

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Коваль Віталій Іванович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Бабаченко М.В.

Здобувач вищої освіти

Науковий керівник

Завідуючий кафедрою

Нормоконтроль

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета: аналіз та дослідження удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту	02.10.24	02.10.24
2	Об'єкт дослідження: підприємства морського транспорту	02.10.24	02.10.24
3	Предмет дослідження: управління персоналом на підприємствах морського транспорту	02.10.24	02.10.24
4	ВСТУП	02.10.24	02.10.24
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	20.10.24	20.10.24
6	РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА СЕКТОРУ ПРАЦІ МОРЯКІВ	10.11.24	10.11.24
7	РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА	30.11.24	30.11.24

	ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ	МОРСЬКОГО		
8	ВИСНОВКИ		06.12.24	06.12.24
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		06.12.24	06.12.24
10	Анотація		06.12.24	06.12.24
11	Формування ілюстративного матеріалу		06.12.24	06.12.24
12	Відгук керівника		10.12.24	10.12.24
13	Рецензування		12.12.24	12.12.24
14	Дата захисту		18.12.24	18.12.24

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	8
1.1. Сутність та сучасна концепція управління персоналом підприємства	8
1.2. Основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом	14
1.3. Сучасні підходи до методів управління персоналом на підприємствах морського транспорту	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА СЕКТОРУ ПРАЦІ МОРЯКІВ	31
2.1. Стан та динаміка ринку морських перевезень	31
2.2. Аналіз міжнародного ринку праці моряків	38
2.3. Аналіз впливу удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	46
3.1. Оцінка ефективності підбору плавскладу для судноплавних компаній задля ефективного управління персоналом	46
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній, як інструмент удосконалення управління	54
3.3. Визначення економічного ефекту від підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній	58
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В сучасних умовах діяльність підприємства виступає предметом значної уваги досить великого кола учасників економічних відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Актуальність теми, пов'язана з тим, що ключовим ресурсом організації будь-якої сфери діяльності є персонал. Хоч працівник і є частиною необхідних та обов'язкових витрат для підприємства, але він виступає одним з основних джерел прибутку. Організація, що ставить за мету досягнення високого показника прибутку, здійснює інвестиції в персонал.

В даний час кадрова робота на багатьох вітчизняних підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує їхнє відставання в конкурентоспроможності. Розуміння значення людського чинника визначає його роль і статус в сучасній організації, тобто реальну та перспективну значимість усієї системи управління персоналом. Тому багато рішень проблем бізнесу лежать у площині праці та зміни підходу до управління персоналом.

Дієве управління персоналом на підприємствах морського транспорту значною мірою сприяє досягненню цілей бізнесу, забезпечуючи максимальний внесок працівників у спільну справу. Вона визначається ступенем реалізації спільних цілей підприємства. Результативність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати покладені на нього функції та обов'язки.

Теоретичні, методологічні, практичні аспекти управління персоналом підприємства розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, однак, не було враховано особливості управління персоналом в морській галузі, що свідчить про актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та дослідження удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту.

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

- розглянути сутність та сучасну концепцію управління персоналом підприємства;
- визначити основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом;
- дослідити сучасні підходи до методів управління персоналом на підприємствах морського транспорту;
- проаналізувати стан та динаміку ринку морських перевезень;
- дослідити міжнародний ринок праці моряків;
- розглянути вплив удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту;
- оцінити ефективність підбору плавскладу для судноплавних компаній задля ефективного управління персоналом;
- визначити підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній, як інструмент удосконалення управління;
- визначити економічний ефект від підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній.

Об'єктом дослідження в даній роботі є підприємства морського транспорту.

Предметом дослідження є управління персоналом на підприємствах морського транспорту.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. На сьогодні питання управління персоналом на підприємствах достатньо вивчаються та обговорюються у

науковому середовищі. Дослідженню окремих питань управління персоналом присвячені роботи М. Бабаченко, Л. Сотниченко, І. Голубкової та інших. Разом із цим деякі специфічні питання управління персоналом на підприємствах морського транспорту залишаються не розкритими повною мірою та потребують дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту.

Практична значущість даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям галузі морського транспорту обрати дієві інструменти управління персоналом; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядалися на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези:

1. «Формування механізму управління організаційними змінами в управлінні персоналом» *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції НУОМА 26.04.2024*. Одеса: НУОМА, 2024. С. 97-99.

2. «Сучасні підходи до методів управління персоналом на підприємствах морського транспорту» *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції НУОМА. 28.11.2024*. Одеса: НУОМА, 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Сутність та сучасна концепція управління персоналом підприємства

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту, у якій головним об'єктом є людина, яка входить до складу певної соціальної групи. Фундаментом сучасної теорії управління персоналом є концепція комплексного розвитку особистості, а також базова теорія людських відносин, що ґрунтується на принципах мотивації співробітників та методах адміністративного управління.

Управління персоналом включає такі види управлінської діяльності (рис. 1.1) [1]:

- 1) формування кадрової стратегії;
- 2) підбір співробітників, які відповідають стратегії розвитку фірми;
- 3) заохочення колективної взаємодії, спрямованої на розвиток підприємства;
- 4) стимулювання індивідуальної діяльності членів штату відповідно до її якості;
- 5) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації;
- 6) нівелювання негативного ефекту та ефективне вирішення трудових спорів.



Рис.1.1. Види управлінської діяльності в управлінні персоналом

Джерело: [1]

Мета управління персоналом - формування такого його якісного та кількісного складу, який дозволить забезпечити конкурентоспроможність та стратегічний розвиток компанії, підвищення ефективності виробництва та праці, досягнення максимально можливого рівня прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування персоналу [2].

Ефективне досягнення поставлених компанією цілей потребує вирішення наступних завдань [3]:

- 1) задоволення потреб у робочій силі необхідного кількісного та кваліфікаційного рівня;
- 2) дотримання оптимального співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого та трудового потенціалу підприємства;

3) максимально повне та ефективне використання потенціалу окремих співробітників та всього персоналу в цілому;

4) створення умов для високопродуктивної праці, належного ступеня її організованості, мотивованості, самодисципліни, формування у членів колективу звички до взаємодії та співробітництва;

5) закріплення співробітників у штаті компанії, формування стійкого колективу як умови окупності ресурсів, що витрачаються на персонал;

6) забезпечення задоволення потреб та інтересів співробітників у частині змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливостей професійного, кваліфікаційного та посадового зростання;

7) узгодження виробничих та соціальних завдань (збалансованість інтересів компанії та членів персоналу, економічної та соціальної ефективності).

Підвищення уваги до людського фактору у підприємницькій діяльності в сучасному світі, перш за все, обумовлено глибинними трансформаціями власне виробничої сфери.

У традиційному менеджменті персоналу простежувалося прагнення до мінімуму можливостей впливу людини на виробничі процеси, які прагнули зробити незалежними від якісних характеристик робочої сили [4].

Обмеження впливу людського чинника дозволяло власникам формувати ефект економії за допомогою зниження витрат за персонал, зокрема набір, навчання тощо. Зазначені показники були основою чинної концепції управління трудовою діяльністю. При цьому розділ праці на виконавський та управлінський також був однією з її базових основ, так само як і спеціалізація у виробничому процесі та адміністративні методи контролю.

Згодом у результаті науково-технічного прогресу поступово змінювалися як підходи до виробничого процесу, так й підходи до організації управління персоналом: одночасно з автоматизацією та інформатизацією виробництва формувалися гнучкі системи управління. Наслідком розвитку

аналізованих тенденцій стало підвищення у штаті компаній відносної чисельності висококваліфікованих фахівців та управлінців.

Обсяг ресурсів, що у зоні відповідальності одного співробітника і який рухається в сучасних умовах, також має тенденцію до збільшення, відповідно одночасно з цим розширюється і перелік його повноважень і контролюючих функцій над перебігом виробничих процесів.

Все вищезгадане стало характерною характеристикою сучасного підходу до організації виробничої діяльності. На тлі автоматизації праці та інформатизації виробничих та технологічних процесів природним є перетворення самої сутності трудової діяльності — навички застосування предметів та засобів праці відходять на другий план щодо навичок концептуального характеру, дедалі більшу роль починають відігравати особисті якості індивіда: відповідальність, ініціативність, системне бачення ситуацій, бажання та вміння самонавчати [5].

Іншими словами, можна зробити висновок, що характерною рисою виробничої діяльності в сучасних умовах є домінування якісних характеристик робочої сили, прагнення реалізації творчого потенціалу співробітників, прагнення до збільшення рівня залучення до організаційно-виробничих процесів всіх членів персоналу. Ефективність менеджменту персоналу, своєю чергою, безпосередньо залежить від цього, наскільки потенціал даних чинників буде застосований у практичній діяльності.

При цьому очевидно, що ефективність менеджменту персоналу стає одним із ключових факторів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та запорукою її успішного та стабільного розвитку [6].

Безперервний процес трансформації соціально-економічної системи України, особливості політичної системи, а також особливості ментальності громадян надають подвійний вплив на соціально-економічний розвиток індивідів у країні, з одного боку надаючи широкі можливості для самореалізації, а з іншого - формуючи перешкоди для гармонійного розвитку. У цьому контексті управління трудовою діяльністю, як одним із ключових

аспектів життєдіяльності індивіда, є однією з фундаментальних основ адаптації особистості до зовнішніх умов.

Як правило, виділяють три основні фактори, що найбільш істотно впливають на співробітників будь-якої компанії (рис. 1.2) [9]:

1) фактор ієрархічності соціальної взаємодії - в рамках організаційних взаємин реалізується як тиск на підлеглого за допомогою адміністративних заходів та контролем над розподілом матеріальних благ;

2) фактор культури — реалізується за допомогою поведінкових норм і установок, сформованих соціальною групою, що компілюють їх загальні моральні та етичні цінності, що у результаті впливає на особистість;

3) фактор ринкових відносин - реалізується у вигляді формування мотиваційних та поведінкових установок індивіда, заснованих на відносинах власності та співвіднесенні інтересів продавців та споживачів.

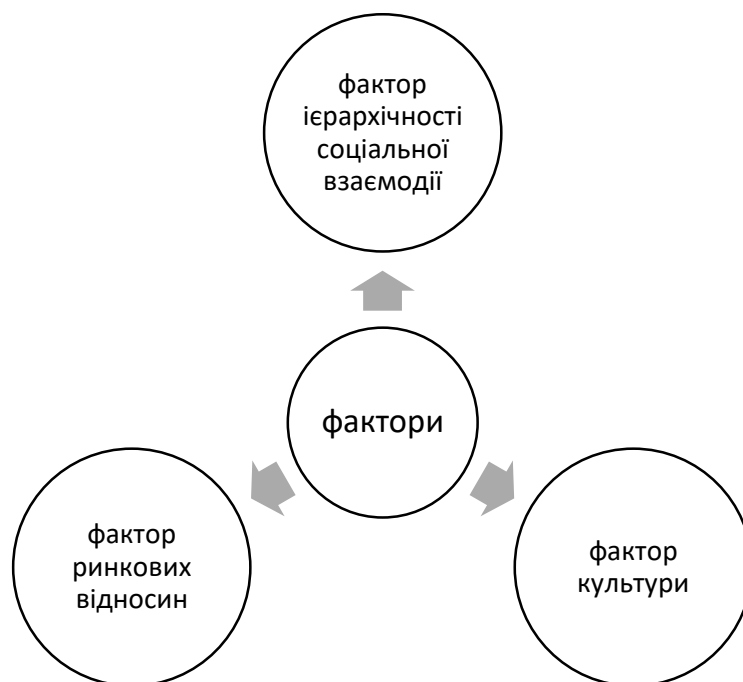


Рис.1.2. Основні фактори, що найбільш істотно впливають на співробітників будь-якої компанії

Джерело: [9]

Природньо, що ці чинники не реалізуються ізольовано, а надають комплексний вплив на індивідів, при цьому домінування будь-якого чинника визначає характер взаємовідносин у колективі підприємства.

Таким чином, в умовах ринкових відносин ми спостерігаємо трансформацію суворої системи ієрархічного управління та перехід до інших організаційних цінностей та пріоритетів. Ключовий параметр нової системи – співробітники, а за межами системи – клієнти компанії.

Останні десятиліття у діяльності кадрових підрозділів спостерігаються тенденції до зростання ролі їх аналітичних функцій. У світі типовою рисою ефективного управління персоналом є зусилля з інтеграції роботи кадрових підрозділів і власне персоналу на всіх стадіях взаємодії з прийому співробітника на посаду до виплати йому пенсійної винагороди [10].

Першорядними завданнями кадрового підрозділу сучасної організації є [11]:

- 1) моніторинг соціально-психологічного клімату у колективі;
- 2) моніторинг та аналіз характеру соціальних взаємовідносин у колективі;
- 3) врегулювання конфліктів, що виникають у процесі трудової діяльності та усунення їх негативних наслідків;
- 4) підбір, оцінка та найм претендентів для заміщення вакансій в організації;
- 5) аналіз потреб компанії в людських ресурсах у кількісному та якісному аспектах;
- 6) менеджмент зайнятості та маркетинг кадрів;
- 7) планування та контроль ділової кар'єри співробітників компанії;
- 8) управління мотивацією;
- 9) професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників;
- 10) ергономіка, психофізіологія та естетика трудової діяльності;
- 11) правові питання трудових відносин.

Отже, під концепцією менеджменту персоналу мається на увазі система науково обґрунтованих та перевірених на практиці теоретико-методологічних підходів до сутності, мети, завдань, змісту, критеріїв, принципів та методів управління людськими ресурсами компанії, і разом з цим система організаційно-практичних методів створення механізму її реалізації у поточних соціально-економічних та політичних умовах [1].

На основі вищевикладеного, можна резюмувати, що для сучасної концепції менеджменту персоналу характерні такі риси, як:

- 1) максимально повна реалізація особистих і професійних якостей співробітників;
- 2) усунення акценту зі зниження виробничих витрат підвищення якісних параметрів людських ресурсів;
- 3) зростання ролі самоконтролю та зниження рівня зовнішнього контролю;
- 4) домінування ідей самовдосконалюваних форм організації та відхід від ідей жорстких ієрархічних структур.

1.2. Основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом

Чи ефективно функціонує будь-яка система управління підприємством, можна визначити за її вкладом в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, і наскільки ці цілі досягнуто. Розуміння цього положення є найважливішою умовою для створення ефективної системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Головним завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, що забезпечує досягнення організаційних цілей.

Концептуальну модель управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.3.

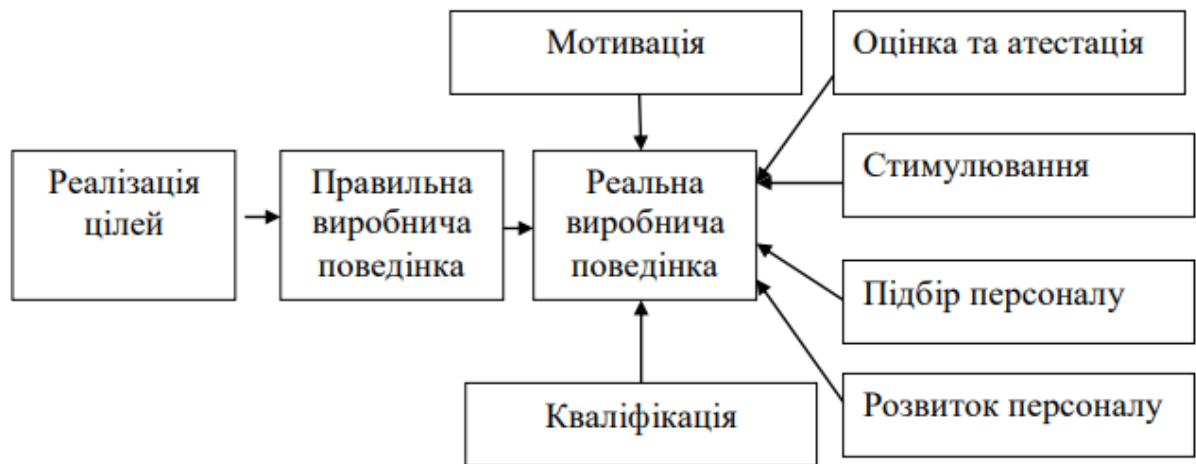


Рис. 1.3. Концептуальна модель управління персоналом

Джерело: [13].

Бажана виробнича поведінка визначається двома основними факторами - мотивацією (бажанням) та здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Слід вказати, що механізм людської мотивації дуже складний, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції впливають всі методи управління персоналом.

Те саме справедливо щодо здатності співробітника, яка визначається в першу чергу на етапі підбору і розвивається організацією в процесі професійного навчання. Це у свою чергу залежить від зворотного зв'язку та винагороди, яку одержує співробітник від організації. Тому цілісність системи управління персоналом є найважливішою умовою ефективного управління працівниками підприємства.

Організація може домогтися цілісності системи управління персоналом за рахунок [12]:

- чіткого визначення власних цілей організації та їх комунікації всім своїм співробітникам;

- детального моделювання реальної виробничої поведінки для всіх посад співробітників підприємства;
- координації у роботі служби управління персоналом;
- постійної взаємодії фахівців з людських ресурсів з лінійними керівниками, які безпосередньо керують персоналом.

Основними завданнями служб управління персоналом є реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами в організації.

У зв'язку з цим дані служби починають розширювати коло своїх функцій, і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів.

Структура служби управління персоналом багато чому визначається характером та розмірами підприємств, особливостями своєї продукції (послуг, що надають).

У дрібних організаціях багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники чи менеджери з персоналу, а в середніх та крупних формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій роботи з персоналом.

Сьогодні досить суттєво підвищується увага до формування та вирішення комплексу задач щодо управління персоналом. Серед них можна відмітити [14]:

1. Формулювання кадрової політики підприємства.
2. Побудова організаційної структури підприємства та затвердження на її основі штатного розкладу.
3. Побудова професіограм та моделей посад.
4. Забезпечення організації фахівцями, підбір та відбір персоналу відповідно до штатного розкладу та вимог професіограм.
5. Ефективне використання системи кадрових переміщень усередині організації (ротація, призначення тощо).

6. Оцінка персоналу.

7. Управління системою міжособистісних та внутрішньогрупових взаємовідносин, профілактика конфліктів, попередження негативних наслідків стресів.

8. Робота з кадровим резервом персоналу, розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою тощо.

9. Управління зайнятістю.

10. Управління адаптацією персоналу змін у організації.

11. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання вимог психофізіології, економіки та ергономіки праці та ін. [14].

Для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створити систему координації та контролю, крім цього, потрібно дотримуватися основоположних принципів управління персоналом. Тобто в даному випадку система управління персоналом визначається як сукупність перелічених компонентів.

З сформульованих завдань можна виділити функціональні підсистеми у системі управління персоналом, у яких вирішуються завдання стратегічної важливості (табл. 1.1) [16].

Ця класифікація дає вичерпний перелік функцій служби управління персоналом. Однак набір тих чи інших функцій служби управлінні персоналом може бути різним, оскільки зазвичай кожен керівник вибирає ті елементи, які, на його погляд, краще підходять до конкретної ситуації розміру підприємства, специфіці його діяльності тощо.

Але незважаючи на різноманітність підприємств, існує стандартний набір функцій служби управління персоналом, які визначають кадрову політику підприємства (рис. 1.4).

Таблиця 1.1

Функціональні підсистеми у системі управління персоналом
підприємства

Назва функціональної підсистеми	Обов'язки функціональної підсистеми
Підсистема планування та маркетингу персоналу	розробка кадрової політики; розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці; організація кадрового планування; планування та прогнозування потреби в персоналі; організація реклами; підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.
Підсистема найму та обліку персоналу	організація найму персоналу; організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу; облік прийому, переміщенні, заохочень та звільнень персоналу; професійна орієнтація персоналу; організація раціонального використання персоналу; управління зайнятістю персоналу; діловодне забезпечення системи управління.
Підсистема трудових відносин	аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин; аналіз та регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами та стресами; соціально-психологічна діагностика; управління взаємодією з профспілками.
Підсистема розвитку персоналу	навчання персоналу; перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; введення на посаду та адаптація нових працівників; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна періодична оцінка кадрів; організація раціоналізації та винахідництва; реалізація ділової кар'єри, службового і професійного просування.
Підсистема умов праці	дотримання вимог економіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці та техніка безпеки; охорона навколишнього середовища
Підсистема мотивації поведінки персоналу	управління мотивацією трудової поведінки; нормування та тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; розробка форм участі персоналу у прибутку та капіталі; розробка

	форм морального заохочення персоналу; організація нормативно-методичного забезпечення системи керування персоналом.
Підсистема соціального розвитку	організація громадського харчування; керування житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; управління соціальними конфліктами та стресами; організація соціального страхування.
Підсистема розвитку оргструктур управління	аналіз оргструктури управління, що склалася; проектування нової оргструктури управління; розробка штатного розкладу; формування нової оргструктури управління; розробка та реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю та методів керівництва.
Підсистема правового забезпечення	вирішення правових питань трудових відносин; узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом; вирішення правових питань господарської діяльності; проведення консультацій із юридичних питань.
Підсистема інформаційного забезпечення	ведення обліку статистики персоналу; інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечення персоналу науково-технічною інформацією; організація роботи органів інформації організації.

Джерело: [14, 15, 16].

Розглянемо ці функції докладніше.

1. Планування трудових ресурсів включає: оцінку грошових ресурсів (тобто, аналіз змісту робіт та наявного складу персоналу); оцінку майбутніх потреб (прогноз внутрішньої та зовнішньої пропозиції робочої сили та попиту на робочу силу); розробку програми задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах на основі співвідношенні внутрішньої та зовнішньої пропозиції робочої сили з попитом та стратегією розвитку підприємства. Для правильного прогнозування необхідно враховувати середню плинність кадрів, природне вибуття (смерть, вихід на пенсію тощо) та інші фактори [17].

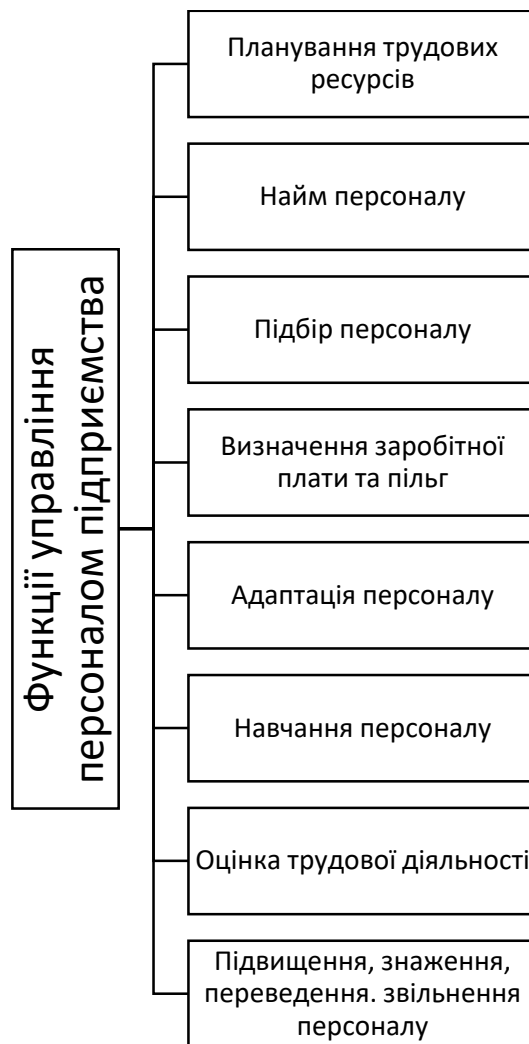


Рис. 1.4. Функції управління персоналом підприємства

Джерело: [17, 18]

2. Найм персоналу полягає в безперервній роботі з пошуку та залучення потрібних фахівців, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

3. Підбір персоналу – оцінка кандидатів на робоче місце та відбір кращих до резерву. До основних критеріїв оцінки відносяться професійні, освітні, організаційні, а потім вже особисті якості кандидата. До основних методів підбору персоналу відноситься випробування, оцінка здібностей та співбесіда.

4. Визначення заробітної плати та пільг – розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення і утримання працівника. Заробітна плата виступає грошовою винагородою за виконану роботу і грає роль вирішального

аргументу для багатьох працівників. Структура заробітної плати визначається рівнем зарплати у конкурентів, умовами на ринку праці, продуктивністю та прибутковістю організації. Треба додати, що сьогодні велике значення для працівників має система додаткових пільг. Пільги можуть включати: участь у прибутку, оплату акцій, оплату відпусток тощо.

5. Адаптація – ознайомлення щойно найманих працівників з організацією та з усіма її підрозділами з метою усвідомлення того, що очікує від них організація, а також яка праця в ній отримує заслужену оцінку. Основною метою адаптації є приведення у відповідність особистих знань, досвіду і цінностей працівника з цінностями та традиціями організації.

6. Навчання – розробка програм навчання навичкам ефективного виконання робіт. Навчання необхідно для підтримки високої продуктивності праці всього персоналу та окремих працівників у разі вступу на нову посаду та за недостатньої кваліфікації. Щоб програми навчання були ефективні, службі управління персоналом разом із вищим керівництвом підприємства необхідно створити відповідний клімат, сприятливий навчанню.

7. Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівників. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці працівників підприємства. Сьогодні можна говорити про два типи оцінок персоналу: оцінка персоналу при прийомі на роботу, оцінка діяльності персоналу (це найбільш складна частина кадрової роботи, що вимагає вищої кваліфікації від керівників та фахівців служб управління персоналом). Основною вимогою, яка висувається до оцінки, є вимога об'єктивності з боку оцінюючого. Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, якою він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання. Оцінка праці та персоналу є складовими елементами такого широко поширеного кадрового заходу, як атестація. Остання виступає комплексною оцінкою, яка враховує потенціал та індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат. За результатами

атестації рекомендується проводити підвищення, зниження, переведення, звільнення персоналу [18].

8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення персоналу. Для виконання даної функції служби управління персоналом повинні не тільки розробляти методологію переміщення працівника з посади, але й розвивати професійний досвід працівника шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи. Тобто служби управління персоналом повинні займатися плануванням кар'єри працівників.

Таким чином, робота з персоналом охоплює широке коло завдань, починаючи з підбору персоналу, вибору ефективних схем мотивації, проведення атестацій, виконання розрахунків щодо праці персоналу з дотриманням всіх норм законодавства і закінчуючи складанням регламентованої та внутрішньої звітності.

Крім того, на працівників служби управління персоналом покладено завдання щодо ведення кадрового обліку, що включає персональний облік працівників, статистичний та оперативний облік, аналіз руху кадрів, якісного складу кадрів, роботу з організаційно-розпорядчою документацією та формування кадрової звітності [19].

Безумовно, працівники служби управління персоналом повинні мати знання з трудового законодавства, психології управління, мотивації праці, володіти сучасними методами оцінки персоналу, а також мати аналітичні здібності.

Ефективне управління підприємством неможливе без вирішення таких важливих завдань управління персоналом, як планування професійної підготовки фахівців, навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, раціональне розміщення кадрів за рівнем і кваліфікацією, планування кар'єри. У вирішенні цих питань зайняті працівники різних служб організації та керівники всіх рівнів її управління. Слід вказати, що управління персоналом суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства [20].

1.3. Сучасні підходи до методів управління персоналом на підприємствах морського транспорту

Жодна організація неспроможна працювати ефективно без грамотної мотивації співробітників. Трудова мотивація – це система заходів для поліпшення роботи співробітників задля досягнення цілей колективу.

У центрі мотиваційного процесу роботи знаходяться потреба та мотив. Потреба визначає потребу людини в певних благах: матеріальних, духовних, соціальних. Ця умова змушує його робити певні дії. Чим сильніша та чи інша потреба для працівника, тим ефективніша мотивація та стимулювання його роботи, і тим більше можливостей він надає для задоволення своїх потреб.

Формуванню мотивації членів суднового екіпажу приділяється дедалі більше уваги. В даний час на морському транспорті провідні позиції в кадровій політиці займає робота з розробки методик, які забезпечують високий рівень мотивації. Ефективне стимулювання та мотивація дозволяють досягти результатів підвищення продуктивності праці за короткий проміжок часу, а також поточних та стратегічних завдань, що стоять перед колективом.

У сучасному менеджменті мотиваційні аспекти стають дедалі важливішими. Мотивація персоналу є основним способом мобілізації існуючих людських ресурсів забезпечення оптимального використання ресурсів. Основна мета мотиваційного процесу – максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи персоналу підприємств морського транспорту.

В даний час проблема мотивації персоналу широко розглядається в науковій та публіцистичній літературі. Однак спроби адаптувати класичну теорію мотивації до сучасності здебільшого не систематизовані, що ускладнює практичне використання мотиваційних технологій та методів. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається також незнанням мотиваційних характеристик працівників, зайнятих у роботі в галузі морського транспорту.

Управління персоналом має бути спрямоване на забезпечення та підтримання оптимальних умов життєдіяльності його членів у процесі їх трудових, суспільних, побутових та міжособистісних взаємин з урахуванням особистісних якостей та особливостей роботи на морі.

Шлях до ефективного управління персоналом – це розуміння його мотивації. Просто знаючи, що рухає людиною, що мотивує його на роботу, які мотиви є основою його дій, можна спробувати розробити ефективну систему способів і методів управління людиною. Для цього необхідно знати, як виникають або викликаються певні причини, як і якими методами можна їх виконувати, як мотивуються люди.

Ступінь наукової розробленості проблеми мотивації трудової діяльності представлено досить широко. Багато вчених протягом тривалого часу приділяли увагу цій проблемі.

Основу сучасних теорій мотивації заклали такі зарубіжні вчені, як Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Е., Саймон Р., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М. Герцберг Ф.

У вітчизняній та зарубіжній економічній науці досліджено окремі компоненти мотиваційного механізму (трудова поведінка, задоволеність працею, збалансована система показників та менеджмент знань як механізми мотивації та стимулювання персоналу).

XXI століття «порадувало» нас кризовими явищами в економіці, а заодно і супутніми тенденціями в галузі кадрового менеджменту – вони особливо помітні у сфері мотивації трудової діяльності. Адже, за визначенням М. Амстронга, «мотив» – причина для того, щоб щось зробити [1].

Мотивація персоналу - дієвий спосіб підвищення продуктивності праці на морському транспорті. Роботодавець, готовий вкладати ресурси у вдосконалення системи мотивації, рано чи пізно опиниться у виграші. Але для початку важливо зрозуміти, в якому напрямку рухатися: для цього слід поглянути на колектив очима його співробітників, вивчити їхню мотивацію та розробити грамотний план дій.

Прибуток кожного підприємства морського транспорту безпосередньо залежить від співробітників, від їхньої повної прихильності до роботи, тому важливо розуміти, що без певного стимулювання роботи співробітників досягнення бажаного результату буде просто неможливим. Без мотивації персоналу певних показників, якими оцінюється результат роботи, можна не очікувати і тому будь-яка професійна діяльність втратить сенс. Багато теоретиків вже вивчили проблему організації систем мотивації співробітників як у зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених показав, що існують різні підходи до визначення поняття «мотивація». В економічній енциклопедії під мотивацією розуміється спонукання людини до праці, що є результативною системою внутрішніх спонукальних елементів, з одного боку представленими: потребами, ціннісними орієнтирами та інтересами, а з іншого - відбиваються фіксованими свідомістю людини факторами зовнішнього середовища, тобто зовнішніми стимулами, які спонукають людини до діяльності [2].

Мотивація – це процес активізації роботи покупців, спонукання їх до ефективного праці задля досягнення цілей організації як засобу задоволення їхнього власного бажання [3].

Мотивація – є спонукання людини до дії задля досягнення як особистих цілей, так і цілей організації [4].

Серед великої кількості аналізованих наукових джерел існує велика кількість визначень мотивації, але всі вони зводяться до одного значення: мотивація - це стан людини, вбудований у внутрішню систему особистих значень, цінностей, інтересів та напрямків, що викликані зовнішнім (стимулювання) або внутрішнім впливом (мотивація) і пов'язані з його потребами.



Рис. 1.5. Підходи до мотивації як елементу управління персоналом на підприємствах морського транспорту

Джерело:

З наведених вище визначень випливає, що мотивація розглядається як (рис. 1.5):

- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- система внутрішніх та зовнішніх факторів;
- спонукальна причина чи потреба;
- процес стимулювання та спонукання до дії.

Аналізуючи ці визначення, ми можемо зробити висновок, що сучасні автори не мають єдиної думки про поняття «мотивація», у кожного є своє бачення та інтерпретація цього визначення, але вони мають загальну характеристику, яка характеризує мотивацію як спонукання людини до діяльності.

У менеджменті мотивацію можна розглянути як основний процес управління людиною, спрямований на спонукання мотивів працівників і створення стимулів їх активації до ефективної праці.

Мета мотивації - це формування та реалізація комплексу умов, що спонукають людину до трудової діяльності, спрямованої на досягнення мети з максимальним ефектом та віддачею [7].

Трудова діяльність здійснюється, перш за все, через потреби і мотиви, які є причиною внутрішніх мотивів, а не тільки під впливом зовнішніх стимулів. Таким чином, у теорії управління є три основні поняття.

Потреба – це стан, у якому відчувається брак чогось, чи об'єктивна потреба, інакше кажучи, стан різного ступеня незадоволеності фактичним становищем особистості.

Однак потреба виникає у людини в досить узагальненій і невказаній формі, але має свій «суб'єкт». А «мотивованим» є потреба у мотивації.

Мотив – це свого роду внутрішній «мотор», який спонукає суб'єкта виконувати конкретні та точні дії, які визначають потребу та здійснюють процес задоволення цієї потреби. Саме мотив знаходить об'єкт задоволення потреб індивіда, а сукупність мотивів визначає характеристики реакцій і загальну поведінку людини у певних ситуаціях зовнішнього впливу.

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає суб'єкт діяти. У цьому випадку жоден фактор зовнішнього впливу не може розглядатися як стимул, а лише ті, які перетинають призму людської психіки та відповідають її власним мотивам, інтересам, бажанням, стосункам, цінностям та потребам, і лише цього ступеня дотримання може визначити, які зовнішні фактори стимулюватимуть людину до роботи, а які ні. Людина, вибираючи собі найоптимальніший стимул, вирішує діяти за певної стратегією, що приведе його до бажаного результату.

Таким чином, директор підприємства морського транспорту повинен знати, що правильна ідентифікація поточних потреб та мотивації персоналу визначає ефективність програм та заходів, спрямованих на стимулювання, і, отже, забезпечує продуктивність його діяльності.

У суспільстві мотивація ґрунтується на знаннях і механізмах психології. Теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Людські потреби є основою мотивації. Так вважають прихильники змістовних теорій мотивації в управлінні. Послідовники цих теорій прагнуть описати та класифікувати потреби людини та знайти зв'язок між потребами та мотивами. Суть процесуальних теорій мотивації вже зрозуміла з назви: вони орієнтовані на процес досягнення мети, а не на зміст мети. Процесуальні теорії мотивації засновані на вивченні того, як людина досягає мети, і який тип поведінки вона вибирає.

Таким чином, змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні потреб та виявленні факторів, що визначають поведінку людей. В інноваційному менеджменті існують базові критерії в індивідуальному підході до мотивації персоналу, тому можна вважати, що змістовні теорії на сьогоднішній день найбільш актуальні як методи мотивації праці.

Другий підхід до мотивації виходить з процесуальних теорій. Серед них найбільшого поширення набули: теорія очікувань, теорія справедливості та теорія Мак-Грегора. У процесуальних теоріях мотивації акцент робиться на поясненні процесу вибору поведінки, здатного призвести до бажаних результатів [8]. Ці теорії вплинули на розвиток теорії управління в цілому.

Грунтуючись на вищезгаданих теоріях мотивації, ми можемо зробити висновок, що вчені пояснюють поведінку людини, використовуючи матеріальні, психологічні та фізіологічні концепції. На сьогоднішній день універсальна теорія мотивації персоналу ще не створена; у кожного з них, створених сьогодні, є кілька сильних і слабких сторін. Деякі теорії працюють краще за одних умов (національні особливості, організації, професійні групи), інші за іншими.

Мотивація працівників безпосередньо впливає на поведінку на роботі. Є два основних типи мотивації: досягнення - бажання отримувати пільги та винагороду за працю; уникнення невдач - бажання уникнути санкцій та покарань.

Розроблено типологічна модель трудової мотивації. Відповідно до цієї концепції, існує п'ять типів трудової мотивації (рис. 1.6): інструментальний, професійний, хазяйський, патріотичний та унікальний (люмпенізований) [9].

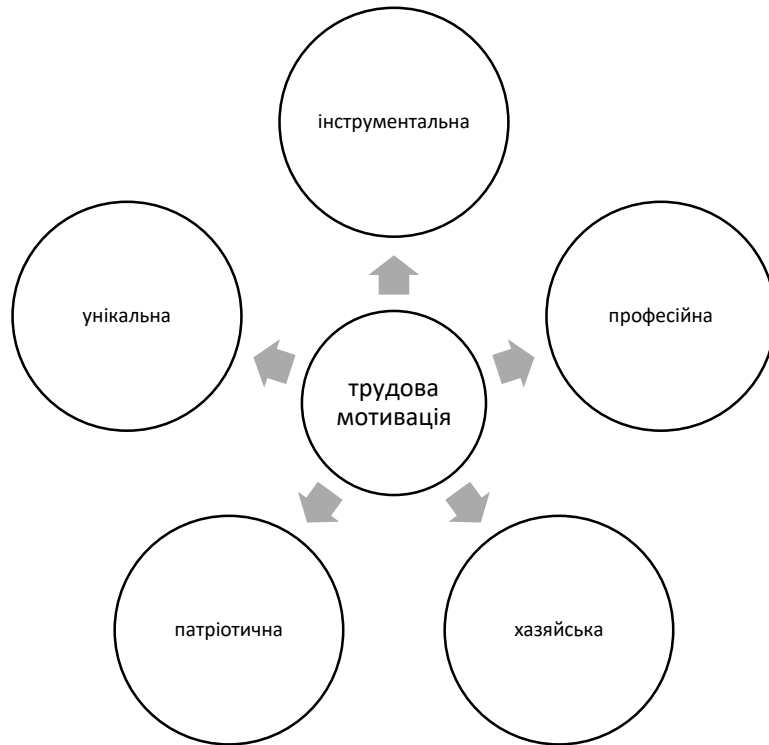


Рис. 1.6. Типи трудової мотивації

Джерело: [9]

Дана концепція дозволяє вирішити цілу низку практичних питань у сфері управління персоналом: по-перше, з її допомогою можна розумно вибрати найбільш ефективні види та форми стимулювання праці для певних типів працівників; по-друге, знання мотиваційної структури також сприяє адекватній оцінці кар'єрних орієнтацій різних груп персоналу, розробці та організації планів саморозвитку та розвитку кар'єри; по-третє, знання особливостей трудової мотивації персоналу дозволяє нам чітко виявляти проблеми міжособистісних відносин та лідерських якостей співробітників, які ще не виявили себе щодо цього.

Кожен колектив має право самостійно вирішувати, які матеріальні та нематеріальні методи стимулювання та мотивації персоналу організації

повинні використовуватись для досягнення максимального ефекту. Їх вибір і співвідношення залежить від багатьох чинників, включаючи розмір колективу, етап розвитку, якість персоналу тощо. У багатьох випадках нематеріальні способи мотивації персоналу для співробітників є не менш важливими, ніж матеріальні. Їх використання мотивує співробітників працювати більше та краще, хоча витрати компанії мінімальні.

Трудова діяльність персоналу підприємств морського транспорту характеризується різноманітністю соціально-психологічних явищ та особливостей. Знання їх важливо, як для вивчення різних вчинків і дій людей, так і для прийняття психологічно обґрунтованих рішень під час роботи з окремими членами екіпажу, групами і екіпажем загалом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА СЕКТОРУ ПРАЦІ МОРЯКІВ

2.1. Стан та динаміка ринку морських перевезень

Морські перевезення продовжують займати ключову роль в світовій економіці, становлячи понад 80% всього обсягу світової торгівлі за кількістю товарів і близько 70% за вартістю. У 2023 році обсяг світової торгівлі показав зростання, незважаючи на економічні та геополітичні виклики [21].

Обсяги морської торгівлі досягли 12,292 мільйона тонн у 2023 році, що стало зростанням на 2,4% після скорочення у 2022 році. Це зростання стало результатом розвитку глобальної економіки, яка уникла прогнозованої рецесії і зросла на 2,7% незважаючи на найзначніше за десятиліття монетарне посилення. Крім того, інфляція значно знизилася в 2023 році [22].

У 2023 році економічне зростання загалом перевищило очікування в кількох розвинених країнах та країнах, що розвиваються. У Китаї економічне відновлення було дещо повільніше, ніж прогнозувалося, однак економіка значно підтримала загальне глобальне економічне зростання. Економіка Сполучених Штатів Америки виявилася стійкою, уникнувши очікуваного спаду. Протягом року зберігалася невизначеність щодо економіки, що порушувала ланцюги постачання та посилювала ринкову волатильність. Це включало геополітичні напруженості та екстремальні погодні явища, такі як безпрецедентні хвилі тепла, посухи, лісові пожежі та повені. Зростання морської торгівлі в тонно-милях, що вимірюється як торгівельні обсяги з урахуванням відстані, випереджало зростання в тоннах у 2023 році, як і в 2022 році (рис. 2.1) [22].

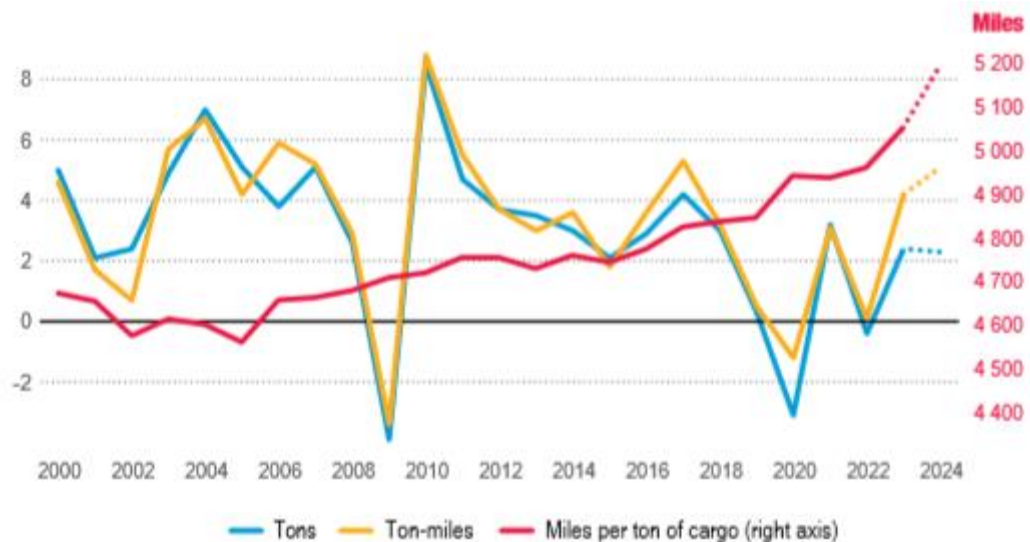


Рис. 2.1. Зростання морської торгівлі, тонни та тонно-милі, та середня відстань, яку долає тонна вантажу

Джерело: [22]

Загальні тонно-милі досягли 62,037 мільярда в 2023 році, що є збільшенням на 4,2% порівняно з 2022 роком. Це зростання було обумовлене більш довгими рейсами в усіх сегментах, що спричинено порушеннями через війну в Україні, перебоями в Червоному морі та зниженням рівня води в Панамському каналі, що призвело до подовження морських подорожей і відстаней. Середні відстані, які долають тонни вантажу, збільшуються з 2005 року, при цьому середній рейс у 2000 році оцінювався в 4,675 миль, а в 2024 році — в 5,186 миль. Ця тенденція почалася ще до нещодавніх порушень (рис. 2.1) [23].

Морська торгівля в тонно-милях вимірює «морську транспортну роботу», тобто, як далеко одна одиниця морського вантажу в тоннах доставляється від пункту відправлення до пункту призначення.

ЮНКТАД прогнозує, що обсяг морської торгівлі зросте на 2% в 2024 році, при цьому обсяг контейнерних перевезень збільшиться на 3,5%. У період з 2025 по 2029 рік ЮНКТАД очікує, що загальний обсяг морської торгівлі зростатиме на середньому рівні 2,4% щорічно, а контейнерні перевезення зростатимуть на 2,7%. Цей прогноз базується на прогнозованому зростанні

валового внутрішнього продукту (ВВП) та товарної торгівлі на 2,7% та 3% відповідно [22].

Очікується, що обсяги морської торгівлі продовжать зростати до 2025 року і в подальшому, завдяки попиту на основні сухі вантажі (залізна руда, вугілля, зерно та боксити), газ, нафту та контейнерні перевезення (Clarksons Research, 2024a). Хоча перспективи морської торгівлі залишаються позитивними, вони залежать від того, як розвиватимуться ризики, що мають негативний вплив, зокрема війна в Україні, загострення геополітичних напруженостей та економічні невизначеності [24].

Збільшення геополітичних напруженостей може призвести до нових шоків постачання на глобальних ринках сировини. Зокрема, морські маршрути для перевезень нафти та зерна через Суецький канал, Червоне море та Чорне море можуть бути піддані впливу, що призведе до потенційних сплесків цін на енергоресурси та продукти харчування. Ціни на продукти харчування знизилися з піку в березні 2022 року, коли Індекс цін на продукти харчування Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН досягнув 172 пунктів. Водночас, з лютого 2024 року ціни знову зростають, а індекс підвищився з 126 до 129 у червні 2024 року. Крім того, технологічні ланцюги постачання, що стосуються мікросхем та напівпровідників у Східній Азії, є вразливими до ескалації напруженості [25].

Середньострокові прогнози для морської торгівлі залежать від низки негативних і позитивних факторів. До негативних факторів належать події на основних світових ринках, які можуть призвести до уповільненого відновлення. Наприклад, зниження споживчих витрат і негативні впливи чистої торгівлі в США спричинили зниження прогнозів зростання на 2025 рік через жорстку фіскальну політику та уповільнення ринку праці. Постійні проблеми в галузі виробництва в Німеччині та економічні невизначеності, пов'язані з виборами 2024 року в різних країнах, посилення торговельних напружень і політики, орієнтованої всередину, ще більше збільшують ці ризики. Висока інфляція в сфері послуг і на ринках, що розвиваються, може

змусити центральні банки зберігати сувору монетарну політику, що викликає додаткові занепокоєння щодо вартості життя [26].

Позитивні фактори включають прогнозоване відновлення світової торгівлі, з річними темпами зростання від 3,1 до 3,4%, що зумовлене сильними експортними показниками в основних азійських економіках, зокрема в секторі технологій. Торгівля, яка включає країни, що розвиваються, зокрема Півден-Південь, демонструє потужне зростання, випереджаючи торгівлю між розвиненими країнами. Сектори, такі як зелена енергетика та продукти, пов'язані з штучним інтелектом, розширюються, підтримуючи зростання торгівлі [27].

Можливі зниження процентних ставок у Сполучених Штатах та девальвація долара можуть підвищити конкурентоспроможність експорту США, в той час як поступове зниження глобальної інфляції та поліпшення економічних прогнозів можуть створити більш стабільне середовище для морської торгівлі.

Морська торгівля в значній мірі визначається розвитком світової економіки, включаючи зміни в ВВП та товарній торгівлі. Однак необхідно ретельно оцінювати встановлені зв'язки між товарною торгівлею, морською торгівлею та глобальним економічним виробництвом. Поєднання циклічних та структурних факторів, які пояснені нижче, часто впливали на ці зв'язки, що ставить питання про те, чи змінилася кореляція між морською торгівлею та економічним виробництвом. Якщо ці фактори продовжать розходитися, це може призвести до розриву між морською торгівлею та ВВП [28].

У 2023 році обсяги морської торгівлі зросли на 2,4%, а ВВП виріс на 2,7%. Натомість темп зростання ВВП значно перевищував темп зростання морської торгівлі у 2021 і 2022 роках, що є відмінним від патерну, який спостерігався з 2006 року, коли морська торгівля, як правило, розширювалася та скорочувалася швидше за глобальний ВВП (рис. 2.2) [23].



Рис. 2.2. Міжнародна морська торгівля та світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) розвиваються паралельно, але з різною швидкістю
Джерело: [22, 23]

Рівень торгівлі до ВВП, тобто чутливість товарної торгівлі до змін у ВВП, знижується з 2010 року (WTO, 2024) [28]. Зміна у співвідношенні торгівлі до ВВП, коли товарна торгівля росте повільніше за ВВП, також спостерігається в даних про морську торгівлю, зокрема з 2018 року (рис. 2.2).

Морська торгівля та ВВП світу історично демонструють певну взаємозалежність, але з часом цей зв'язок став менш міцним. У минулі десятиліття морська торгівля зазвичай розширювалася або скорочувалася з більшою швидкістю, ніж глобальний ВВП. Проте, в останні роки, темпи зростання міжнародної морської торгівлі стали значно відставати від темпів зростання світової економіки [28].

Причинами відмінностей у темпах зростання стали:

- структурні зміни в економіці: зміни у виробничих процесах, зокрема збільшення частки послуг у світовому економічному виробництві, можуть зменшити залежність морської торгівлі від ВВП. Технологічні інновації та автоматизація виробництва, а також зміни в споживчому попиті можуть змінити обсяги морських перевезень.

торгові війни та геополітичні напруження: наприклад, введення тарифів та інших торгових бар'єрів (як це сталося між США та Китаєм у 2018 році) може спричинити сповільнення темпів зростання морської торгівлі, навіть якщо світова економіка в цілому росте [29];

– виклики у глобальних ланцюгах постачання: події, такі як пандемія COVID-19, війна в Україні, природні катастрофи, чи порушення у ланцюгах постачання, можуть уповільнити зростання морської торгівлі, навіть коли економічне зростання триває [27, 30];

– зниження інтенсивності міжнародної торгівлі: рівень торгівлі до ВВП, який вимірює чутливість товарної торгівлі до змін у ВВП, демонструє тенденцію до зниження. Це свідчить про те, що морська торгівля вже не так швидко реагує на економічне зростання, як раніше [28].

У 2023 році та в першій половині 2024 року геополітичні питання та програма енергетичного переходу вплинули на обсяги морської торгівлі по різних типах вантажів та маршрутах. Таблиця 2.1 підсумовує результати деяких ключових секторів морської торгівлі в 2023 році і вказує на чинники, які пояснюють змішану динаміку, яку можна спостерігати.

Таблиця 2.1

Змішана динаміка міжнародної морської торгівлі у 2023 році

Сектор	Зростання (%)	Фактори, що сприяли зростанню
Вугілля	7,1%	Глобальна енергетична криза та геополітичні напруження, зокрема в Європі. Збільшення залежності від вугілля як альтернативного джерела енергії, що стимулює попит і обсяги торгівлі.
Зріджений нафтовий газ (LPG)	5,3%	Підвищений попит на чисті джерела енергії; зростання промислової активності в Азії та інших країнах, що розвиваються.
Залізна руда	4,4%	Стійкий попит з боку сталеливарної промисловості, зокрема в Китаї та інших країнах з високими темпами індустріалізації.

Зріджений природний газ (LNG)	2,4%	Слабші ринкові умови порівняно з попередніми роками через м'якші газові ринки та зростання флоту суден.
Малі навантаження	0,9%	Сповільнення будівельних і виробничих робіт у ключових ринках, а також логістичні труднощі.
Контейнерна торгівля	0,4% (тонни), -0,14% (TEU)	Глобальні економічні невизначеності, порушення ланцюгів постачання та зменшення споживчих витрат на товари.

Джерело: [22, 23, 24]

Вугілля стало стратегічно важливим джерелом енергії через глобальну енергетичну кризу та зниження постачань з традиційних джерел. Геополітичні напруження, зокрема в Європі, збільшили попит на вугілля як альтернативне джерело енергії, що призвело до зростання обсягів торгівлі [31].

Попит на LPG зріс через потребу в чистих джерелах енергії та зростання промислової активності в Азії та інших країнах, що розвиваються, де цей вид палива є важливим для енергетичного переходу.

Продовження високого попиту на залізну руду було обумовлено ростом сталеливарної промисловості, зокрема в Китаї, що є основним споживачем цієї сировини для виробництва сталі.

Ринок LNG зазнав певного спаду через менш сприятливі умови на газовому ринку, а також збільшення флоту суден, що знижує ціни на перевезення і впливає на обсяги торгівлі [32].

Повільний ріст у секторі малих вантажів (окрім лісових і сталевих продуктів) був зумовлений сповільненням будівельних та виробничих процесів у ключових ринках, а також логістичними труднощами, такими як нестача контейнерів або перевантаження портів [33].

Контейнерна торгівля зазнала спаду через глобальні економічні невизначеності, порушення ланцюгів постачання і скорочення споживчого попиту на товари. Зменшення обсягів перевезень в TEU відображає затримки у відновленні глобального попиту та адаптацію логістичних мереж до нових умов [34].

У 2023 році порушення у роботі судноплавних мереж призвели до збільшення середніх рейсів (перевезень) і відстаней для більшості типів морських вантажів, причому найбільше зростання тонно-миль спостерігалось в торгівлі зрідженим нафтовим газом (LPG), вугіллям та нафтовими продуктами (10,7%, 7,4% і 7,0% відповідно) [35].

В 2023 році торгівля в тонно-мілях перевищила зростання обсягів для більшості типів вантажів, за винятком лісових продуктів. Різниця між темпами зростання в тоннах та тонно-мілях була особливо помітною у випадку нафтових продуктів (тонни, 1,5%; тонно-милі, 7%), торгівлі LPG (тонни, 5,3%; тонно-милі, 10,7%) та перевезень сирої нафти (тонни, 2,4%; тонно-милі, 5,8%).

Зростання обсягів в тонно-мілях при одночасному збільшенні відстаней відбулося у зв'язку зі збільшенням рейсів і перевезень через геополітичні та інфраструктурні порушення, що призвело до того, що обсяги торгівлі зросли на більших відстанях, що відображається в високих темпах зростання тонно-миль [22].

Питання енергетичного переходу і зменшення споживання традиційних енергоресурсів (вугілля, нафта) мали вплив на обсяги торгівлі, однак зростання споживання природного газу та відновлюваних джерел енергії змушує морську торгівлю адаптуватися до нових вимог і маршрутів.

Напруження на основних торгових маршрутах, таких як війна в Україні, спричинили необхідність обирати більш довгі або альтернативні маршрути для доставки вантажів, що призвело до більшого зростання в тонно-мілях, ніж в обсягах товарів.

2.2. Аналіз міжнародного ринку праці моряків

Судноплавство та моряки є життєво важливими для глобальних ланцюгів постачання та світової економіки. Близько 1,9 мільйона моряків

працюють, щоб полегшити наш спосіб життя, і під час пандемії COVID-19 моряки продовжували демонструвати високий професіоналізм і відданість справі, допомагаючи доставляти продукти харчування, медичне приладдя, паливо та інші товари першої необхідності, а також підтримувати ланцюжки поставок та ведення глобальної комерції активними.

Усвідомлюючи це, ключові зацікавлені сторони в судноплаванні, включаючи міжнародні організації, уряди та промисловість, випустили вказівки та рекомендації для підтримки моряків під час пандемії.

Останній звіт Vimco та Міжнародної палати судноплавання (ICS) про стан морського ринку праці – Seafarers' Workforce Report – знову попереджає про потенційний серйозний дефіцит комскладу на торговому флоті. Це не вперше, коли дві організації виступають з таким припущенням, але з огляду на те, з якими труднощами стикаються моряки останні чотири роки, здається, що похмурі прогнози нарешті можуть справдитися [36].

За останніми статистичними даними, у 2023 році дефіцит офіцерів на судах торговельного флоту становитиме 26 240 осіб, тоді як у попередні п'ять років він прогнозувався на рівні 16 500 осіб.

Станом на 2022 рік навчання відповідно до вимог Конвенції ПДНВ пройшли 1881320 фахівців, з них 883780 – офіцери та 997540 – рядові. Вони обслуговують понад 74 000 суден у всьому світі (рис. 2.3).

У 2015 році кількість моряків, які мають необхідні сертифікати про компетенцію, становила 1545000 осіб. З того часу кількість офіцерів, що діють, зросла на 10,8%. Однак цього недостатньо, щоб задовольнити попит, що росте, на комсклад у світлі глобального зростання світового флоту, вважають аналітики. Попит на моряків у 2022 році перевищив пропозицію. В даний час на торговому флоті не вистачає 26240 офіцерів, сертифікованих відповідно до Конвенції ПДНВ, в особливому дефіциті - офіцери з технічним досвідом, особливо на рівні керівної ланки. У танкерному секторі та секторі морського нафтовидобутку гостро відчувається брак вахтових офіцерів командного складу.

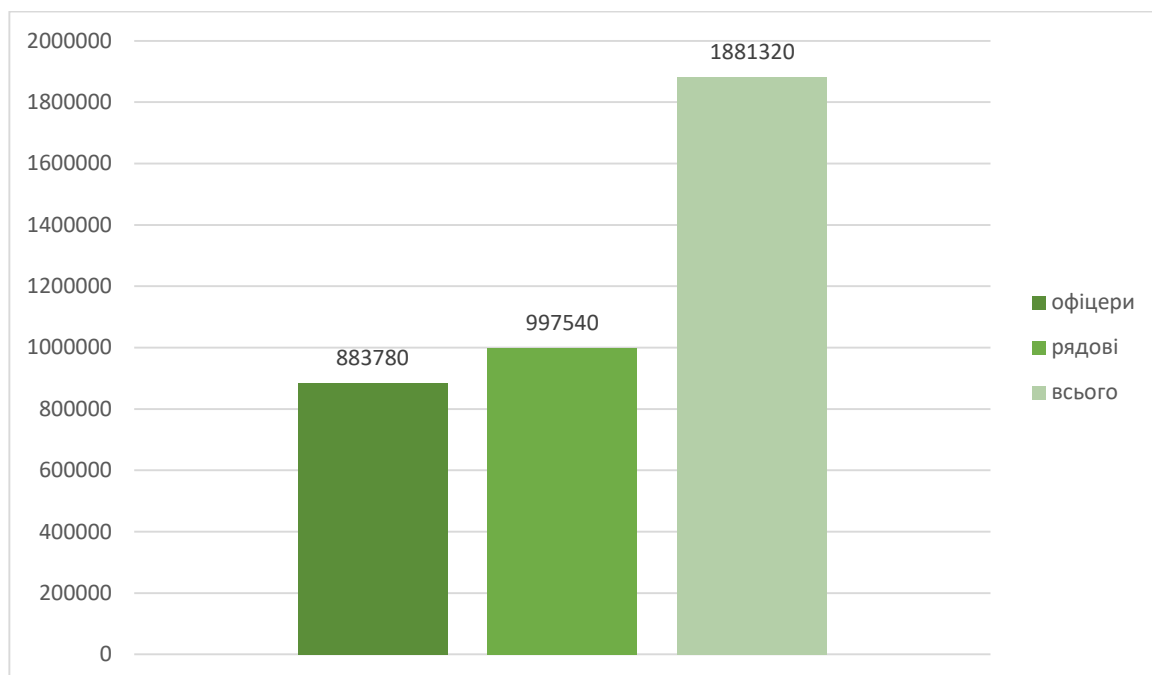


Рис. 2.3. Кількість моряків за статистичними даними у 2022 році

Джерело: [36]

За прогнозами, до 2026 року судноплавна галузь вимагатиме ще 89 510 офіцерів. Тобто чисельність кадрів комскладу має збільшуватись щороку на 2% протягом наступних п'яти років.

Вimco та ICS періодично випускали попередження про дефіцит комскладу на торговому флоті протягом більше десяти років, проте в історії ще не було випадків, щоб судна масово ставали на якір через брак екіпажів, зазначає Seatrade Maritime News. З іншого боку, раніше галузь ніколи не стикалася з пандемією Covid-19 [37].

Голова Міжнародної палати судноплавства Есбен Поулссон каже, що пандемія дедалі більше виснажує кадрові ресурси, і судноплавний сектор незабаром може опинитися у ситуації, коли більше не зможе впоратися з дефіцитом. Напружена ситуація з кадрами у контейнерному сегменті вже сигналізує про проблему. Крім того, будуть технічні зміни та впровадження безлічі нових вимог до роботи на судах, у тому числі пов'язаних із посиленням екологічних норм [38].

Пандемія серйозно позначилася на чисельності моряків міжнародного флоту. З логістичними труднощами під час відправлення та репатріації моряків зіткнулися найбільші постачальники морських кадрів – Філіппіни, Індія, Україна, Росія.

Україна посідає друге місце за кількістю офіцерів на європейському морському ринку праці. Про це йдеться в статистичному огляді European Maritime Safety Agency (EMSA), який базується на даних, вилучених із сертифікатів та підтверджень, зареєстрованих державами-членами ЄС, Ісландією та Норвегією до 31 грудня 2021 року [39].

ТОП-5 країн-лідерів за показниками розташувалися таким чином: Філіппіни – 49 461 офіцерів; Україна - 25 597 офіцерів; росія - 17 313 офіцерів; Індія - 11231 офіцер; Туреччина - 6091 офіцер.

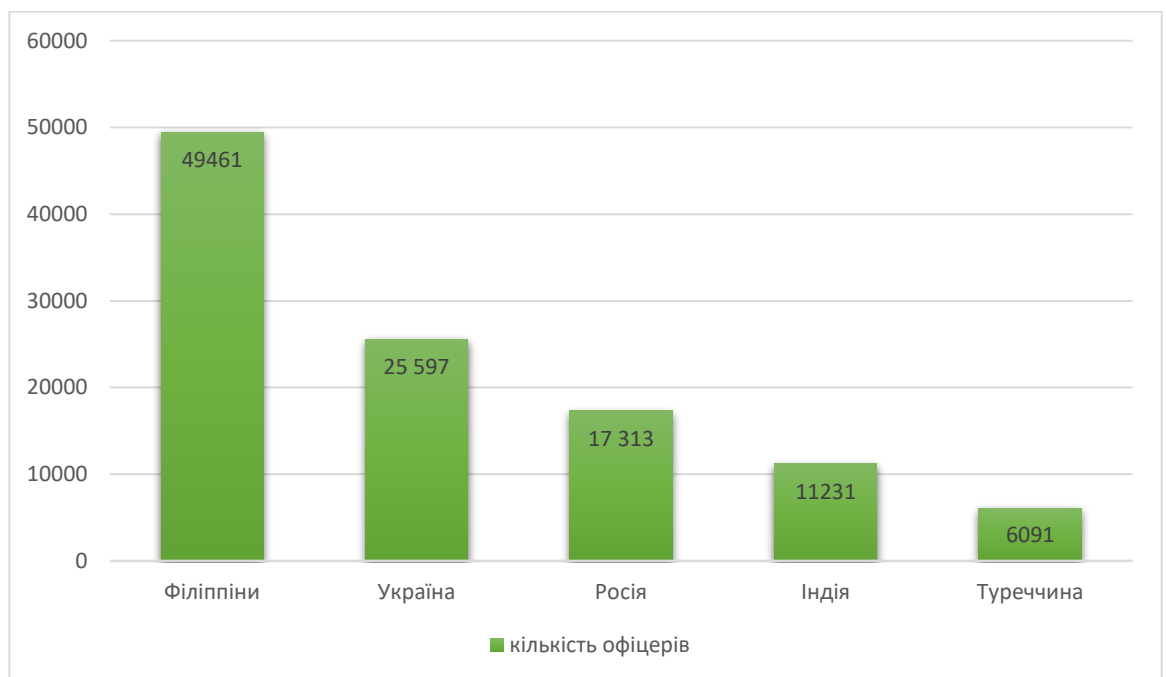


Рис. 2.4. ТОП-5 країн-лідерів за кількістю офіцерів у 2022 році

Джерело:[38]

Для задоволення майбутнього попиту на моряків життєво важливо, щоб галузь активно просуvalа кар'єру в морі та покращувала морську освіту та навчання по всьому світу, йдеться у Seafarers' Workforce Report. Наголос слід

робити на навички, необхідні для галузі у світлі екологізації та цифровізації, що триває, а до Конвенції ПДНВ внести доповнення з урахуванням змінних вимог до моряків, вважають в ICS. Важливим є і визнання моряків ключовими працівниками.

2.3. Аналіз впливу удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту

Удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту має ключове значення для забезпечення високої ефективності операцій, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Адже галузь морських перевезень є однією з найбільш складних і важливих для світової економіки, і будь-які удосконалення в управлінні персоналом можуть значно вплинути на результативність діяльності компанії.

Удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту призведе до:

1. Покращення операційної ефективності.

Одним із основних аспектів удосконалення управління персоналом є підвищення операційної ефективності компанії. Висококваліфікований та добре організований персонал може значно знизити витрати, скоротити час транспортування і покращити якість обслуговування клієнтів.

Вплив удосконалення управління персоналом:

- оптимізація процесів: вдосконалення системи управління дозволяє зменшити адміністративні витрати, оптимізувати процеси планування і координації. Це важливо для скорочення часу виконання замовлень, зменшення помилок і поліпшення управлінських процесів.

- підвищення продуктивності праці: покращення навчальних програм, розвиток мотиваційних систем і впровадження сучасних інструментів управління дозволяють персоналу працювати більш

продуктивне. Це, в свою чергу, знижує операційні витрати компанії, підвищує рівень обслуговування та скорочує час простою суден [45, 46].

2. Покращення безпеки та зниження ризиків.

Морський транспорт має високий рівень ризику, тому забезпечення безпеки на всіх етапах перевезень є критично важливим. Удосконалення управління персоналом, зокрема через навчання, мотивацію та належну організацію праці, дозволяє зменшити кількість аварій, нещасних випадків і порушень безпеки.

Вплив удосконалення управління персоналом:

- навчання і сертифікація: систематичне підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів та навчань з безпеки допомагає знизити ймовірність помилок, що можуть призвести до аварій. Це також включає навчання в новітніх технологіях та зміцнення знань з екологічної безпеки та забезпечення відповідності міжнародним стандартам (наприклад, SOLAS).
- стандартизація процедур: впровадження чітких стандартів та процедур в управлінні персоналом, включаючи регулярні перевірки та аудит безпеки, дозволяє підтримувати високі стандарти безпеки на суднах і в портах [47].

3. Зниження плинності кадрів і підвищення мотивації персоналу.

Зниження плинності кадрів є важливим аспектом ефективного управління персоналом на підприємствах морського транспорту. Постійне вдосконалення умов праці та стимулювання розвитку співробітників сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Вплив удосконалення управління персоналом:

- мотиваційні програми: впровадження системи заохочень, премій і бонусів за досягнення високих результатів дозволяє мотивувати співробітників до кращої роботи. Це допомагає підвищити продуктивність і знизити плинність кадрів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку праці в галузі морських перевезень.

- гнучкість та підтримка балансу між роботою та особистим життям: Забезпечення гнучких умов праці для моряків, поліпшення їхнього комфорту та забезпечення стабільності в робочому графіку допомагає зберігати лояльність та задоволеність персоналу. Це зменшує ризик вигорання та покращує продуктивність.

- корпоративна культура: удосконалення корпоративної культури та підвищення командної згуртованості також є важливими аспектами, що сприяють підвищенню задоволеності працівників та зменшенню їхньої плинності [48].

4. Покращення адаптації до змін і технологічних інновацій.

Морський транспорт є однією з найбільш технологічно розвинених галузей, і постійно змінюється, що вимагає від персоналу адаптації до нових технологій. Удосконалення управління персоналом дозволяє компаніям бути більш адаптивними до таких змін.

Вплив удосконалення управління персоналом:

- навчання новим технологіям: впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, використання автономних суден і систем для моніторингу суден у реальному часі, потребує постійного навчання персоналу. Вдосконалення управління дозволяє більш ефективно інтегрувати ці нововведення в робочі процеси.

- управління змінами: у компаніях, що здійснюють морські перевезення, необхідно мати спеціальні стратегії управління змінами. Це включає підготовку персоналу до нових стандартів і технологій, а також швидке реагування на економічні, політичні або екологічні зміни, які можуть впливати на галузь [49].

5. Покращення стратегічного управління персоналом.

Управління персоналом на підприємствах морського транспорту має важливе стратегічне значення. Удосконалення кадрових практик дозволяє більш ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії, адаптувати організацію до змін на ринку та досягати лідерства в галузі.

Вплив удосконалення управління персоналом:

- розвиток стратегічного планування: вдосконалення процесів стратегічного управління персоналом дозволяє планувати набір необхідних кадрів з урахуванням майбутніх потреб, розширення флоту чи виходу на нові ринки.
- управління знаннями та інноваціями: оскільки морський транспорт потребує висококваліфікованих кадрів, розвиток системи управління знаннями, таких як бази даних з досвідом, навчанням і сертифікацією, дозволяє компаніям зберігати і передавати важливі знання серед персоналу [48].

Удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту має важливе значення для досягнення високих результатів і підвищення конкурентоспроможності компанії. Професійне управління дозволяє покращити операційну ефективність, підвищити безпеку, знизити ризики, підвищити мотивацію персоналу, а також забезпечити адаптацію до технологічних змін та інновацій. Впровадження новітніх практик управління персоналом дозволяє підприємствам морського транспорту не тільки підвищувати свою ефективність, а й адаптуватися до глобальних викликів і змін на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Оцінка ефективності підбору плавскладу для судноплавних компаній задля ефективного управління персоналом

В умовах жорсткої конкуренції та сучасних реаліях в усіх сферах діяльності гостро стоїть питання розрахунку ефективної роботи тої або іншої системи, ресурсу чи джерела. Кожен власник, керівник зацікавлений в досягненні максимальної ефективності всіх бізнес-процесів організації.

Ефективність процедури підбору екіпажу великою мірою впливає на ефективність роботи судноплавних компаній. Ретельний підбір екіпажу для судноплавних компаній має свої особливості. Частіше найняття моряка відбувається за участю кріюінгової компанії.

Формування екіпажів, забезпечення відповідної якості кадрового потенціалу – це основа підвищення ефективного функціонування та конкурентоспроможності судноплавних компаній. Особливої наукової та практичної значимості набуло формування комплексної системи підбору екіпажу для судноплавних компаній.

На думку М. Армстронга, «кінцева мета процесу підбору персоналу повинна полягати в тому, щоб із мінімальними витратами найняти певну кількість працівників певної якості для задоволення потреб компанії в людських ресурсах» [50]. З чого виходить що ефективність підбору, по суті, має два значення (рис. 3.1). З одного боку, це економічність, за якої ефективність визначається як відношення витрат до отриманих результатів і висловлює економічність використання коштів і ресурсів. Тобто з меншими витратами можна отримати такий же результат, а ефективність вище. З іншої

сторони, ефективність - це результативність, тобто ефективність визначається як досягнення максимального ефекту з доступних обмежених ресурсів.



Рис. 3.1. Ефективність підбору

Джерело: розроблено автором

Ідеальна ефективність – це 100% економічності, тобто відсутність витрат на підбір екіпажу (через формування кадрового резерву), і 100% результативності (відсутні звільнені моряки протягом першого робочого контракту).

У процесі підбору екіпажу високої ефективності за обома показниками можливо домогтися за таких умов:

1. Сприятлива кон'юнктура ринку праці моряків: надлишок робочої сили на цьому ринку.
2. Добрі умови праці на суднах судноплавних компаній, з якими співпрацює кріюінгова компанія. Високий авторитет судноплавної компанії як роботодавця.

В дійсності, чим довше не закрита вакансія, тим крупніші прямі і непрямі збитки має кріюінгова компанія. Це понаднормові виплати кріюінг-

менеджера, який тимчасово виконує свої обов'язки, або різні організаційні проблеми.

Тобто, час – фактор, який визначає період, протягом якого круїнгова компанія має знайти потрібних моряків без особливих збитків для себе за рахунок внутрішніх джерел залучення плавскладу, а точніше за рахунок формування кадрового резерву екіпажу.

Виходячи з вищевказаного, можливо сформувати основні показники ефективності підбору екіпажу для судноплавних компаній: витрати на підбір персоналу, частина кандидатів, звільнених протягом року, і час, швидкість, з якою закриваються заявлені позиції. Ці показники можна представити за допомогою діаграми Венна [51] (рис 3.2).



Рис. 3.2. Співвідношення показників ефективності під час підбору плавскладу

Джерело: розроблено автором

Зона А – швидкий пошук необхідних моряків із мінімальними витратами і доброю результативністю. Умови – сприятлива кон'юнктура ринку праці моряків (надлишок робочої сили), хороші умови праці на судах.

Зона В – швидкий пошук моряків за певної економії коштів, але значна частина плавскладу може звільнитися протягом одного контракту. Умови – сприятлива кон'юнктура ринку праці моряків.

Зона С – результативна ефективність за дефіциту часу. Витрати на підбір плавскладу значні. Пошук комскладу і дефіцит фахівців на ринку праці моряків.

Зона Д – підбір нижчого рядового складу. Крюїнгова компанія не несе прямих збитків від наявності вільної позиції.

Представимо схему процесу підбору екіпажу для судноплавних компаній із додаванням обов'язкового етапу, оцінки ефективності підбору плавскладу, яка представлена на рис. 3.3 [52].

На засадах, представлених на рис. 3.2, для оцінки ефективності підбору екіпажу була розроблена методика, яка сформована з трьох груп показників. Аналізуючи кожну, розглянули суміжні фактори, що допоможуть оцінити ефективність системи підбору плавскладу в цілому. Межі для кожного показника крюїнгової компанії встановлюють самостійно, виходячи з поставлених цілей, оцінки ефективності підбору плавскладу для судноплавних компаній.

I група– показники економічної ефективності підбору плавскладу.

Показник співвідношення зростання витрат на пошук і підбір до зростання прибутку.

Об'єктивно оцінити ефективність за цим показником можна, якщо основні фактори, які впливають на прибуток крюїнгової компанії, залишаються фактично незмінними протягом тривалого періоду часу. Що мало ймовірно, тобто, оцінка ефективності процесу підбору за показником буде проводитися зі значними погрішностями.

II група – показники результативної ефективності підбору плавскладу.

1. Виконання планів набору екіпажу. Даний показник є цільовим і в реальності відповідає на низку питань.

Ідеальна ситуація, коли у крюїнгової компанії є стратегічне планування й у крю-менеджерів є чіткий план, якого і скільки екіпажу необхідно залучити в певний період часу. За таких обставин досить просто порівняти плани і результат за фактом, дати об'єктивну оцінку виконанню планів.

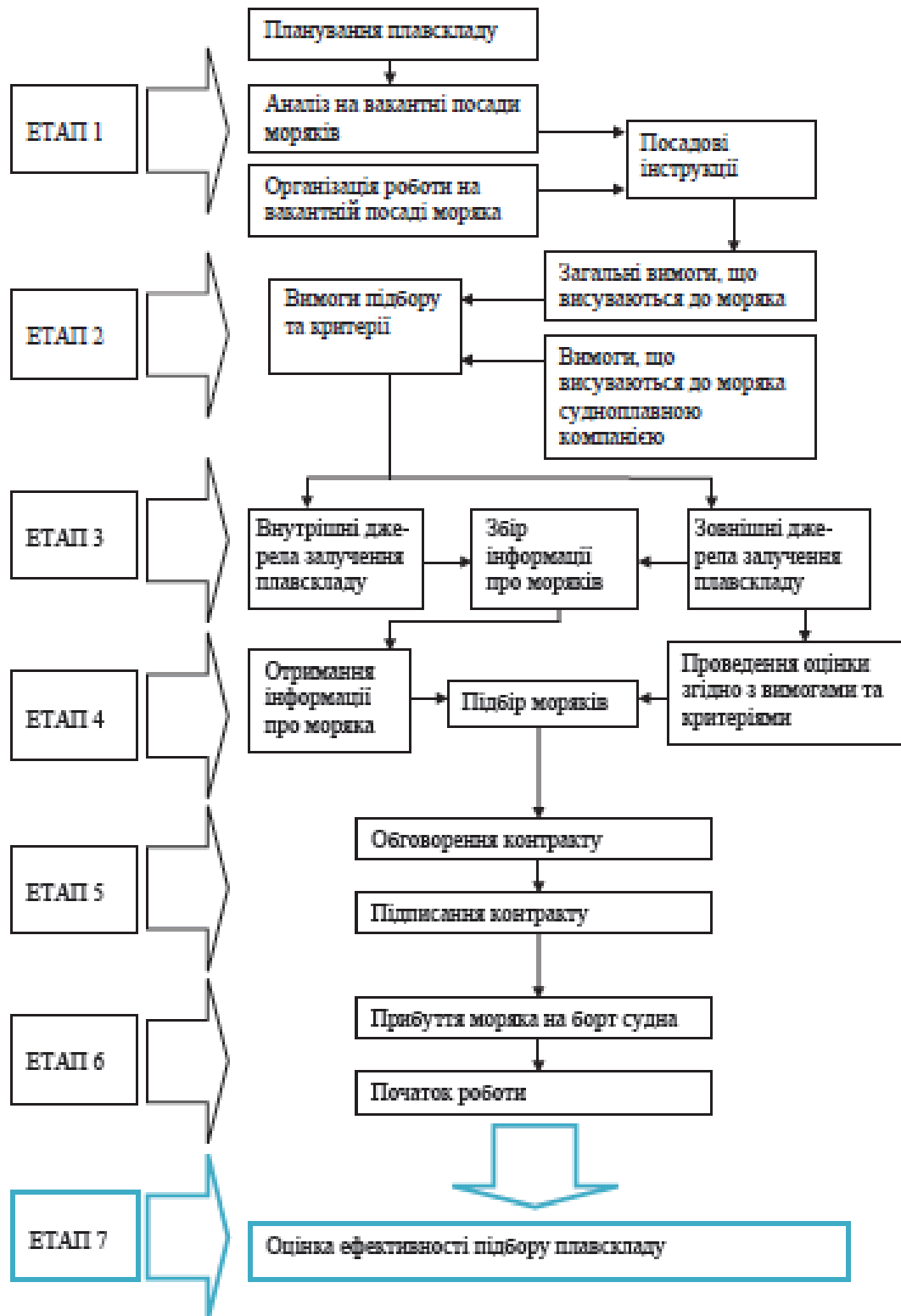


Рис. 3.3. Методика підбору плавскладу для судноплавних компаній

Джерело: [53]

Якщо ж круїнгова компанія не планує, можна використовувати показник часу, витраченого на підбір одного кандидата.

2. Загальний показник плинності плавскладу.

Плинність кадрів сьогодні – це велика проблема для основної маси компаній. З погляду підбору плавскладу плинність – найважливіший показник, за допомогою якого можна оцінити ефективність підбору.

Для підрахунку загальної плинності плавскладу в компанії пропонуємо використовувати коефіцієнти плинності, які розраховуються за формулою (КП):

$$КП = \frac{Чз}{Чзаг} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де Чз – кількість звільнених моряків за рік;

Чзаг – кількість моряків, відправлених за рік.

Є також спосіб підрахувати плинність, де будуть відображені лише звільнення, яких можна було уникнути. З загальної кількості звільнених (Чз) віднімемо ті, які неминучі (Нз): сімейні обставини та ін. Формула набуде вигляду:

$$Кпн = \frac{Чз - Нз}{Чзаг} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

За допомогою цієї формули можна враховувати планову плинність плавскладу, певний рівень якої компанія може приймати за норму.

Використовуючи загальний показник плинності плавскладу для оцінки ефективності підбору, дуже важливо усвідомлювати, що кількісний фактор не один, який потрібно враховувати. Важливі якісні характеристики екіпажу, які покидають компанію.

3. Показник плинності екіпажу серед моряків, які працювали в компанії протягом одного контракту.

$$K_{пк} = \frac{Ч_{зк}}{Ч_{прк}} \cdot 100\% \quad , \quad (3.3)$$

Потрібно розглядати даний показник окремо від загальної плинності. Даний показник найкраще свідчить про ефективність роботи системи підбору персоналу в цілому. Слід розглядати і враховувати звільнення з ініціативи компанії та ініціативи моряка [52].

3. Продуктивність підбору плавскладу – співвідношення найнятих моряків до числа працюючих крію-менеджерів за встановлений період. Характеризує кількість найнятих моряків одним крію-менеджером.

III група – показники швидкості підбору, пов'язані з використанням кадрового резерву.

1. Показник ефективності формування резерву моряків у кріюінговій компанії впродовж року визначають за формулою:

$$E_{фр} = \frac{Ч_{пп}}{Ч_{заг}} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де $E_{фр}$ – ефективність формування резерву моряків в організації впродовж року, %;

$Ч_{пп}$ – чисельність резервістів, призначених на певну посаду упродовж року, осіб;

$Ч_{заг}$ – кількість моряків, відправлених за рік, осіб.

2. Показник ефективності використання резерву моряків під час заміщення вакантних посад упродовж року розраховують за формулою:

$$Евр = \frac{Чпп}{Чкр} \cdot 100\% , \quad (3.4)$$

де Евр – ефективність використання резерву моряків під час заміщення вакантних посад у продовж року, %;

Чпп– чисельність резервістів, призначених на певну посаду впродовж року, осіб;

Чкр– усього моряків упродовж року, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

3. Показник пониження в посаді та відрахування резервістів із кадрового резерву розраховується за формулою:

$$Ппвр = \frac{Чрпп}{Чкр} \cdot 100\% , \quad (3.5)$$

де Ппвр – відсоток пониження в посаді та відрахування резервістів із кадрового резерву, %;

Чрпп– чисельність резервістів, понижених у посаді та відрахованих із кадрового резерву, осіб.

4. Показник рівня задоволеності резервістів працею, плануванням трудовою кар'єрою розраховується за формулою [52]:

$$Фзадов = \frac{Чзадов}{Чкр} \cdot 100\% , \quad (3.6)$$

де Фзадов– рівень задоволеності резервістів працею, плануванням трудовою кар'єрою, %;

Чзадов– чисельність резервістів, задоволених працею, плануванням трудовою кар'єрою, осіб.

5. Ефективність підбору плавскладу зі сформованого кадрового резерву в межах компанії розраховується за формулою:

$$E_{\text{підб}} = \frac{Ч_{\text{пп}}}{Ч_{\text{рпп}}} \cdot 100\%, \quad (3.7)$$

Використання методики оцінки ефективності підбору плавскладу, слід проводити разом із аналізом співвідношення основних показників ефективності за допомогою діаграми Венна. Що дасть змогу визначити, якій групі показників методики оцінки ефективності підбору слід приділяти більш уваги.

Застосування цієї методики оцінки ефективності підбору плавскладу дає змогу компаніям підвищити якість підбору та оцінки плавскладу, що позитивно позначиться на ефективності функціонування і крюїнгової компанії, і судноплавної компанії, для якої проводиться підбір.

3.2. Підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній, як інструмент удосконалення управління

Підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній є важливим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності, безпеку морських перевезень і загальну конкурентоспроможність на світовому ринку. Економічний ефект від інвестицій у розвиток людського капіталу можна виміряти через кілька ключових показників, такі як зниження витрат, підвищення продуктивності праці, зниження ризиків та поліпшення якості обслуговування.

1. Підвищення продуктивності праці.

Одним з основних наслідків підвищення кваліфікації персоналу є збільшення продуктивності праці. Кваліфіковані працівники працюють більш ефективно, що дозволяє скорочувати час, необхідний для виконання завдань, знижувати витрати та поліпшувати результативність роботи.

Економічний ефект:

- скорочення часу обробки вантажів: кваліфіковані працівники швидше виконують маневри, обробляють вантажі, що дозволяє скорочувати час перебування судна в порту і знижувати витрати на обслуговування.
- зниження помилок та аварій: краще навчений персонал має менше шансів зробити помилки, що веде до зниження вартості усунення наслідків аварій і поломок, а також до зниження витрат на страхування.

2. Зниження витрат на безпеку і технічне обслуговування.

Підвищення кваліфікації персоналу також впливає на зниження витрат, пов'язаних із забезпеченням безпеки та технічним обслуговуванням суден. Правильне навчання моряків і технічного персоналу дозволяє запобігти аваріям, поломкам обладнання і несправностям, що значно скорочує витрати на ремонти та утримання суден.

Економічний ефект:

- зниження аварійності: кваліфіковані співробітники зменшують ймовірність помилок, що може призвести до аварій. Це веде до зниження витрат на відновлення судна, витрат на ремонти, витрат на юридичні послуги, а також можливих штрафів за порушення стандартів безпеки.
- оптимізація технічного обслуговування: професійно підготовлений технічний персонал здатний ефективніше організувати планове обслуговування, що дозволяє знизити витрати на неочікувані ремонти і тримати судна в робочому стані.

3. Поліпшення якості обслуговування і підвищення задоволеності клієнтів.

Підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Кваліфіковані працівники здатні швидше і точніше

вирішувати проблеми, що виникають під час перевезення вантажів, а також покращують взаємодію з клієнтами.

Економічний ефект:

- залучення нових клієнтів: покращена якість обслуговування може сприяти збільшенню кількості замовлень і укладанню довгострокових контрактів з новими клієнтами, що збільшує дохід компанії.
- збереження існуючих клієнтів: професійний персонал здатний підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів, що веде до утримання постійних замовників та забезпечення стабільного потоку доходів.

4. Зниження плинності кадрів і витрат на найм.

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу позитивно впливають на мотивацію працівників, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів. Це дозволяє судноплавним компаніям зекономити на витратах, пов'язаних з набором нових працівників, їх навчанням і адаптацією.

Економічний ефект:

- зниження витрат на набір персоналу: компанії, які інвестують в розвиток своїх співробітників, зазвичай мають менше витрат на набори нових працівників, оскільки знижують плинність кадрів.
- збільшення лояльності співробітників: підвищення кваліфікації сприяє збільшенню задоволеності працівників своєю роботою, що підвищує їхню мотивацію та зменшує кількість випадків звільнень.

5. Покращення екологічної ефективності.

Судноплавні компанії все частіше стикаються з вимогами щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Підвищення кваліфікації персоналу в області екологічних стандартів та новітніх технологій дозволяє знизити екологічні витрати, оптимізувати споживання енергії та палива, а також скоротити викиди шкідливих речовин.

Економічний ефект:

- зниження витрат на паливо: кваліфікація екіпажу щодо економії палива і оптимізації маршрутів може призвести до зниження витрат на паливо, що є важливим елементом зниження операційних витрат.

- відповідність екологічним стандартам: підготовка персоналу до виконання екологічних вимог дозволяє компаніям уникати штрафів за порушення екологічних норм і покращувати свою репутацію серед клієнтів.

6. Оцінка економічного ефекту.

Економічний ефект від підвищення кваліфікації персоналу можна оцінити через конкретні показники, наприклад:

- підвищення рентабельності: зниження витрат і збільшення продуктивності праці можуть призвести до підвищення рентабельності компанії.

- зниження загальних витрат: інвестиції у навчання персоналу можуть бути компенсовані шляхом зниження витрат на аварії, ремонти та операційні витрати.

- покращення інвестиційної привабливості: компанії з кваліфікованим персоналом можуть залучити додаткові інвестиції завдяки своїй здатності ефективно управляти ресурсами і знижувати ризики.

Підвищення кваліфікації людського капіталу на підприємствах морського транспорту має значний економічний ефект, який проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат, поліпшенні якості обслуговування, зниженні плинності кадрів, покращенні екологічної ефективності та підвищенні конкурентоспроможності компанії. Вкладення в персонал є стратегічно важливими для забезпечення довгострокового розвитку і стабільного росту судноплавних компаній.

3.3. Визначення економічного ефекту від підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній

На сучасному етапі розвитку суспільства основним фактором розвитку економіки є знання, на основі яких з'являються більш ефективні виробничі та інформаційні технології, що в кінцевому підсумку веде до зростання ВВП, продуктивності праці та економічному розвитку в цілому. Персонал компанії, здатний правильно і оперативна вирішувати поставлені виробничі завдання, на основі знань, умінь і навичок, є найважливішим фактором конкурентоспроможності, ефективності виробництва та економічного зростання.

Підвищення професіоналізму, вироблення лідерських якостей та інших важливих компетенцій є стратегічними завданнями підприємств, оскільки більшість з них відчуває нестачу у висококваліфікованих кадрах. Виконання цих завдань вимагає певних матеріальних вкладень - інвестицій в розвиток персоналу. Природно компанії будуть інвестувати кошти в персонал тільки в умовах справедливого обґрунтування економічної ефективності інвестицій, а саме при досить високому рівні окупності та низькому рівні ризику.

Непрофесіоналізм на морському транспорті веде до підвищення аварійності [54].

Аварії морських суден відносяться до головних і дуже значущих втрат на морському транспорті, тому необхідне ретельне їх вивчення.

Збитки, спричинені аваріями, повинні враховуватися повністю; в них входять технічні (тобто вартість втрачених частин, витрати на усунення пошкоджень) і комерційні витрати (втрата суднового часу, вартість пошкодженого і загубленого вантажу, відшкодування фактичних збитків клієнтурі у зв'язку з порушенням їхніх комерційних інтересів, якщо ці збитки має сплатити судновласник).

Розглянемо основні фактори, які впливають на аварійність в судноплавстві:

- якість навігаційних приладів;
- навігаційна обстановка;
- інтенсивність судноплавства;
- метеоумови;
- ергономічний фактор;
- рівень підготовки плавскладу;
- специфічні умови роботи.

З усіх перерахованих вище факторів, фактор «рівень підготовки плавскладу» є одним з основних факторів, так як безпосередньо входить в кожен фактор рівня кваліфікації фахівців.

При виконанні навігаційних завдань, визначальне значення має планування маневрів судна, і особливо, облік елементів керованості. При виконанні маневрів судноводію доведеться враховувати реальні характеристики фактичного руху судна. Дані по всім цим характеристикам судноводій отримує за допомогою навігаційних приладів. Очевидно, що більш сучасне навігаційне обладнання потребує більш високої кваліфікації і підготовленості фахівців.

Сучасна навігаційна обстановка, інтенсивність судноплавства в кожному районі плавання, можливості для маневрування, особливості управління судном, характерні для плавання в тому або іншому районі вимагають спеціальних знань.

В умовах ринкової економіки при здійсненні економічного обґрунтування локальних проектів з будівництва та реконструкції різних об'єктів, створення та придбання нової техніки, застосування прогресивних технологій за рахунок власних і позикових коштів підприємств значно підвищує роль оцінки очікуваної віддачі вкладень в будь-який захід. Щодо транспорту це значить, що повинно бути посилено увагу до визначення впливу реалізації даних проектів на результати господарської діяльності галузі, окремих видів транспорту і його підприємств.

Підвищення кваліфікації суднових спеціалістів на морському транспорті дозволить вирішити ряд завдань:

- освоєння додаткових обсягів перевезень і пасажирів в результаті поліпшення якості та підвищення ефективності транспортного забезпечення, підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення безпеки, надійності та ритмічності експлуатаційної роботи, розвитку механізації та автоматизації виробничих процесів, зменшення негативної дії на навколишнє середовище;
- скорочення експлуатаційних витрат, зростання продуктивності праці та фондівддачі при перевезенні вантажів і пасажирів без погіршення якості транспортного обслуговування населення та підприємств і створення на цій основі умов для зниження тарифів;
- впровадження ресурсозберігаючих технічних засобів і технологій;
- оснащення транспорту ефективними машинами, механізмами, сучасними пристроями і т.д.;
- соціальний захист працівників транспорту [55].

Величину економічного ефекту від підвищення кваліфікації суднових спеціалістів слід визначати за приростом чистого прибутку [54]:

$$\Delta\Pi_r = \Pi_r^H - \Pi_r^B, \quad (3.8)$$

де Π_r^H - прибуток по новому варіанту в результаті підвищення кваліфікації суднових спеціалістів

Π_r^B - прибуток за базовим варіантом без підвищення кваліфікації суднових спеціалістів.

Економія, яка виходить за рахунок підвищення схоронності вантажів, що перевозяться.

$E_{схор}$ - економія, отримана за рахунок підвищення схоронності вантажів, що перевозяться, визначається за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{шс}} = Q_p \cdot (C_{\text{ГР2}} - C_{\text{ГР1}}) \quad (3.9)$$

де Q_p - річний обсяг перевезень вантажів;

$C_{\text{ГР2}}, C_{\text{ГР1}}$ - оптова ціна 1 т вантажу до і після заходу, у.о.

Приріст прибутку може бути отримано за рахунок ряду економії витрат судна. Основна економія забезпечена підвищенням безпеки маневрування.

Економія, яка може бути отримана за рахунок запобігання збитку від негативної дії на навколишнє середовище і підвищення збереження вантажів, що перевозяться, в даній роботі не визначається, оскільки відсутня необхідна інформація; тобто це непрямий економічний ефект. Однак якщо економія за рахунок прямих факторів становить значну суму, то економія за рахунок непрямих факторів значно збільшить прибуток [53].

Розглянемо розрахунок економічного ефекту на прикладі роботи судна «MERY N», що здійснює рейси з порту Галвестон в порт Інчон, вантаж - пшениця. Дані для розрахунку наведені в таблиці 3.1.

Планування швартових операцій в умовах обмеженої акваторії портів направлено на підвищення безпеки плавання шляхом вибору правильного або оптимального способу маневрування за допомогою підвищенні кваліфікації судових спеціалістів.

Таблиця 3.1

Інформація для розрахунку економічного ефекту

№ п/п	Найменування	Умовних позначення	Одиниця виміру	Значення
1	2	3	4	5
1	Дедвейт	Dw	тон	43929,1
2	Експлуатаційна швидкість	V _{екс}	вузл	13
3	Відстань між портами	L	милі	10388,8
4	Загальна кількість вантажу	Q	тон	35940

5	Норма навантаження	M_{Π}	тон/добу	8500
6	Норма вивантаження	$M_{\text{в}}$	тон/добу	10000
7	Середня собівартість утримання судна: на ходу на стоянці	S_x $S_{\text{ст}}$	\$/добу \$/добу	22385 14000
8	Час затримки на ходу	$t_{\text{дон}}^x$	доб	1
9	Час затримки в порту	$t_{\text{дон}}^{\text{cm}}$	доб	1,5
10	Період експлуатації	$T_{\text{э}}$	доб	355
11	Амортизаційний період роботи судна (залишковий)	A	рік	6

Джерело: складено автором

Визначення величини підвищення безпеки за рахунок зниження імовірного збитку від аварій суден при плануванні маневрів при швартуванні.

Існує методика, яка дозволяє визначити величину зниження ймовірного збитку від аварій суден у результаті установки нового сучасного обладнання. Розглянемо цю методику [58].

Ймовірний збиток від навігаційної аварійності може бути класифікований таким чином:

- збиток від аварій в результаті зіткнень;
- збиток від аварій в результаті посадки на мілину;
- збиток від аварій, пов'язаних з навалами.

Загальна сума збитку від аварій включає витрати на ліквідацію наслідків аварій, рятувальні операції, аварійний ремонт, технічні збитки, збитки від втрат і псування вантажів, виведення судна з експлуатації.

Визначення середньорічної величини зниження шкоди від аварій в результаті підвищенні кваліфікації судових спеціалістів проводиться за формулою:

$$E_{\delta, n} = \Delta Y = (a_c \cdot \delta P_c + a_n \cdot \delta P_n + a_h \cdot \delta P_h) \cdot B \cdot D_w, \quad (3.10)$$

де a_c, a_n, a_n - питомі величини, що характеризують технічні збитки від зіткнень ($= 0,54; = 0,17; = 0,13$);

B - коефіцієнт, що характеризує відношення загальної суми збитку від аварії до технічних збитків. Приймається рівним 2,9.

Dw - дедвейт судна в тонах.

$\delta P_c, \delta P_n, \delta P_n$ - відносне зниження рівня навігаційної аварійності.

Величини розраховуються за формулою:

$$\delta P_c = \xi_c \left(1 - \frac{1 - K'_c \cdot K'_{EG}}{1 - K^{\circ}_c \cdot K^{\circ}_{EG}} \right) \quad (3.11)$$

де ξ_c - коефіцієнт, що визначає частку від збитків аварій, через недостатню точності визначення інерційно-гальмівних характеристик. Приймається рівним 0,4 - 0,5;

K'_c, K°_c - коефіцієнти, нового і базового варіантів обладнання, які визначаються в залежності від відстані найкоротшого зближення, на якому розбіжність судна небезпечна в межах допустимої похибки у визначенні найкоротшої відстані з імовірністю 0,95. (Приймаються $K'_c = 0,95$; $K^{\circ}_c = 0,81$)

K'_{EG}, K°_{EG} - коефіцієнти експлуатаційної готовності пропонованого і базового варіантів обладнання, маневрених елементів для попередження зіткнення. Коефіцієнти експлуатаційної готовності визначаються за формулою:

$$K_{EG} = \frac{T_{om}}{T_{om} + T_n} \quad (3.12)$$

де T_{om} - напрацювання на відмову, визначається за технічними умовами (для сучасного навігаційного обладнання $T_{om} = 4500$ годин);

T_n - середній час простою (для сучасного навігаційного обладнання $T_n = 10 - 20$ годин).

Підставляючи ці значення в формулу знаходимо:

$$K'_{EG} = \frac{4500}{4500 + 20} = 0,995$$

$$K'_{EG} = \frac{500}{500 + 20} = 0,96$$

Підставляємо ці значення в формулу:

$$\delta P_C = 0,4 \left(1 - \frac{1 - 0,95 \cdot 0,995}{1 - 0,81 \cdot 0,96} \right) = 0,3015$$

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$\delta P_n = \xi_n \left(1 - \frac{1 - K'_\Pi \cdot K'_{EG}}{1 - K^\circ_\Pi \cdot K^\circ_{EG}} \right) \quad (3.13)$$

Підставляючи ці значення в формулу, отримаємо:

$$\delta P_n = 0,5 \left(1 - \frac{1 - 0,998 \cdot 0,995}{1 - 0,93 \cdot 0,96} \right) = 0,4674$$

Коефіцієнт δP_H розраховується за формулою:

$$\delta P_H = \xi_H \left(1 - \frac{1 - K'_H \cdot K'_{EG}}{1 - K^\circ_H \cdot K^\circ_{EG}} \right) \quad (3.14)$$

де ξ_H - коефіцієнт, що визначає частку від збитків аварій, через недостатню точності визначення вектору швидкості судна. Приймається рівним 0,2 - 0,4.

K'_H , K°_H - коефіцієнти нового і базового варіантів засобів, що залежать від необхідного і забезпечує точність визначення швидкості руху судна (приймаються $K'_H = 0,59$; $K^{\circ}_H = 0,39$).

Підставляючи ці значення в формулу, отримаємо:

$$\delta P_n = 0,2 \left(1 - \frac{1 - 0,59 \cdot 0,995}{1 - 0,39 \cdot 0,96} \right) = 0,06798$$

Таким чином, середньорічна величина зниження шкоди від аварій: 43929,1.

$$\Delta Y = (0,54 \cdot 0,3015 + 0,17 \cdot 0,4674 + 0,13 \cdot 0,06798) \cdot 2,9 \cdot 43929,1 = 31990 \text{ у.о.};$$

Економія витрат від скорочення простоїв суден визначається відповідно до прийнятої в проектній практиці методики розрахунку показників роботи судна в рейсі шляхом порівняння вихідних даних з розрахунковими показниками, отриманими після впровадження заходу і примноження отриманих результатів на річний обсяг виробництва, тобто новий обсяг робіт.

Скористаємося наступними формулами.

Час рейсу ми визначаємо за виразом [59]:

$$t_P = t_x + t_{cm} \quad (3.15)$$

Ходовий час рейсу

визначимо за формулою:

$$t_x = \frac{2 \cdot L}{V_{екс} \cdot 24} + t_{дон}^x \quad (3.16)$$

$$t_x = 2 \times 103388,8 / (12,5 \times 24) + 12/24 = 34,1 \text{ діб};$$

Стоянковий час знайдемо за такою формулою:

$$t_{cm} = \frac{Q}{M_n} + \frac{Q}{M_g} + t_{дон}^{cm} \quad (3.17)$$

$$t_{cm} = 35940/8500 + 35\,940/10000 + 2/24 = 7,9 \text{ діб};$$

В результаті підстановки отриманих значень в формулу отримаємо:

$$t_p = 34,1 + 7,9 = 42,0 \text{ діб}$$

Кількість рейсів за аналізований період експлуатації визначається за формулою:

$$r = \frac{T_E}{t_p} = 340 / 42,0 = 8,09 \text{ рейсів};$$

Витрати судна за рейс за базовим варіантом можна визначити за формулою [59]:

$$R_{екс} = S_x \cdot t_x + S_{cm} \cdot t_{cm} \quad (3.18)$$

$$R_{екс} = 22385 \times 34,1 + 14000 \times 7,9 = 873928 \text{ у.о./рейс}$$

Розрахуємо коефіцієнти використання ходового і стоянкового часу за базовим варіантом:

$$\varepsilon_x = t_x / t_p = 34,1 / 42,0 = 0,81 \quad (3.19)$$

$$\varepsilon_{cm} = 1 - \varepsilon_x = 1 - 0,81 = 0,19 \quad (3.20)$$

Судно-доби на ходу і на стоянці за експлуатаційний період по базовому варіанту:

$$T_x = T_E \varepsilon_x = 340 \times 0,81 = 275,4 \text{ діб.}; \quad (3.21)$$

$$T_{cm} = T_E \varepsilon_{cm} = 340 \times 0,19 = 64,6 \text{ діб.} \quad (3.22)$$

Провізну спроможність судна за рейс і за експлуатаційний період визначимо за формулами:

$$\Pi_p = Q \cdot 2L = 35940 \cdot 2 \cdot 10388,8 = 746747 \text{ тис. т-м}; \quad (3.23)$$

$$\Pi_E = \Pi_p \cdot r = 746746944 \cdot 8,09 = 6041183 \text{ тис. т-м}; \quad (3.24)$$

Експлуатаційні витрати судна за період експлуатації за базовим варіантом складуть [59]:

$$R_{екс} = S_{ход} T_x + S_{cm} T_{cm} = 22385 \cdot 275,4 + 14000 \cdot 64,6 = 7069229 \text{ у.о.}; \quad (3.25)$$

При плануванні маневрів експлуатаційні витрати складуть:

$$R_{екс} = S_{ход} T_x + S_{cm} T_{cm} \quad (3.26)$$

Економія ходового часу приймається рівною 3,5%. Ходовий час для проходження тих же миль плавання і коефіцієнт ходового часу по новому варіанту складуть:

$$T'_{ход} = \frac{T_{ход}}{1,035} = \frac{275,4}{1,035} = 266 \text{ діб}$$

Коефіцієнт використання ходового часу після збільшення експлуатаційної швидкості судна на 3,5%:

$$\xi'_{ход} = \frac{T'_{ход}}{T'_{ход} + T_{см}} = 266 / (266 + 64,6) = 0,80 \quad (3.27)$$

Розрахункова провізної здібності судна в рік після установки РЛС визначиться за формулою:

$$Q \cdot l_H = \frac{Q \cdot l_C}{T_E - \Delta T'_x} \cdot T_E \quad (3.28)$$

де Ql_C - річна провізна спроможність судна до впровадження заходу, тис. т-м;

T_E - експлуатаційний період судна, добу;

$\Delta T'_x$ - зміна ходового часу судна, доба:

$$\Delta T'_x = T_x - T'_{ход} = 275,4 - 266 = 9,4 \text{ діб}; \quad (3.29)$$

$$Ql_H = 6041183 \times 340 \times / (340 - 9,4) = 6212952 \text{ тис. т-м.}$$

У результаті планування маневрів судна розподіл експлуатаційного часу судна зміниться і становитиме [59]:

$$T''_{ход} = \xi_{ход} T_E = 0,80 \times 340 = 272 \text{ діб}; \quad (3.30)$$

$$T''_{см} = T_E - T''_{ход} = 340 - 272 = 68 \text{ діб}; \quad (3.31)$$

Річні експлуатаційні витрати судна визначаються за формулою і складуть:

$$R' = T''_{ход} S_{ход} + T''_{см} S_{см} + S_6 H_a \quad (3.32)$$

Витрати по амортизації не враховуємо, оскільки вони не зміняться.

$$R' = 272 \times 22\,385 + 68 \times 14\,000 = 7040720 \text{ у.о.}$$

Сума річного зниження експлуатаційних витрат:

$$\Delta R = 7069229 - 7040720 = 28509 \text{ у.о.}$$

Приріст чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ буде отриманий за рахунок скорочення експлуатаційних витрат і становитиме чистий прибуток:

$$\Delta\text{ЧП} = (\Pi_c - \Pi_n) (1 - 0,25)$$

де (1-0,25) - коефіцієнт, що враховує відрахування на податки;

Π_c - прибуток за базовим варіантом;

Π_n - прибуток за розрахунковим варіанту.

$$\Pi_c = F - R_c \quad (3.33)$$

$$\Pi_n = F - (R_c - \sum R) + \Delta\Pi \quad (3.34)$$

де $\Delta\Pi'$ - приріст прибутку в результаті економії ходового часу.

Дохід судна за рік становить $F = 14149000$ у.о.

Прибуток за базовим варіантом:

$$\Pi_c = 14149000 - 7069229 = 7079771 \text{ у.о.}$$

Прибуток за розрахунковим варіанту [59]:

$$\Pi_n = 14149000 - 7040720 = 7108280 \text{ у.о.}$$

$$\Delta\Pi = 7108280 - 7079771 = 28509 \text{ у.о.}$$

де $\Sigma\Delta\Pi$ - сумарний прибуток за залишковий період експлуатації - 6 років

$$\Sigma\Delta\Pi = \Delta\Pi \times 6 = 28509 \times 6 = 171054 \text{ у.о.} \quad (3.35)$$

Загальний економічний ефект буде складатися з економічного ефекту за рахунок скорочення простоїв суден і зниження аварійності. Розрахуємо річний економічний ефект:

$$E = E_{\text{он}} + E_{\text{нла}} \quad (3.36)$$

$$E = 31990 + 28509 = 60499 \text{ у.о.}$$

Результати розрахунку занесемо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку економічного ефекту

Найменування	Одиниця виміру	Значення
Економічний ефект за рахунок:		
Зниження аварійності	у.о.	31990
Скорочення простоїв	у.о.	28509
Загальний економічний ефект за період експлуатації	у.о.	60499 x 6 = 362994

Таким чином, підвищення кваліфікації суднових спеціалістів – це якісний інструмент удосконалення управління персоналом, так як забезпечує якість транспортного процесу за рахунок збереження вантажу при перевезенні, підвищенні екологічної безпеки навколишнього середовища та направлено на підвищення безпеки мореплавства.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом на підприємствах морського транспорту є ключовим фактором для підвищення ефективності роботи підприємств. Висока кваліфікація та професіоналізм співробітників прямо впливають на такі важливі аспекти, як продуктивність праці, безпека судноплавства, зменшення витрат на аварії та інші операційні витрати.

Підвищення кваліфікації екіпажу та інших працівників дозволяє знижувати витрати на аварії та ремонти, підвищувати ефективність управління суднами, оптимізувати споживання палива і знижувати плинність кадрів. Це забезпечує не тільки зниження операційних витрат, але й збільшення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств.

На підприємствах морського транспорту часто використовуються застарілі моделі управління персоналом, що призводять до нерационального використання ресурсів і обмежують можливості для розвитку. Багато компаній не впроваджують сучасні методи мотивації, управління та оцінки ефективності працівників, що веде до зниження загальної продуктивності і високої плинності кадрів.

В умовах сучасних глобальних викликів, таких як зміни клімату, геополітичні ризики та цифровізація, підприємства морського транспорту повинні адаптуватися до нових умов. Впровадження новітніх технологій в управління персоналом, автоматизація процесів і впровадження систем оцінки та моніторингу ефективності праці дозволяють значно підвищити ефективність роботи компаній.

Аналіз показав, що витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу можуть бути компенсовані через зниження витрат на аварії, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зниження операційних витрат. Це підвищує не лише фінансові показники, а й загальну стійкість та конкурентоспроможність компанії на ринку морських перевезень.

Можна сформулювати наступні пропозиції щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту:

Розробка стратегій підвищення кваліфікації та навчання:

- потрібно розробити та реалізувати стратегії підвищення кваліфікації та професійного навчання персоналу, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства. Важливо включити програму безперервного навчання для працівників різних рівнів: від технічних спеціалістів до керівників.
- запровадити навчання з акцентом на новітні технології, екологічні стандарти та безпеку, щоб адаптувати персонал до швидких змін в морському транспорті.

Оптимізація системи мотивації та оцінки ефективності праці:

- впровадження сучасних систем мотивації, що включають не тільки фінансові стимули, а й розвиток кар'єрних можливостей, гнучкий графік роботи, розвиток корпоративної культури та програм лояльності для співробітників.
- створення системи оцінки ефективності праці на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволить виявляти слабкі місця та розробляти індивідуальні програми для підвищення продуктивності.

Інвестування в автоматизацію та цифровізацію управлінських процесів:

- для підвищення ефективності управління персоналом важливо впровадити автоматизовані системи управління персоналом, які дозволяють автоматизувати рутинні задачі, такі як планування навчання, облік витрат на персонал, моніторинг результатів роботи.
- впровадження технологій для моніторингу ефективності роботи екіпажу на суднах, оптимізації маршрутів та витрат палива.

Удосконалення процесу підбору персоналу:

- розробка ефективних стратегій підбору персоналу для специфічних потреб підприємств морського транспорту, включаючи

використання сучасних ІТ-інструментів для автоматизації процесу рекрутингу та оцінки кандидатів.

- запровадження програм адаптації нових працівників та розвитку лояльності, щоб забезпечити високий рівень утримання працівників та знизити плинність кадрів.

Розвиток лідерських навичок та управлінських компетенцій:

- проведення тренінгів для керівників середньої та вищої ланки, спрямованих на розвиток лідерських навичок, стратегічного мислення та управління змінами.

- залучення зовнішніх консультантів і тренерів для проведення програм з управління змінами, стратегічного планування та корпоративної культури.

Увага до соціальної відповідальності та екологічних стандартів:

- врахування екологічних стандартів та стандартів безпеки при організації роботи персоналу. Підвищення кваліфікації має включати навчання з екології, безпеки на морі та адаптації до змін клімату, що є важливим для сталого розвитку підприємств морського транспорту.

Створення системи зворотного зв'язку та участі працівників у процесах управління:

- важливо розвивати відкриту комунікацію між управлінцями та персоналом. Створення системи зворотного зв'язку дозволяє вчасно виявляти проблеми та запроваджувати коригувальні дії, що підвищує ефективність управління.

Удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи, зниження витрат і збільшення прибутковості. Використання сучасних технологій управління персоналом, стратегічних підходів до навчання та розвитку, а також адаптація до змін у глобальній економіці допоможуть судноплавним компаніям зберігати свою конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жавела К.А., Жавела А.К., Ссучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. № 22/2019. С. 73-78. URL : [DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73)
2. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL : <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024.pdf>
3. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом практикум. Харків: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
4. Шитікова Л.В., Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Випуск 2(12), 2019. С. 86-90. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/r_2019_Issue_2\(12\)_86-90.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/r_2019_Issue_2(12)_86-90.pdf)
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної освіти. 2020. 108 с. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
6. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
7. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. № 11, 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
8. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. Останні новини 09.2020 URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
9. Управління персоналом: Практикум. : навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Харків : ХДУХТ, 2018. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_1829_32362479.pdf

10. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 2., Т. 2.2021 URL : [DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2](https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2)
11. Ситник Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (02) 2016. С. 209-214. URL : https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf
12. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 65-68 URL : http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf
13. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146-149.
14. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
15. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>
16. Балусева О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. № 12. . URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
17. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf>
18. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник НТУ «ХП»*, Серія: Економічні науки. № 20(1296) 2018. С. 55-59. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/161789631.pdf>

19. Ведення кадрового діловодства на підприємстві. *Кадрове діловодство в Україні*. UNITS. URL : https://www.accounting-ukraine.kiev.ua/poslugi/oblik_kadriv_kadrove_dilovodstvo.htm
20. Ткачук, Г. (2023). Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*, (183), 64-68. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>
21. Журнал Forbes Ukraine <https://forbes.ua/magazine>
22. United Nations Conference on Trade and Development 2024 URL : <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
23. United Nations Conference on Trade and Development 2020-2023. URL: <https://unsdg.un.org/un-entities/unctad>
24. Green Technology & Alternative Fuel Uptake. 17/07/24. URL : <https://www.clarksons.com/home/news-and-insights/2024/green-technology-alternative-fuel-uptake/>
25. The Food and Agriculture Organization (FAO). URL : <https://latifundist.com/kompanii/1044-the-food-and-agriculture-organization>
26. Огляд торговельної політики Європейського Союзу. URL : <https://me.gov.ua/Documents/OgliadTorgovelnaiPolitikivropeiskogoSoiuzu>
27. ЮНІДО (2024). Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні: дослідження стану. Відень, ЮНІДО. URL : <http://www.recpc.org/circular-economy/>
28. Офіційний веб-сайт Світової організації торгівлі (WTO). URL : https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp542_e.htm
29. Савченко М.В., Цибуляк Д.С., Шемчук А. В. Торговельна війна між США та Китаєм: масштаби та наслідки для світової економіки. *Міжнародні економічні відносини. Актуальні проблеми економіки*. № 7 (265), 2023, С. 76-87. URL : <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23.pdf>
30. Марія Репко. Як пандемія COVID-19 вплинула на економіку України. Матеріал Еспресо.TV. Центр економічної стратегії. 2021. URL : <https://ces.org.ua/how-covid19-affected-ukrainian-economy/>

31. Офіційний веб-сайт BDO. Енергетична галузь в світі. Прогнози та поточні виклики. URL : <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector>
32. Інвестиції, спрямовані на зростання: Азія як рушій світової економіки. URL : <https://bulletin.com.ua/aziya/>
33. <https://www.starkshipping.net/> Stark Research - офіційний сайт сервіс аналітики індустрії морських і річкових перевезень
34. <https://www.cma-cgm.com/> - офіційний сайт Business Continuity Solutions
35. <https://lb.ua/economics/> - Онлайн-платформа морських перевезень ShipNEXT
36. <https://www.bimco.org/about-us-and-our-members/publications/seafarer-workforce-report> - офіційний сайт Seafarers' Workforce Report
37. <https://www.seatrade-maritime.com/> - офіційний сайт Seatrade Maritime News
38. <https://www.ics-shipping.org/> - офіційний сайт ICS is the global trade association for shipowners and operators
39. <https://sudohodstvo.org/> - офіційний сайт журналу «Судоходство»
40. <http://portsukraine.com/> - офіційний сайт журналу «Порти України»
41. <https://www.cma-cgm.com/about/careers> - офіційний сайт CMA CGM
42. <https://www.searates.com/ru/sealine/maersk.htm> - офіційний сайт MAERSK
43. <https://www.searates.com> - офіційний сайт платформа SeaRates
44. Державний комітет статистики. URL : <http://ukrstat.gov.ua>
45. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Оцінювання операційної ефективності в контексті удосконалення управління. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* №1(39), 2019. С. 12-19. URL : <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-39-12-1946>

46. Очередыко О. (2020). Організація управління функціональною діяльністю підприємств морського транспорту. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 87. 167-174. URL : <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.87-2-14>
47. Melnyk, Oleksiy. (2023). актуальні проблеми безпеки морського транспорту. тенденції, ризики та стратегії врегулювання. *Vodnij transport*. 1. С. 116-126. URL : <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2023.1.37.138>.
48. Стец В.А., Стец І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея. 2018. 180 с.
49. С. В. Ковалевський, О. С. Ковалевська, і Д. М. Сидюк, «Інноваційні рішення для адаптації технологічних систем до сучасних вимог», *Вісник ВПІ*, вип. 5, с. 85–92, Жовт. 2023. URL : <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2936>
50. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Т-во "Знання", КОО. 2008. 435 с.
51. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник. ЦУЛ. 2019. 272 с.
52. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 667 с.
53. Ковальова Є. Н., Мажажихов А. А., Митрофанов С. В. Факторний підхід до формування системи оціночних показників якості транспортних послуг на водному транспорті: 2014. № 1. С. 73-78.
54. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор. 2009. 187 с.
55. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
56. Еліягу Голдратт, Джефф Кокс. Мета. Процес безперервного вдосконалення. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 448 с.
57. Жихарева В.В., Бундюк Р.А., Власенко О.С., Соколова М.С. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й

трансформація : монографія. Одеса, ОНМУ. 2022, 437с. URL : https://issuu.com/vlasenkoolga/docs/monog_economics_shipping

58. Матвієнко М.В., Наврозова Ю.О., Щербина В.В. Основи економіки морського транспорту: навчальний посібник. Одеса: ОНМУ, 2019. 400 с. URL : <https://doi.org/10.31375/966-7716-61-9-2019>

59. Сотниченко Л.Л., Бабаченко М.В. Методичні вказівки до виконання розрахункової роботи з дисципліни «Економіка водного транспорту» для курсантів денної форми навчання напряму підготовки «Менеджмент». Одеса: НУ «ОМА», 2017. 43 с.

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

В першому розділі розглянуто сутність та сучасну концепцію управління персоналом підприємствах, визначено основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом та досліджено сучасні підходи до методів управління персоналом на підприємствах морського транспорту.

В другому розділі проаналізовано стан та динаміку ринку морських перевезень, досліджено міжнародний ринок праці моряків та розглянуто вплив удосконалення управління персоналом на підприємствах морського транспорту.

В третьому розділі оцінено ефективність підбору плавскладу для судноплавних компаній задля ефективного управління персоналом, визначено підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній, як інструмент удосконалення управління та визначено економічний ефект від підвищення кваліфікації персоналу судноплавних компаній.

Результати даної кваліфікаційної магістерської роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям галузі морського транспорту обрати дієві інструменти управління персоналом; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: управління персоналом, удосконалення управління, підприємства морського транспорту.

Annotation

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of master.

The first section examines the essence and modern concept of personnel management at enterprises, identifies the main tasks, functions and indicators of the effectiveness of the personnel management system and examines modern approaches to personnel management methods at maritime transport enterprises.

The second section analyzes the state and dynamics of the maritime transportation market, studies the international labor market for seafarers and considers the impact of improving personnel management at maritime transport enterprises.

The third section assesses the effectiveness of selecting crews for shipping companies for effective personnel management, identifies advanced training of shipping company personnel as a tool for improving management and determines the economic effect of advanced training of shipping company personnel.

The results of this qualification master's work are that the conclusions and proposals allow specialists in the maritime transport industry to choose effective personnel management tools; the results obtained can be used in the research work of higher education students.

Keywords: personnel management, management improvement, maritime transport enterprises.