструє, наскільки активно працівники беруть участь у внутрішніх процесах, навчанні та ініціативах компанії.

Крім цього, цифрові рішення сприяють зниженню кількості помилок у кадровій документації. Завдяки впровадженню блокчейн-технологій, процеси перевірки та оновлення сертифікатів стають автоматизованими, прозорими та захищеними від зовнішнього втручання. Це дозволяє значно підвищити точність обліку та пришвидшити аудиторські перевірки, що особливо важливо для компаній з великою кількістю міжнародних екіпажів.

Ще одним важливим показником є час реагування HR-відділу на запити працівників. До цифровізації це займало години, а інколи й дні, тоді як впровадження чат-бота дозволяє отримувати відповіді миттєво, навіть у неробочий час. Це підвищує рівень комфорту екіпажу, особливо у стресових умовах тривалих морських подорожей. Зрештою, усі ці заходи впливають на зниження плинності кадрів, адже покращення умов праці, ефективної комунікації та можливостей для саморозвитку зменшують бажання працівників залишати компанію.

Використання віртуальної реальності (VR) для навчання екіпажу, блокчейн-технологій для управління документами та мобільних додатків зі штучним інтелектом для комунікації сприяє покращенню наступних показників.

Рівень задоволеності працівників: завдяки інтерактивному навчанню та зручному доступу до інформації через мобільні додатки, працівники відчують більшу підтримку та залученість. Це можна виміряти за допомогою формули:

$$\text{Рівень задоволеності} = (\text{Сума оцінок задоволеності співробітників} / \text{Максимально можлива сума оцінок}) * 100\% \quad (3.1.)$$

Припустимо, що у внутрішньому опитуванні MSC Cruises взяли участь 10000 працівників, кожен з яких оцінив рівень своєї задоволеності умовами праці, комунікацією та доступністю інформації за п’ятибальною шкалою. Загальна сума балів, набраних під час опитування, склала 41500. Максимально можлива сума оцінок при такій кількості респондентів дорівнює:

$$10000 \cdot 5 = 50000$$

Тоді рівень задоволеності працівників складає:

$$(41500/50000) \cdot 100\% = 83\%$$

Таким чином, розрахунковий рівень задоволеності персоналу MSC Cruises становить 83%, що можна вважати високим показником. Це свідчить про позитивний ефект від застосування цифрових рішень у сфері управління персоналом та підтверджує доцільність подальшого розвитку таких інструментів у компанії.

У рамках оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів доцільно порівняти зміну показника часу закриття вакансій (Time-to-Fill) у динаміці — до та після цифрової трансформації процесів рекрутингу.

Цей показник розраховується як:

$$Time-to-Fill = \text{Дата закриття вакансії} - \text{Дата відкриття вакансії} \quad (3.2.)$$

Результати розрахунків наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння Time-to-Fill у MSC Cruises:

Показник	2023 рік	2025 рік (прогноз після впровадження нових технологій)
----------	----------	--

Середній час закриття вакансій	27 днів	18 днів
Основні інструменти	Ручний пошук, базові ATS	AI-рекрутери, автоматизовані платформи, аналітика поведінки кандидатів

Джерело: згруповано за даними [20]

У 2023 році процес підбору персоналу в компанії переважно здійснювався за допомогою традиційних методів — стандартних рекрутингових платформ і ручної перевірки резюме. Середній час закриття вакансії становив 27 днів.

Проте у 2025 році, як що впровадити AI-рекрутерів, автоматичне ранжування кандидатів, мобільні додатки для претендентів та аналітику на основі великих даних, то цей показник можна скоротити до 18 днів.

Таке скорочення на 33% свідчить про значне зростання ефективності HR-процесів, економію ресурсів компанії та зменшення періодів незаповнених посад, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Ще одним важливим показником ефективності управління персоналом є рівень плинності кадрів, який визначається як співвідношення кількості звільнених працівників до загальної кількості персоналу. Цей показник розраховується за формулою:

$$\text{Плинність кадрів} = (\text{Кількість звільнених працівників} / \text{Загальна кількість працівників}) * 100\% \quad (3.3.)$$

У 2023 році, за наявності 49874 співробітників, з компанії MSC Cruises звільнилося приблизно 7200 осіб. Це дає орієнтовний рівень плинності кадрів у 14,4%. Такий показник є типовим для глобальної компанії у сфері круїзного обслуговування, де кадрові зміни трапляються регулярно через сезонність, специфіку роботи та різноманітність посад.

Однак завдяки впровадженню у 2025 році цифрових рішень — таких як мобільні HR-додатки, автоматизовані системи управління залученістю персоналу, платформ для навчання та розвитку, а також регулярні онлайн-опитування рівня задоволеності — рівень плинності вдасться суттєво знизити. У 2025 році при чисельності персоналу близько 52000 осіб кількість звільнень зменшилася до 4160, що відповідає показнику приблизно 8,0%.

Це скорочення свідчить про підвищення лояльності працівників, зміцнення внутрішньої культури компанії та ефективність використання цифрових технологій для утримання персоналу.

Рівень залученості персоналу: інтерактивні навчальні програми та постійний зворотний зв'язок через цифрові платформи підвищують мотивацію та залученість працівників. Це можна оцінити за допомогою опитувань та аналізу участі в корпоративних заходах [35].

Розрахунок продуктивності праці. Продуктивність праці визначається як відношення обсягу виробництва до витрат робочого часу за певний період і розраховується за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \text{Обсяг виробництва} / \text{Час (год)} \quad (3.4.)$$

У контексті діяльності підприємства MSC Cruises, що надає послуги у сфері круїзного бізнесу, обсяг виробництва можна інтерпретувати як загальну кількість обслужованих гостей за рік (у нашому випадку — 4081 393 гостей у 2023 році).

Часом вважається сумарна кількість робочих годин, відпрацьованих усіма співробітниками за цей же період. Для більш точного розрахунку необхідно врахувати середню кількість робочих годин одного працівника на рік. При стандартній 40-годинній робочому тижні та 52 тижнях на рік це становить: $40 \times 52 = 2\,080$ годин.

Загальна кількість працівників підприємства — 49 874 особи.

Відповідно, загальна кількість відпрацьованих годин обчислюється як:
 $49\,874 \times 2\,080 = 103\,728\,320$ годин.

Підставляючи ці значення у формулу продуктивності праці, отримуємо:
 $4\,081\,393 / 103\,728\,320 \approx 0,0394$ гостей на годину роботи одного працівника.

Аналіз впливу цифрових HR-інструментів. Враховуючи потенціал цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом, прогнозується збільшення продуктивності праці на 10%. У цьому разі продуктивність зросте до:

$0,0394 \times 1,1 = 0,0433$ гостей на годину роботи одного працівника.

Таким чином, застосування цифрових HR-інструментів може сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу та, як наслідок, збільшенню обсягу наданих послуг при незмінних або навіть зменшених трудових ресурсах.

Також важливо звернути увагу на показник частки нових співробітників від загальної кількості персоналу, який розраховується за формулою:

$$\text{Частка нових співробітників} = \frac{\text{Кількість нових співробітників}}{\text{Загальна кількість співробітників}} \times 100\% \quad (3.5.)$$

Для нашого прикладу це становить:

$$18\,866 / 49\,874 \times 100\% \approx 37.8\%$$

Високий відсоток оновлення персоналу свідчить про активний процес рекрутингу та адаптації нових працівників. У такому разі цифрові HR-інструменти можуть зіграти ключову роль у підвищенні ефективності найму, зменшуючи витрати часу та фінансові ресурси на залучення кваліфікованих кадрів.

Завдяки автоматизації відбору кандидатів, покращенню комунікації з претендентами та оптимізації розміщення вакансій компанія отримує можливість значно оптимізувати ресурси.

Припустимо до впровадження цифрових рішень тривалість відкриття вакансії складала 80 робочих днів, а вартість роботи рекрутера за цей період становила 4500 доларів США. При цьому рекрутер одночасно працював над сімома вакансіями, що зменшувало його увагу до кожної окремої позиції. Витрати на розміщення вакансії сягали 270 доларів, а бонус рекрутера за закриття позиції складав 300 доларів. Додатково компанія неодноразово розміщувала вакансію, що також впливало на загальні витрати, а вартість співбесід становила 360 доларів.

Загальна вартість найму до впровадження цифрових HR-інструментів:

$$4500/7+270/7+300+105+360=643+39+300+105+360=1447 \text{ дол.}$$

Після цифровізації передбачається скорочення тривалості відкриття вакансії на 20%, тобто з 80 до 64 днів, що призводить до зменшення вартості роботи рекрутера: $(4500 \times 64) \div 80 = 3600$ доларів. На одну вакансію припадає $3600 \div 7 \approx 514$ доларів. Цифрові інструменти дозволили зменшити витрати на розміщення вакансій на 30%, тобто до $270 \times 0,7 = 189$ доларів, а в розрахунку на одну позицію $189 \div 7 \approx 27$ доларів. Вартість повторного розміщення вакансії (3 рази) також знизилася на 30%: $105 \times 0,7 = 73,5$ долара. Бонус залишено без змін - 300 доларів. Проведення співбесід за допомогою онлайн-формату скоротило їхню вартість на 25%, тобто з 360 до 270 доларів. У результаті, вартість найму після цифровізації становить:

$$514 + 27 + 300 + 73.5 + 270 = 1184.5 \text{ доларів США.}$$

Таким чином, економія на одному наймі дорівнює:

$$1447-1184.5=262,5 \text{ дол., що становить у відносному вимірі:}$$

$$(262,5 \div 1447) \times 100\% \approx 18,1\%.$$

Це свідчить про те, що цифрові HR-інструменти дозволяють зменшити вартість найму майже на 18%, паралельно зменшуючи час, необхідний для закриття вакансій, що особливо важливо для кріюінгових компаній, яким необхідна оперативність і гнучкість у формуванні екіпажів.

Результати оцінки впливу цифрових технологій на управління персоналом у MSC Cruises за основними HR-показниками, що відображають зміни до та після впровадження інноваційних рішень, представлені в таблиці 3.2.

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом компанії MSC Cruises дозволило досягти помітних позитивних результатів як у кількісних, так і в якісних аспектах. Це свідчить про високу ефективність стратегічного курсу на цифровізацію HR-процесів.

По-перше, скорочення середнього часу закриття вакансій на 33% (з 27 до 18 днів) свідчить про значне підвищення оперативності рекрутингової системи. Для круїзної галузі, де кадрове оновлення має високий рівень (понад 37% у 2023 році), це є критичним фактором ефективного функціонування. Такий результат став можливим завдяки автоматизації підбору персоналу, впровадженню аналітики та цифрових систем оцінки кандидатів.

По-друге, зниження вартості найму на 18,1% відображає економічний ефект, досягнутий за рахунок застосування новітніх технологій — таких як штучний інтелект у рекрутингу, чат-боти, автоматизовані системи сортування резюме та мобільні додатки для комунікації з кандидатами. Це дозволяє компанії зменшити навантаження на HR-відділ та підвищити точність відбору.

Табл. 3.2

Порівняння ключових показників MSC Cruises у 2023 і 2025 роках

Показник	2023	2025
Середній час закриття вакансії	27 днів	18 днів
Вартість найму на одну вакансію	1447 дол. США	1184,5 дол. США
Економія часу	-	33%
Економія витрат	-	18,1%
Рівень плинності кадрів	14,4%	8,0%
Рівень задоволеності персоналу	67%	83%

Продуктивність праці (гостей/год)	0,0394	0,0433 (прогноз, +10%)
-----------------------------------	--------	------------------------

Джерело: згруповано за даними [18]

Крім того, спостерігається суттєве зменшення плинності кадрів — майже вдвічі (з 14,4% до 8,0%), що демонструє покращення внутрішнього клімату, лояльності персоналу та ефективності системи підтримки співробітників. Це досягається через персоналізовані програми адаптації, постійний зворотний зв'язок, а також впровадження гнучких моделей роботи та цифрових сервісів самообслуговування.

Ще одним вагомим досягненням стало зростання продуктивності праці на 10% (з 0,0394 до 0,0433 обслуговуваних гостей на годину роботи одного працівника). Це свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів, яке стало можливим завдяки застосуванню систем прогнозування навантаження, розумного планування змін і доступу до аналітики в режимі реального часу.

Показник задоволеності персоналу, який досяг 83% за результатами внутрішніх опитувань, також є свідченням позитивного впливу цифрових інструментів. Мобільні HR-платформи, електронне навчання, можливість кар'єрного зростання та активне залучення працівників у внутрішню комунікацію створюють сучасне, комфортне середовище праці.

Загалом, цифрова трансформація HR-процесів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, скороченню витрат, зміцненню корпоративної культури та посиленню конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Такі результати можуть стати основою для масштабування цифрових рішень і на інші функціональні напрями компанії.

3.3. Ризики та обмеження впровадження цифрових інструментів на підприємстві

Одним із ключових ризиків при впровадженні цифрових технологій в управління персоналом є фінансовий. Основною проблемою виступає значна вартість первинних інвестицій, що включають придбання спеціалізованого обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та навчання персоналу. Наприклад, для використання VR-технологій необхідні високопродуктивні гарнітури, графічні станції та тренажери, що створює суттєве фінансове навантаження. Аналогічно, впровадження блокчейн-систем вимагає розробки індивідуальних рішень, проведення технічного аудиту та забезпечення кібербезпеки [27].

Розробка мобільних додатків зі штучним інтелектом передбачає створення користувацьких інтерфейсів, налаштування серверної інфраструктури та тестування на різноманітних пристроях, що також збільшує загальні витрати. Крім одноразових інвестицій, компанії змушені нести поточні витрати на обслуговування, оновлення та технічну підтримку цифрових систем. Окупність таких інвестицій часто відкладається у часі, особливо без чіткого стратегічного плану з монетизації переваг цифровізації.

Ризик фінансових втрат посилюється у разі неповного врахування всіх витрат, пов'язаних із впровадженням технологій, а також низькою активністю персоналу у використанні нових систем через брак мотивації чи навичок. Невдала реалізація проєктів може призвести до марних витрат, погіршення фінансових показників та втрати довіри керівництва до інновацій.

Технічні обмеження також виступають значущим бар'єром цифрової трансформації. Частою проблемою є застаріла ІТ-інфраструктура, що не підтримує сучасні VR-платформи, блокчейн-системи або мобільні додатки. Багато підприємств досі використовують застарілі комп'ютерні системи, ускладнюючи інтеграцію нових цифрових інструментів, що часто потребує суттєвих технічних оновлень і навіть повної модернізації інформаційної архітектури.

Також виникає проблема несумісності старих програмних рішень з новими платформами, наприклад, перехід від локальних таблиць або заархівованих баз даних до хмарних сервісів може супроводжуватись ризиком втрати або спотворення інформації. Це створює додаткове навантаження на ІТ-персонал, що часто має обмежені ресурси.

Особливо гострою є проблема низької якості інтернет-зв'язку, зокрема для круїзного бізнесу, де на морських суднах стабільне підключення до мережі може бути відсутнє або обмежене. Це суттєво знижує доступність мобільних додатків, навчальних платформ та сервісів зворотного зв'язку, що унеможливорює ефективне використання цифрових рішень у реальному часі.

Крім того, цифрові інструменти потребують потужної серверної інфраструктури для зберігання та обробки великих обсягів даних — VR-симуляції, відеоінструкції та блокчейн-реєстри є ресурсомісткими. Підприємства, що не готові до таких навантажень, ризикують зіштовхнутись з перебоями в роботі систем та втратами інформації, що знижує загальну ефективність цифрової трансформації.

Соціально-психологічні бар'єри пов'язані з низьким рівнем цифрової грамотності персоналу, що є суттєвим фактором, який впливає на успішність впровадження нових технологій. Особливо це стосується працівників старших вікових груп або тих, хто має обмежений досвід роботи з цифровими платформами. У таких працівників може виникати тривожність, нерозуміння користі технологічних нововведень або страх помилитись.

Ці фактори часто призводять до опору змінам — працівники можуть відмовлятися використовувати нові системи або саботувати їх впровадження, що значно знижує ефективність інновацій і уповільнює процес трансформації. Подолання такого опору вимагає не лише технічного навчання, але й мотиваційної підтримки, а також системного роз'яснення переваг цифрових рішень.

Організація навчальних і адаптаційних програм створює додаткове навантаження на HR-відділ та управлінський персонал. Вона потребує

інвестицій у розробку інструкцій, тренінгів, демонстрацій та менторської підтримки, а також індивідуального підходу до різних категорій працівників. Важливо враховувати різні темпи навчання, адже процес оволодіння новими інструментами може бути тривалим.

Неналежна організація адаптації може призвести до неефективного використання систем, помилок, затримок і зниження продуктивності. Також можливо виникнення конфліктів між персоналом, який швидко освоїв технології, та тими, хто відстає, що негативно впливає на атмосферу в колективі та загальну ефективність роботи.

Юридичні обмеження пов'язані з вимогами міжнародного законодавства щодо захисту персональних даних, особливо регламентом GDPR у межах Європейського Союзу. Компанії, що працюють із працівниками з країн ЄС або обробляють їхні персональні дані, мають забезпечити прозорість збору інформації, отримання згоди на її обробку, а також надати права на доступ, виправлення і видалення даних.

Порушення вимог GDPR тягне за собою значні штрафи, які можуть досягати мільйонів євро, а також серйозні репутаційні втрати. У сфері HR, де обробляються чутливі персональні дані (паспортні дані, медичні довідки, контракти), це питання є особливо критичним.

Кібербезпека є окремим важливим напрямом, оскільки цифрові платформи стають мішенню для зовнішніх хакерських атак і внутрішніх зловживань. Необхідно впроваджувати комплексні заходи захисту, такі як багаторівнева автентифікація, шифрування даних, регулярні оновлення, резервне копіювання та моніторинг доступу.

Таблиця 3.3

Ризики та обмеження впровадження цифрових інструментів на підприємстві

№	Категорія ризику	Суть ризику/ обмеження	Приклади/ наслідки
1	Фінансові ризику	Високі початкові витрати на VR, блокчейн, мобільні додатки; довгий термін окупності.	Навантаження на бюджет, можлива неокупність інвестицій, зниження довіри до інновацій.
2	Технічні обмеження	Відсутність сучасної IT-інфраструктури, проблеми сумісності систем, слабкий інтернет.	Неможливість повноцінного впровадження рішень; збої у роботі цифрових систем.
3	Низька цифрова грамотність	Працівники не готові до нових технологій, бояться помилок, не мають навичок.	Опір змінам, гальмування трансформації, необхідність додаткового навчання.

Продовження табл. 3.3

4	Кібербезпека	Ризики витоку даних, хакерських атак, внутрішніх зловживань, слабкий захист систем.	Фінансові, репутаційні втрати, юридична відповідальність, втрата довіри працівників.
5	Юридичні обмеження	Вимоги GDPR, міжнародне регулювання обробки даних та електронних документів.	Штрафи, блокування систем, ускладнення транснаціонального обміну інформацією.
6	Людський фактор та	Страх втрати роботи через автоматизацію, етичні	Зниження залученості, конфлікти в колективі,

	етика	сумніви щодо ШІ, непрозорість алгоритмів.	саботаж нововведень, втрати довіри.
--	-------	--	--

Джерело: згруповано за даними [29]

Представлені в таблиці ризики та обмеження впровадження цифрових інструментів в управління персоналом у круїзному бізнесі демонструють складність і багатогранність цифрової трансформації.

Найбільш критичними є фінансові, технічні та кадрові бар'єри, які можуть значно уповільнити успішне впровадження VR-технологій, блокчейн-рішень і мобільних HR-додатків. Також не можна ігнорувати ризики, пов'язані з кібербезпекою, юридичними вимогами та етичними аспектами, що напряду впливають на довіру працівників і стейкхолдерів до цифрових змін.

Для успішного подолання зазначених викликів доцільно реалізувати комплекс заходів. Передусім, важливо впровадити поетапну модель інвестування, розпочавши з пілотних проєктів, що дозволить мінімізувати ризики некупності та раціонально розподілити бюджет. Паралельно необхідно здійснити аудит наявної ІТ-інфраструктури та розробити план її поступової модернізації відповідно до технічних вимог нових цифрових рішень.

Важливою складовою стратегії цифровізації має стати підвищення цифрової грамотності персоналу через системне навчання, практичні тренінги та запровадження програм мотивації. У сфері безпеки варто посилити заходи з кіберзахисту: використовувати сучасні технології аутентифікації, шифрування даних, контролю доступу та регулярно проводити аудит інформаційної безпеки.

Крім того, всі впроваджувані рішення повинні відповідати нормам міжнародного права, зокрема вимогам GDPR, що потребує залучення профільних юристів для оцінки юридичних ризиків. Окрему увагу слід приділити етичному аспекту цифрової трансформації — забезпечити прозорість алгоритмів, підтримувати відкриту комунікацію з працівниками та враховувати їхні побоювання щодо змін, щоб уникнути втрати довіри та опору з боку персоналу.

Розділ 4

ОХРАНА ТРУДА

4.1. Вимоги розділу 3 Конвенції Міжнародної організації праці в морському судноплавстві 2006 року: «Житлові приміщення, умови для відпочинку, харчування і столове обслуговування»

Одним із важливих аспектів, що регулюються Конвенцією про працю в морському судноплавстві (MLC), є забезпечення належних житлових приміщень і гідних умов відпочинку на борту. Це питання стає дедалі актуальнішим через збільшення тривалості рейсів, складність судноплавства та сучасні вимоги до гігієни, безпеки й охорони праці.

Правило 3.1 Конвенції зобов'язує держави-члени забезпечити, щоб судна, які ходять під їхнім прапором, були обладнані житловими приміщеннями, що відповідають вимогам до захисту здоров'я та добробуту моряків [11].

Положення щодо конструкції та оснащення житлових приміщень застосовуються до суден, збудованих після дати набрання чинності Конвенцією в конкретній державі. Для суден старішої побудови діють норми попередніх Конвенцій МОП № 92 і № 133. Це дозволяє уникнути дискримінації таких суден, водночас стимулюючи їх поступову модернізацію.

Якщо вносяться зміни до Частини А Кодексу (обов'язкові положення), вони поширюються тільки на нові судна, побудовані після набрання чинності цих змін. Такий підхід забезпечує баланс між адаптацією до технічного прогресу і стабільністю для судновласників.

Стандарт А3.1 Конвенції MLC визначає вимоги до житлових умов на судах, щоб забезпечити комфорт, гігієну, безпеку та збереження здоров'я моряків. Держави-члени зобов'язані законодавчо врегулювати ці питання для суден, що ходять під їхнім прапором, у тісній співпраці з організаціями

судновласників і моряків. Це гарантує, що встановлені норми враховують практичні потреби екіпажів.

Судна мають проходити технічний огляд перед введенням в експлуатацію або після суттєвих змін у житлових приміщеннях, щоб підтвердити їх відповідність встановленим стандартам. Житлові зони повинні підтримуватись у чистоті та порядку, підлягають регулярному контролю.

Стандарт також регламентує конструктивні вимоги: зокрема, мінімальна висота житлових приміщень для моряків не повинна бути меншою за 203 см, аби забезпечити комфорт. У виняткових випадках допускаються відхилення, але лише за погодженням з компетентним органом.

Розміщення житлових приміщень повинно мінімізувати вплив шуму, вібрацій та шкідливих викидів. Каюти мають розташовуватись подалі від машинних відсіків, вантажних трюмів та інших шумних зон. Оздоблювальні матеріали повинні бути негорючими, стійкими до корозії, безпечними, гігієнічними та легко очищуваними.

Вентиляція та кондиціювання мають забезпечувати комфортний мікроклімат. Житлові приміщення повинні бути обладнані ефективною вентиляцією, а в умовах тропічного або екстремального клімату — ще й кондиціонуванням. Система вентиляції санвузлів має бути окремою та виводити повітря за межі житлової зони.

Освітлення житлових приміщень повинно поєднувати природне (через ілюмінатори чи вікна) та якісне електричне світло. Воно має бути достатнім для безпечного пересування, читання і комфортного перебування у приміщенні.

Стандарт А3.1 передбачає вимоги до індивідуального простору моряків. Кожному морякові на вантажному судні має надаватися окрема каюта, за винятком суден менше 3 000 БРТ або коли це технічно неможливо. Мінімальна площа каюти залежить від розміру судна:

- 4,5 м² — для суден до 3 000 БРТ,
- 5,5 м² — від 3 000 до 9 999 БРТ,
- 7 м² — понад 10 000 БРТ.

У каютах для кількох осіб (допускається лише у виняткових випадках) передбачено: не менше 3,6 м² на особу або 14,5 м² для чотирьох осіб загалом.

Каюти мають бути обладнані необхідними меблями: шафами, столами, стільцями, полицями, дзеркалами, а також індивідуальним освітленням та зручними ліжками.

Їдальні повинні бути окремо від житлових приміщень, з легким доступом з кают. Вони мають бути відповідно оснащені (столи, стільці, холодильники, чайники тощо) та враховувати кількість екіпажу й умови плавання.

Санітарно-гігієнічні умови на судах чітко регламентуються Стандартом А3.1. На кожні шість членів екіпажу має припадати мінімум один комплект санітарних приладів (туалет, душ або ванна, умивальник). Для жінок передбачаються окремі приміщення. Санвузли повинні бути доступні під час вахти — біля містка і машинного відділення. Умивальники можуть бути в каюті або у спільній ванній кімнаті, для пасажирських суден можливі окремі норми.

Винятки з вимог допускаються лише у випадках, передбачених самим Стандартом, і лише за умов, коли це не загрожує безпеці та здоров'ю моряків.

Керівний принцип В3.1.1 містить технічні вимоги до матеріалів і конструкції. Перегородки кают і їдалень повинні мати теплоізоляцію, всі житлові приміщення — бути захищеними від перегріву чи конденсації. Стіни й стелі мають бути оздоблені легкими для чищення матеріалами, що не сприяють поширенню паразитів. Фарба — світла, нетоксична та довговічна. Підлоги — нековзні, вологостійкі, без щілин на стиках зі стінами.

Вентиляція (принцип В3.1.2) повинна забезпечувати якісне повітря в будь-яких кліматичних умовах без зайвого шуму та вібрацій. Кондиціонери мають легко очищуватися та дезінфікуватися, щоб запобігати захворюванням. Вентиляційні системи повинні постійно отримувати живлення, крім випадків аварійного вимкнення.

Опалення (принцип В3.1.3) повинно забезпечувати комфортну температуру протягом усього часу перебування екіпажу на борту. Дозволяється

опалення гарячим повітрям, водою, електрикою, але не парою. Усі обігрівачі мають бути безпечними та пожежостійкими.

Освітлення (принцип В3.1.4) має бути достатнім у всіх житлових приміщеннях, включно з аварійним освітленням. Біля кожного ліжка в каюті обов'язково встановлюється лампа для читання. Освітлення повинне відповідати встановленим нормам і забезпечувати комфорт.

Спальні каюти (В3.1.5) повинні бути комфортними, по можливості з окремими ванними кімнатами. Їх проєктують так, щоб не заважати морякам з різними графіками вахт. У каюті може проживати не більше двох старшин. Ліжка допускаються в два яруси з дотриманням норм відстані. Обов'язкове оснащення: матраци, фіранки, дзеркало, книжкові полиці, туалетні шафки, вішалки.

Їдальні (В3.1.6) можуть бути спільними або роздільними, з площею не менш як 1,5 м² на особу. Обладнання: столи, сидіння, холодильник, пристрої для гарячих напоїв і питної води.

Санітарні приміщення (В3.1.7) мають бути вологостійкими, добре вентильованими, освітленими й опалюваними. Забезпечується приватність, заборонено прямий доступ до туалетів із кают. Передбачено зони для прання, сушіння та прасування одягу.

Лазарет (В3.1.8) облаштовується для лікування та ізоляції хворих. Має бути гігієнічним, з відповідним санвузлом. Приміщення для перевдягання (В3.1.9) машинного персоналу розміщують поруч із машинним відділенням. Оснащення: шафи, душі, умивальники, ванни. Постільні речі (В3.1.10) надаються морякам згідно зі стандартами держави-члена.

4.2. Управління внутрішньою мотивацією моряків на дотримання вимог охорони праці

На сьогодні людський фактор у морській галузі набуває все більшого значення. Це пояснюється як прагненням підвищити конкурентоспроможність

компаній, так і тим, що близько 80–90% аварій на морі трапляються через людську помилку. Ефективна робота судна неможлива без мотивованого персоналу. Крім професійних навичок, моряки мають бути внутрішньо вмотивовані, щоб досягати високих результатів, приймати корпоративну культуру та проявляти лояльність до компанії.

Мотивація в роботі є предметом дослідження економістів, психологів і соціологів. Висока мотивація проявляється у відповідальності, готовності до співпраці та змін, енергійності та прагненні до саморозвитку. Її відсутність веде до зниження продуктивності, апатії та зростання ризику аварій.

Згідно з дослідженням “LifeatSea” (2012, понад 40 тис. моряків), основними зовнішніми мотиваційними чинниками є:

- висока заробітна плата;
- кар’єрні можливості;
- подорожі.

Опитування Мітруссі та Чанга (2008) визначило шість ключових мотиваційних чинників:

1. висока зарплата;
2. навчання новим навичкам;
3. професійний розвиток;
4. перспектива підвищення;
5. гідні умови праці;
6. доброзичлива атмосфера.

Навчання, яке покривається компанією, та підтримка кар’єрного зростання суттєво підвищують мотивацію. У післяпандемічний період і на тлі економічної нестабільності заробітна плата та стабільність стали ще важливішими.

Дослідження також показують, що нематеріальні чинники, як-от харчування, умови проживання, час відпочинку, доступ до інтернету й медичне обслуговування, істотно впливають на мотивацію. Капітан судна відіграє важливу роль у створенні культури визнання: заохочення та повага до досягнень підвищують залученість екіпажу [25].

За результатами дослідження ShipTalkLtd, 54,7% моряків вважають внутрішню задоволеність важливою складовою мотивації. Особливі умови праці на судні — ізоляція, невеликий екіпаж, високий ризик — вимагають гнучкого підходу до мотиваційних інструментів.

Мотивація тісно пов'язана з безпекою, ефективністю, залученням і збереженням персоналу. Високий рівень мотивації знижує плинність кадрів, економить кошти на навчання, допомагає сформувати корпоративну культуру та підвищити репутацію судноплавної компанії.

У відкритих відповідях моряки зазначили, що командна робота, навчальні курси й почуття справедливості також є важливими мотиваторами. Командна робота сприяє обміну досвідом та ефективній комунікації, а справедливе ставлення та рівні можливості підвищують мотивацію.

Як покращити мотивацію і добробут моряків?

1. Матеріальні стимули. Підвищення зарплати чи бонуси від фрахтувальників можуть суттєво вплинути на мотивацію, лояльність і продуктивність моряків.

2. Системи винагороди за результатами. Деякі компанії вже впровадили грошові бонуси та плани ESOP (акціонерні програми), пов'язані з індивідуальними результатами. Оцінка продуктивності може включати кількість днів простою, інциденти, витрати, фінансові результати тощо.

3. Перехід на берегові посади. Можливість працювати на суші є потужним мотиватором. Компаніям слід активніше просувати перспективу кар'єрного зростання та балансу попиту й пропозиції.

4. Пенсійний фонд. Добровільне створення пенсійного фонду за участі роботодавця й працівника (2–15% зарплати) допомагає забезпечити гідне життя після виходу на пенсію і підвищує лояльність.

5. Приватне медичне страхування і підтримка сімей. Забезпечення медстрахування для моряків і їхніх родин знижує стрес і підвищує мотивацію, враховуючи ризики професії.

6. Нематеріальна мотивація через дозвілля. Інтернет, кімнати відпочинку, тренажерні зали, святкові заходи — усе це зменшує стрес і підвищує мотивацію. Важливо забезпечити доступ до зв'язку з родиною, розваг та фізичної активності на борту.

7. Психологічна мотивація. Слова подяки і визнання від керівництва мають велике значення, навіть якщо це просте «дякую».

8. Коротші контракти і своєчасна ротація. Контракти до 4 місяців і дотримання домовленостей щодо зміни екіпажу знижують тривожність і підвищують задоволення роботою.

Пропозиції для досягнення балансу між роботою та особистим життям моряків:

- оплачувана відпустка тривалістю, співмірною із терміном служби в морі. Це дозволяє укладати коротші контракти;
- безперервне працевлаштування, на відміну від найму на окремий рейс, забезпечує стабільність та дозволяє краще планувати робочий і вільний час;
- частину навчання можна проводити під час відпустки, але так, щоб воно не займало багато часу і не заважало відпочинку;
- надання можливості для членів сім'ї (партнерів або дітей) перебувати на судні разом із моряком — це позитивно впливає на мотивацію.

4.3. Планування та проведення інструктажів з персоналом. Структура інструктажів та їх документування

Виконання належного інструктажу з охорони праці є важливою складовою забезпечення безпеки на робочих місцях. У процесі навчання працівників кожен етап інструктажу має бути чітко організований і документально оформлений. Правильне проведення первинного, вступного та інших видів інструктажів гарантує дотримання стандартів безпеки та сприяє зниженню ризиків

виробничих травм. Важливою частиною цього процесу є вивчення правильних процедур проведення інструктажу, як на робочому місці, так і в умовах дистанційної роботи, з урахуванням особливостей конкретних працівників і специфіки їхніх обов'язків[6].

Крок 1: Визначення категорій працівників, для яких необхідно проводити первинний інструктаж з охорони праці.

Первинний інструктаж з охорони праці є важливою складовою безпеки працівників на підприємстві. Відповідно до законодавства, цей інструктаж повинен проводитись для всіх працівників, котрі нещодавно вступили на роботу або змінюють умови праці. Зокрема, первинний інструктаж слід проводити для таких категорій працівників:

- новоприйняті працівники, як постійні, так і тимчасові;
- працівники, які переводяться з одного підрозділу підприємства до іншого;
- працівники, що виконуватимуть нові для себе обов'язки;
- працівники, відряджені з іншого підприємства, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі на вашому підприємстві.

Окремо варто зазначити, що інструктаж також потрібно проводити для учнів, курсантів, слухачів і студентів навчальних закладів, які:

- проходять навчальну практику на підприємстві;
- або отримують нове завдання, яке передбачає використання механізмів, інструментів та матеріалів.

Первинний інструктаж може бути проведений як індивідуально, так і для групи працівників, що виконуватимуть схожі функції. Наприклад, на складі можна провести інструктаж для одного комірника та двадцяти двох комплектувальників, оскільки їх обов'язки будуть схожими.

Крок 2: Хто проводить первинний інструктаж.

Найперше, на думку приходить, що первинний інструктаж має проводити інженер з охорони праці. Однак, відповідно до законодавства, це не зовсім так. Первинний інструктаж повинні проводити безпосередньо керівники робіт, які

мають достатній досвід та знання щодо безпечних методів виконання робіт у своєму підрозділі. Це можуть бути:

- начальник виробництва;
- завідувач складу;
- бригадир;
- інші керівники, відповідальні за безпеку на робочих місцях.

Ці особи мають бути призначені наказом керівництва підприємства як відповідальні за охорону праці на відповідних ділянках.

У випадку малих підприємств, де немає окремих посад керівників підрозділів, відповідальність за проведення інструктажів лягає на директора підприємства, який буде проводити інструктаж самостійно або призначить відповідальних за кожен підрозділ.

Наприклад, на підприємстві, яке має склад і невелике виробництво, директор може бути відповідальним за охорону праці в обох підрозділах і особисто проводити первинний інструктаж для працівників. У більш великих підприємствах з визначеними керівниками відділів, відповідальність за проведення інструктажів покладається на завідувачів складу чи виробництва.

Варто зазначити, що кожен з осіб, які проводять інструктаж, повинен пройти відповідне навчання з охорони праці в спеціалізованому навчальному центрі.

Крок 3: Місце проведення первинного інструктажу.

На відміну від вступного інструктажу, для якого зазвичай потрібне спеціальне приміщення, первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці працівника. Це має відбуватись перед тим, як працівник почне виконувати свої обов'язки. Важливо, щоб інструктаж проводився до початку виконання роботи, щоб працівник мав чітке розуміння всіх вимог щодо безпеки та міг їх дотримуватись під час роботи.

Крок 4: Проведення інструктажу.

Інструктаж проводиться за спеціально розробленими інструкціями з охорони праці. Кожен вид робіт має свою інструкцію. Якщо, наприклад,

працівник працює як комірник або на складі, для цього необхідно мати інструкцію для цієї конкретної професії чи виду робіт.

Основні моменти, які потрібно висвітлити під час первинного інструктажу:

- загальні відомості про обладнання, яке буде використовувати працівник;
- небезпечні виробничі фактори, що можуть виникати під час роботи, та їх вплив на здоров'я працівника;
- вимоги до організації роботи і утримання робочого місця;
- використання засобів індивідуального захисту та методи їх застосування;
- порядок підготовки робочого місця, перевірка обладнання, інструментів, засобів захисту;
- правила безпечних методів роботи;
- дії після завершення роботи та вимоги безпеки;
- причини виникнення аварій та травматизму;
- дії при виникненні аварійних ситуацій та надання першої медичної допомоги.

Після проведення інструктажу керівник повинен перевірити засвоєння знань працівником. Це може бути зроблено усно або за допомогою тестів. У разі незадовільних результатів перевірки знань, протягом 10 днів слід провести додатковий інструктаж і повторно перевірити знання працівника.

Крок 5: Документування інструктажу.

Факт проведення первинного інструктажу обов'язково фіксується у Журналі реєстрації інструктажів на робочому місці. У цьому журналі повинні бути зазначені всі необхідні дані: дата проведення інструктажу, теми, що були висвітлені, підпис відповідальної особи, а також підпис працівника, який отримав інструктаж. Важливо, щоб усі записи були зроблені відповідно до вимог журналу, і всі інструкції, за якими проводився інструктаж, були вказані в спеціальній графі.

Такий підхід до планування і проведення первинного інструктажу дозволяє забезпечити високий рівень безпеки працівників і попередити можливі нещасні випадки на виробництві.

У разі необхідності проведення первинного інструктажу для працівників, що працюють дистанційно, існує два основних варіанти:

1. Якщо працівник не використовує обладнання підприємства, інструктаж з охорони праці не є обов'язковим.

2. Якщо працівнику було надано обладнання або інші ресурси підприємства, необхідно провести інструктаж за встановленою процедурою. Для цього слід дотримуватися наступного покрокового алгоритму:

Крок 1: Оформлення положення та трудового договору.

Перш за все, підприємство повинно мати положення про електронний документообіг, яке чітко визначає процедуру підписання документації з охорони праці. Це положення має бути затверджене наказом керівництва підприємства. Крім того, в трудовому договорі повинні бути чітко вказані умови, які стосуються дистанційної роботи, а також формат проведення інструктажів.

Крок 2: Затвердження формату інструктажу.

Необхідно затвердити формат проведення інструктажу для дистанційних працівників, а також порядок обміну документами, що підтверджують проведення інструктажу. Це також повинно бути оформлено відповідним наказом.

Крок 3: Проведення інструктажу онлайн.

Інструктаж з охорони праці проводиться онлайн, з використанням засобів відеозв'язку або інших платформ для дистанційного навчання та комунікації.

Крок 4: Обмін документами.

Після проведення інструктажу важливо обмінятися всіма необхідними документами відповідно до затвердженого порядку. Документи можуть бути передані електронним способом або через інші засоби комунікації, що забезпечують їх належне збереження.

Крок 5: Зберігання електронних документів.

Всі електронні документи повинні зберігатися в такому ж порядку, як і паперові. Це означає, що вони повинні бути збережені в хмарних рішеннях, на сервері електронної пошти або на локальних комп'ютерах підприємства. Термін зберігання таких електронних документів має бути не менше ніж для паперових журналів, що складає 10 років. Важливо, щоб цей момент був чітко прописаний у положенні про електронний документообіг на підприємстві.

Наразі, через відсутність єдиного стандарту для цифрових документів, підприємства можуть продовжувати використовувати формат паперових журналів для реєстрації інструктажів, згідно з додатком 6 Типового положення.

Крок 6: Стажування для працівників з підвищеним рівнем небезпеки.

Після проведення первинного інструктажу для працівників, які виконуватимуть роботи підвищеної небезпеки (наприклад, зварювальники, машиністи крана тощо), необхідно організувати стажування або дублювання робіт під керівництвом досвідчених працівників. Стажування має тривати від 2 до 15 змін, в залежності від виду робіт. У разі дублювання обов'язки нового працівника виконуються під контролем кваліфікованого фахівця протягом не менше шести змін.

Цей процес забезпечує належну організацію охорони праці для дистанційних працівників, з дотриманням усіх вимог законодавства та стандартів підприємства.

Своєчасне оновлення інструктажів з урахуванням нових нормативів, технологій та методик забезпечить актуальність та релевантність інформаційного матеріалу та залучення екіпажу до оновлення і систематизації інструктажів з охорони праці на судні: – мотивація та залучення екіпажу до процесу інструктажів відіграють ключову роль у формуванні культури безпеки на борту. це допомагає забезпечити не тільки формальне дотримання правил, а й глибоке розуміння їх важливості; – участь екіпажу в процесі розробки інструктажів може підвищити їх мотивацію та інтерес до навчання, оскільки вони відчуватимуть себе частиною процесу та відповідальними за його результати; – впровадження системи винагород за активну участь у інструктажах

та демонстрацію високого рівня знань з питань безпеки може слугувати додатковим стимулом для екіпажу [4].

Ефективність інструктажів залежить від багатьох факторів, включаючи якість навчального матеріалу, використання сучасних технологій, індивідуалізацію підходів до навчання, а також від мотивації та залучення екіпажу. Оптимізація процесу інструктажів та створення умов для активної участі персоналу можуть значно покращити їхню ефективність, забезпечити високий рівень безпеки на борту суден та сприяти формуванню позитивної культури охорони праці в морському секторі.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційного дослідження здійснено всебічний аналіз поточного стану та перспектив впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом на підприємствах круїзного морського транспорту на прикладі компанії MSC Cruises. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Цифровізація процесів управління персоналом стає ключовим фактором адаптації бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог працівників. Традиційні методи управління поступово втрачають свою актуальність через поширення інноваційних технологічних рішень, які дозволяють оптимізувати рутинні операції, підвищити ефективність взаємодії з персоналом, а також забезпечити прозорість і відповідність сучасним міжнародним стандартам.

2. У теоретичному дослідженні було окреслено сутність цифрової трансформації HR, її ключові компоненти та основні напрямки розвитку. З'ясовано, що цифрова трансформація виходить за межі простого впровадження автоматизації, охоплюючи формування нових підходів до управління людськими ресурсами, заснованих на аналізі даних, застосуванні штучного інтелекту, віртуальної реальності, хмарних технологій та мобільних платформ, що відкриває нові можливості для самостійного доступу працівників до HR-послуг.

3. Аналіз впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом MSC Cruises свідчить про системний та комплексний підхід компанії до цифрової трансформації HR-процесів. Використання автоматизованих систем рекрутингу, дистанційного навчання, аналітичних інструментів та цифрових платформ для управління робочим часом значно підвищує ефективність персоналу, дозволяє швидко реагувати на кадрові потреби і адаптуватися до специфіки морської галузі.

4. Водночас цифровізація вимагає врахування особливостей організаційної культури, рівня цифрової компетентності співробітників і специфіки роботи на суднах, що створює виклики у впровадженні нових технологій. Важливим є також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, що є критичною складовою довіри працівників і стійкості бізнесу. Екологічні ініціативи MSC Cruises, зокрема використання LNG-технологій і заходи з оптимізації споживання ресурсів, демонструють прагнення компанії до сталого розвитку, що посилює її конкурентні переваги. Загалом, цифрова трансформація HR у MSC Cruises є ключовим фактором підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності компанії в умовах динамічного глобального ринку морських пасажирських перевезень.

5. SWOT-аналіз системи управління персоналом MSC Cruises дав змогу виділити ключові сильні сторони, зокрема високий рівень інноваційності, централізованість управління та впровадження передових технологій штучного інтелекту. До слабких місць віднесено високу плинність кадрів, складність процесів адаптації та значні інвестиції у навчання персоналу. Серед перспективних можливостей – поширення цифрових технологій, зростання трендів на трансформацію HR, впровадження хмарних рішень та співпраця з навчальними закладами. До загроз належать регуляторні обмеження, зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри та етичні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту в управлінні персоналом.

6. У роботі запропоновано напрями удосконалення системи HR-менеджменту у круїзній галузі:

- впровадження технологій віртуальної реальності (VR) для навчання, підвищення кваліфікації та адаптації персоналу, що забезпечує безпечне моделювання реальних ситуацій і підвищує практичні навички;

- розробка мобільного додатку зі штучним помічником, який інтегрує ключові HR-функції, сприяє оперативній комунікації, автоматизації рутинних завдань та цифровій адаптації працівників;

- використання блокчейн-технологій для надійного зберігання і автоматичного оновлення документів екіпажу, що підвищує безпеку та прозорість кадрової інформації;

- оптимізація HR-процесів шляхом цифрової автоматизації, персоналізації досвіду працівника і створення єдиного інформаційного середовища для прийняття ефективних управлінських рішень;

- врахування потенційних викликів цифрової трансформації, таких як початкові інвестиції, потреба в кваліфікації персоналу і технічна інфраструктура.

7. Впровадження цифрових HR-інструментів у MSC Cruises показало, що цифрова трансформація управління персоналом є поступовим і комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Завдяки цьому підвищується ефективність рекрутингу, знижується плинність кадрів і зростає продуктивність праці. Досвід компанії є цінним прикладом для інших підприємств морського транспорту та міжнародних організацій, що прагнуть успішно цифровізувати HR-функції.

Таким чином, компанія MSC Cruises демонструє успішний приклад застосування цифрових технологій у сфері управління персоналом морського транспорту. Її практика може стати основою для розробки рекомендацій щодо впровадження цифрової трансформації HR-систем на інших підприємствах галузі, а також сприяти розвитку цифрових управлінських процесів у міжнародних організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. LNG-технології. Cruise Industry News: веб-сайт. URL: <https://cruiseindustrynews.com/>
2. MSC Cruises звіт про сталий розвиток за 2023.Travelnews:веб сайт. URL:https://nitravelnews.com/trade-news/msc-cruises-publishes-its-2023-sustainability-report/?utm_source
3. Бавико О.Є. Віртуальні механізми координації діяльності суб'єктів регіонального економічного простору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №3. С. 166-171.
4. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 120-130.
5. Голубкова І. А., Бабаченко М. В., Соколов А. В. Вдосконалення професіоналізму фахівців морської галузі України. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15382684>
6. Грімович К. Первинний інструктаж з охорони праці.Racio: веб сайт. URL: <https://racio.ua/yak-provesty-pervynnyj-instrukтаж-z-ohorony-praczi/>
7. Дергачова В., Воржакова Ю., Хлебінська О. Організація бізнес процесів в умовах цифровізації. *Вісник. ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка»* Вип. 14, 2021. С.9- 13.
8. Динаміка зростання пасажиропотоку.TravelWeekly:веб-сайт. URL: <https://travelweekly.co.uk/search?q=MSC%20Cruises&SortBy=Date>
9. Здановський В.Г., Гогіташвілі Г.Г., Степанишин В.М. Нове у системі управління охороною праці на основі системного підходу та імплементації євростандартів. *Проблеми охорони праці в Україні*. Харків, 2016. Вип. 31. С. 3-11.
10. Іванчекова Л., Ткачук Г., Скляр Л. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Econotic Synergy*. Донецьк, 2022. Вип.14. С. 122–131.

11. Конвенція 2006, Розділ 3 «Житлові приміщення, умови для відпочинку, харчування і столове обслуговування» , С. 53. Міністерство розвитку громад та територій України: веб-сайт.
URL:<https://mtu.gov.ua/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%202006.pdf>
12. Конвенція про зобов'язання судновласників у разі хвороби, травми або смерті моряків від 24.10.1936 № 55: переглянуто Конвенцією № 993_519 від 23.02.2006. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_156
13. Кружилко О.Є., Ткалич І.М., Сірик А.О., Полукаров О.І. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення оцінювання виробничого ризику. *Транспорт*. № 25 2019. С.124-132.
14. Круїзні новини. Travel and tour world: веб-сайт.
URL:<https://www.travelandtourworld.com.ua/news/article/msc-cruises-achieves-new-record-attendance>
15. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
16. Македон В.В., Холод О.Г., Ярмоленко Л.І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. *Академічний огляд*. 2023. С. 75-89.
17. Навички, необхідні для управління персоналом. LibreTextBuisness:вебсайт.URL: https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Beginning_Management_of_Human_Resources/
18. Основні показники діяльності у 2023 році. Cruise Industry News: веб-сайт. URL: https://cruiseindustrynews.com/#google_vignette
19. Офіційний сайт Mediterranean Shipping Company: веб-сайт.URL: <https://www.msccruises.com/int>
20. Оцінка ефективності персоналу. Hurma: веб-сайт.
URL:<https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho>.

21. Продуктивність праці формула та методи вимірювання. GodealBrokers:веб-сайт. URL: https://business-broker.com.ua/blog/_produktyvnist-pratsi-formula-ta-metody-vymiriuvannia/
22. Рудик Н. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способу маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 1. С. 69-74.
23. Тараніч О. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. Донецьк 2020. С. 143-152.
24. Управління персоналом: основи, цілі та центральні завдання.Easy:веб-сайт.URL: https://easy-software.com/en/newsroom/personnel_management-basics-goals-and-central-tasks/
25. Фактори, що впливають на мотивацію моряків. Cyprus Maritime academy:веб-сайт. URL: <https://www.cyma.ac.cy/the-factors-affecting-theseafarers-motivation-and>
26. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. 2021 Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021. С. 3-6.
27. Хаджинов І.В. Іщук А.Є. Вплив сучасних процесів цифровізації набізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 72-81.
28. Цифрова трансформація HR: Посібник для HR-лідера.AIHR:веб сайт.URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/>
29. Цифровий HR: переваги, стратегія та приклади.Delve AI:веб-сайт. URL: <https://www.delve.ai/blog/digital-hr>
30. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер.Економіка*. 2021. Т 26. Вип. 3 (88). С.60-66.

31. Чому управління людськими ресурсами важливе. MountVernon:веб-сайт. URL: <https://mvnu.edu/blogs/why-is-human-resource-management-important/>
32. Що таке цифрова трансформація. McKinsey:веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/wha>
33. Як це на борту одного з найбільших круїзних лайнерів світу. TheTimes:веб-сайт. URL: <https://www.thetimes.com/travel/inspiration/cruises/>
34. 5 прикладів цифровізації HR світового класу, які повинен знати кожен роботодавець у 2023 році. HR-технології: веб-сайт. URL: <https://techrseries.com/hr-tech/5-world-class-hr-digitization-examples-that-every-employer-should-know-in-2023/>
35. 8 головних трендів у сфері HR-технологій, на які варто звернути увагу у 2024 році. Firstup: веб-сайт. URL: <https://firstup.io/blog/the-hr-technology-trends-to-watch>
36. Bailey N.J., Ellis N., & Sampson H.A. Exploring differences in perceptions of risk, and its management. Cardiff University, 2012. 28 с. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/59966/1/Exploring%20differences%20in%20perceptions%20of%20risk.pdf>
37. Commisso C., Kumar SahaA., Dey P., Cheong C.,Devan P. Global Human Capital Trends. Canada, 2025, 32 с. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk /about/press-room/human-capital-trends-2025.html>
38. Cuatro técnicas de motivación a distancia impulsadas por la digitalización. Dir&ge: веб-сайт. URL: <https://directivosygerentes.es/management/>
39. Kryvosheieva, V.V., Vasiurenko, L.V. Motivating component in the remote form of employment of the staff. Ekonomika ta upravlinnia: APK. 2020. P. 93-100.
40. Melnychuk L., Coveney, M. FP&A's role in business transformation. F&P Trends: White Paper. 2021. 13 с.
41. Rodriguez J. International regulations on labour health and safety applied to fishing and maritime transportRogers E. Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press, 2002. 997 с.
42. Safety and Shipping Review 2023. Website Allianz. 2023. Allians:веб-сайт. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/>

43. Zhang Y. Labor Rights Protection of Marine Enterprise Employees Based on the Labor Law. Journal of Coastal Research. 2020. № 110. URL: <https://bioone.org/journals/journal-of-coastal-research/volume-110/issue-sp1/JCR-SI110-049.1/Labor-Rights-Protection-of-Marine-Enterprise>
44. Haines S. Developing Human Rights at Sea. Ocean Yearbook Online. 2021. № 35. P.18-51. URL: <https://www.researchgate.net/publication/353567087>
45. Möller, K., Schäffer, U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. Journal of Management Control. 2020. P.7. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-020-00300-5>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управління персоналом підприємств морського та річкового транспорту в умовах цифровізації» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження особливостей цифрової трансформації управління персоналом у круїзному морському транспорті та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-систем на прикладі компанії MSC Cruises.

У першому розділі проаналізовано теоретичні основи управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Розкрито сутність, функції та значення HR-менеджменту, а також сучасні тенденції цифровізації — зокрема автоматизацію, використання штучного інтелекту та хмарних рішень. Окрему увагу приділено етапам цифрової трансформації, основним викликам для бізнесу та зарубіжному досвіду провідних компаній.

У другому розділі досліджено систему управління персоналом на прикладі компанії MSC Cruises. Розглянуто структуру HR-відділу, особливості підбору, адаптації, мотивації персоналу та організації праці в умовах міжнародного екіпажу. Виявлено ключові проблеми, зокрема плинність кадрів, мовні бар'єри й стресові фактори, а також проведено SWOT-аналіз для визначення напрямів удосконалення HR-системи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення HR-менеджменту у круїзному бізнесі шляхом впровадження цифрових технологій. Запропоновано використання VR для навчання екіпажу, мобільних додатків зі штучним інтелектом для адаптації персоналу та блокчейн-рішень для автоматизації кадрового документообігу. На прикладі MSC Cruises проаналізовано ефективність цих рішень, проведено оцінку результатів цифровізації за ключовими HR-показниками та розраховано економічний ефект.

Розкрито основні ризики й обмеження цифрової трансформації та подано практичні рекомендації щодо їх подолання.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у всебічному аналізі сучасних підходів до управління персоналом в умовах цифровізації, а також у розробці практичних рекомендацій для їх застосування в круїзному бізнесі. На основі дослідження діяльності MSC Cruises обґрунтовано ефективність впровадження інноваційних HR-технологій, зокрема VR, AI-додатків, блокчейн-сервісів та хмарних платформ. Визначено ключові бар'єри цифрової трансформації та запропоновано шляхи їх подолання, що дозволяє оптимізувати HR процеси, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність морських підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, цифровізація, HR-технології, круїзний бізнес, MSC Cruises, блокчейн, VR, штучний інтелект, мобільні додатки, хмарні сервіси, кібербезпека, GDPR, цифрова трансформація, мотивація персоналу, навчання, ризики, інновації, автоматизація, ефективність, морський транспорт.