

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Джусь Сергій Вікторович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

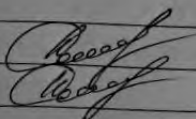
Науковий керівник
д.е.н., професор
Сенько О.В.

Здобувач вищої освіти



Науковий керівник

Завідуючий кафедрою



Нормоконтроль

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: визначити шляхи підвищення та покращення ефективності управління персоналом підприємств морської галузі, на прикладі порту, судноплавних компаній та ДП АМПУ.	18.11.24	18.11.24
2	Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом на різних щаблях, у різних відділах на підприємствах морської галузі.	21.11.24	21.11.24
3	Предмет дослідження: вплив методів на підвищення ефективності управління персоналом, теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства морської галузі.	22.11.24	22.11.24
4	ВСТУП	24.11.24	24.11.24
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	26.11.24	26.11.24
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ СВІТУ ТА УКРАЇНИ	29.11.24	29.11.24

7	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	03.12.24	03.12.24
8	ВИСНОВКИ	04.12.24	04.12.24
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	06.12.24	06.12.24
10	Анотація	09.12.24	09.12.24
11	Формування ілюстративного матеріалу	10.12.24	10.12.24
12	Відгук керівника	11.12.24	11.12.24
13	Рецензування	12.12.24	12.12.24
14	Дата захисту	18.12.24	

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	9
1.1. Визначення та цілі управління персоналом на сучасному етапі економічного розвитку.....	9
1.2. Теоретичні підходи та принципи побудови системи управління персоналом.....	19
1.3. HR- як сучасний інструмент до управління персоналом	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ СВІТУ ТА УКРАЇНИ.	35
2.1. Світовий морський транспорт його розвиток та розміщення.....	35
2.2. Річковий та морський транспорт України.....	42
2.3. Чисельність моряків світу та України.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	58
3.1. Напрями та інструментарій підвищення ефективності управління персоналом морського порту	58
3.2. Система управління береговим персоналом судноплавної компанії	72
3.3. Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом ДП АМПУ.....	84
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Морська галузь – це критично важлива складова світової економіки, відповідальною за рух понад 90% світової торгівлі. Вона включає в себе судноплавство та порти, термінали, суднобудування та всі пов'язані послуги, які сприяють світовій торгівлі. Стратегічне значення морської діяльності поширюється на національну безпеку, міжнародні відносини та захист морських екосистем.

Морська галузь відноситься до сектора, який охоплює транспортну, логістичну, нормативну, інженерну, інформаційну технологію, фінансову та страхову діяльність, пов'язану з судами та судноплавством. Це складна галузь, яка відіграє вирішальну роль у глобальних ланцюгах поставок.

Морська промисловість перевозить людей, продукти та вантажі морем. Це можуть бути нафтові танкери, контейнеровози, пасажирські пороми, круїзні судна та менші судна, наприклад рибальські човни. Окрім транспорту, морський сектор відіграє життєво важливу роль у глобальній інфраструктурі. Це забезпечує обмін ресурсами, паливом і сировиною між націями та континентами. Морські шляхи є артеріями світової економіки, які з'єднують навіть найвіддаленіші регіони світу. Цей сектор є критично важливою частиною міжнародної економіки, оскільки світова торгівля повністю зупинилася б без морської галузі.

Найбільшим сектором морської галузі є морське судноплавство. Цей сектор включає в себе використання водних суден, зокрема для перевезення людей і вантажів. Тема морського судноплавства також завершується темою річкового та внутрішнього судноплавства [1].

Концепція людського фактора завжди широко обговорювалась у судноплавстві та інших галузях, їх підготовка, освіта, мотивація, майстерність.

Продуктивність людини стосується серії поведінки, яка здійснюється для досягнення конкретних результатів. Фахівці з людської продуктивності

більше зосереджуються на поведінці, як командна робота та лідерство. Основними методами втручання в ефективність людини є методи зміни поведінки, коучинг, навчання та підвищення обізнаності, які, як правило, не керуються задумом.

Термін «управління людськими ресурсами» широко використовується протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років. До цього сфера була загальновідома як «управління персоналом». Зміна назви – пиар ход, це насамперед зміна предмету дослідження.

Управління персоналом, яке виникло як чітко визначена галузь у 1920-х роках, здебільшого стосувалося технічних аспектів найму, оцінки, навчання та винагороди працівників і було значною мірою «штабною» функцією в більшості організацій. Поле зазвичай не зосереджувалося на взаємозв'язку різних практик найму на загальну ефективність організації або на систематичних зв'язках між такими практиками.

Управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціальних і психологічних методів забезпечення ефективності зайнятості та конкурентоспроможності підприємств.

Управління персоналом – це сфера діяльності, яка має потреби в персоналі, що передбачає участь персоналу в звільненні, розвитку, контролі та структуруванні персоналу, політика оплати праці та соціального обслуговування, участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал і управлінський персонал.

В національних компаніях різниця між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами зводиться до стратегічної зміни в тому, як компанії бачать своїх співробітників.

Управління персоналом традиційно зосереджувалося на адміністративних завданнях, таких як нарахування заробітної плати та пільг. Проте ринок розвивався, і тепер компанії визнають, що їхні люди є їхнім найціннішим активом. Морська галузь не є винятком.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що ключовим ресурсом організації будьякої сфери діяльності є персонал. Управління персоналом – є комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств, у тому числі морської галузі.

Метою кваліфікаційної роботи визначити шляхи підвищення та покращення ефективності управління персоналом підприємств морської галузі, на прикладі порту, судноплавних компаній та ДП «АМПУ».

Специфіка морської галузі, у тому числі з боку управління та підготовки персоналу підприємств в сучасних умовах нестабільності розвитку та функціонування формує потребу в ретельному вивченні цього питання.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно розглянути такі **основні завдання:**

- визначити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві морської галузі;
- розглянути методи визначення ефективності управління персоналом на підприємства морської галузі;
- провести аналіз персоналу та транспорту морської галузі світу та України;
- розглянути ефективність використання персоналу в Одеській філії ДП «Адміністрація морських портів України»;
- проаналізувати результати дослідження та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

Об’єктом дослідження є процеси управління кадрами на різних щаблях, у різних відділах на підприємствах морської галузі. Цей процес є досить різноманітними та складними, тому потребують спеціальної підготовки керівників на всіх рівнях управління.

Предметом дослідження є вплив методів на підвищення ефективності управління персоналом, теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства морської галузі.

Методи дослідження полягають в тому, що в ході проведення дослідження за темою кваліфікаційної роботи були використані теоретичні основи управління персоналом на підприємстві, проведення аналізу ефективності управління персоналом в Одеській філії ДП «Адміністрація морських портів України». Розглянуті методології визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі, економіко-статистичні методи проведення аналізу ефективності управління персоналом морської галузі, а також метод системного аналізу господарської діяльності підприємства морської галузі.

Апробація результатів роботи. Напрями підвищення ефективності управління персоналом морської галузі. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції молодих науковців та здобувачів вищої освіти, 28 листопада 2024 року. Одеса: ВидатІнформ НУОМА. 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Визначення та цілі управління персоналом на сучасному етапі економічного розвитку

Термін персонал або штат часто використовуються як синоніми, але залежно від контексту вони можуть мати різні значення.

Персонал – це всі фізичні особи, які допомагають Компанії у веденні її діяльності, зокрема на основі найму, управління бізнесом або службових відносин, а також усіх фізичних осіб, які є учасниками угоди про аутсорсинг з аутсорсинговою компанією всередині групи, які не кваліфікуються як керівники та не є членами виконавчої ради.

Управління персоналом – це практика підбору, найму, розгортання та управління співробітниками. Люди, які працюють у відділі управління персоналом, займаються створенням, впровадженням та контролем політик та процедур в організації [2].

Інакше кажучи, вони управляють відносинами між організацією та її співробітниками, і навіть тим, як співробітники взаємодіють друг з одним. Прикладом цього може бути кодекс поведінки. Ця політика була б створена командою управління персоналом, щоб переконатися, що всі співробітники та керівники знають та визнають належну поведінку в офісі.

Це дозволяє організації вирішувати будь-які проблеми з поганою поведінкою таким чином, що є справедливим і призводить до виправлення поведінки. Наявність управління персоналом в організації може дозволити компанії створити поважні і заслуговують на довіру відносини зі своїми співробітниками. Ця повага і довіра також можуть поширюватися на те, як

співробітники ставляться один до одного, оскільки при написанні політики усі компанії знаходяться на одному рівні, незалежно від їх посади [3].

Повертаючись, наприклад, із кодексом поведінки, політика не міститиме нічого на кшталт: «Усі співробітники не братимуть участі в розпиванні спиртних напоїв на робочому місці, за винятком керівників, які можуть пити, коли захочуть». На цьому екстремальному прикладі ви можете побачити, як команда управління персоналом може допомогти підтримувати порядок в офісі, навіть маючи справу з великою кількістю посад [4].

Управління персоналом важливо, оскільки він ставить інтереси організації перше місце, одночасно просуваючи інтереси співробітників. Для цього вони керують людьми, щоб досягти місії організації та зміцнити культуру. Іншими словами, управління персоналом слідкує за тим, щоб цілі компанії відповідали її робочій культурі.

Інші напрями, коли управління персоналом відіграє роль у відносинах між співробітниками та компанією:

- підтримка або покращення стану бізнесу;
- моніторинг стану ринку праці;
- наймайте та підбирайте найкращих фахівців;
- навчання та розвиток поточних співробітників;
- забезпечує справедливу компенсацію та пільги для всіх співробітників;
- допомагає планувати заходи щодо згуртування колективу.

При вивченні «Управління персоналом» вивчають чотири цілі управління персоналом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі управління персоналом

Джерело: сформовано автором за [5]

Вони допомагають у роботі і можуть бути відображені в типах ролей, що є найважливішим в структурі організації.

1. Соціальна мета: переконатися, що компанія та її співробітники діють етично. Прикладом цього може бути розробка політики щодо інклюзивності та різноманітності.

2. Організаційна мета: дії, що здійснюються для забезпечення ефективності організації. Наприклад, надання навчання новим співробітникам.

3. Функціональна мета: рекомендації щодо підтримки безперебійної роботи відділу управління персоналом в рамках всієї організації.

4. Особиста мета: ресурси використовуються для підтримки мети кожного співробітника.

Ці чотири цілі є основою в управлінні персоналом. Якщо подивитися на деякі проекти, які бере на себе менеджер з персоналу, можна побачити, як вони пов'язані з цими цілями, що є ключовим фактором успішного управління персоналом.

З іншого боку важливо розуміти повний спектр завдань, включаючи спільну діяльність, яку виконує широкий спектр персоналу і важливі завдання, які приносять бізнес-вигоди організації. Насамперед це утворення

кооперативної організації, в якій оптимально поєднується рух до корпоративних, групових та індивідуальних цілей [6].

Соціальна мета полягає в тому, як підприємство створює нові можливості для працевлаштування, як можна максимізувати продуктивність підприємства, задовольнити робочу силу, уникнути марнотратства ресурсів і сприяти здоровим відносинам між людиною та суспільством.

Однак сучасні підходи до управління персоналом, з урахування змін та підходів у менеджменті в цілому повинні відображати сучасні вимоги, а не опиратися тільки на класичні. Тому наступні підходи є дуже актуальними.

Крім розуміння цілей системи управління персоналом дуже важливо знижувати прості, але дуже ефективні методи управління персоналом на будь-якому підприємстві або компанії. Важливість цих методів або швидше принципів зводиться до загальнолюдських норм і понять, тому зрештою результат є актуальним на будь-якому рівні, в будь-якому колективі та на будь-якому підприємстві морський галузі, від порту та судноплавної компанії, до безпосередньо морського екіпажу.

Наступні сім підходів чи інструментів є добрими прикладами ефективного управління персоналом (рис. 1.2).

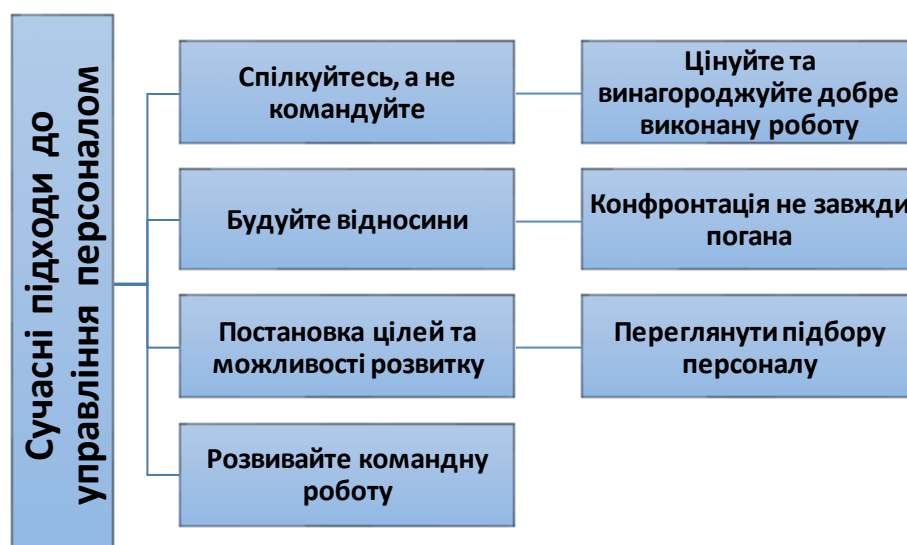


Рис. 1.2. Сучасні підходи до управління персоналом

Джерело: сформовано автором за [7]

Перший підхід сформульовано як «Спілкуйтесь, а не командуйте».

Спілкуючись із співробітниками, необхідно не робити їм догани публічно. Якщо співробітник зробив щось не так, найкраще поговорити з ним наодинці. З іншого боку, якщо співробітник добре справляється з роботою, його потрібно хвалити перед іншими. Дотримуючись цієї методики, співробітники будуть почуватися комфортніше, звертаючись до HR-менеджерів, і будуть як і раніше мотивовані на виконання високоякісної роботи.

Іншим аспектом цього є прозорість із співробітниками. Співробітники люблять знати, що відбувається всередині компанії, тому якщо HR-менеджери зможуть переконатися, що їх спілкування зі співробітниками відкрито і прозоро, то вони матимуть більше успіху в підтримці високого морального духу.

Другий підхід «Будуйте відносини».

Хороші стосунки зі співробітниками дозволять HR-менеджерам виконувати свою роботу, підтримуючи позитивне робоче середовище. Іноді людям у HR-менеджерах доводиться робити складну роботу, наприклад, завдавати співробітникам неприємностей. Такі завдання можуть бути набагато простіше, якщо вже створені добрі відносини, в яких є довіра та взаємна повага.

Інший спосіб зробити це – організувати заходи щодо згуртування колективу, в яких усі співробітники можуть брати участь, щоб дізнатися один про одного. Коли організації створюються дружні відносини, створюється позитивна атмосфера, у якій люди з більшою ймовірністю продовжать працювати у створенні, що означає підвищення показників утримання.

Третій підхід «Постановка цілей та можливості розвитку».

Допомога людям у постановці кар'єрних цілей або пошуку можливостей для розвитку – чудовий спосіб просування цінностей компанії, зважаючи на інтереси співробітників. Працівники хочуть мати можливість покращити чи

розвинути нові навички, щоб досягти своїх кар'єрних цілей. Допомагаючи їм у цьому, управління персоналом сприяє встановленню добрих відносин між організацією та персоналом, що означає високу мотивацію до наполегливої роботи.

Крім того, допомагаючи співробітникам знаходити можливості для розвитку, організація може просувати співробітників зсередини, що є відмінним способом економії грошей на підборі персоналу.

Четвертий підхід «Розвивайте командну роботу».

Забезпечення можливості співпраці між командами – ще один метод, який може використовувати HR-менеджмент. Продуктивна командна робота дозволяє швидко виконувати проекти та дозволяє співробітникам згуртуватися.

П'ятий підхід «Цінуйте та винагороджуйте добре виконану роботу».

Винагороджуючи добре виконану роботу, HR-менеджмент може підтримувати або підвищувати рівень організаційної ефективності, оскільки працівники більш мотивовані виконувати свою роботу якнайкраще, якщо є винагорода або публічне визнання їх досягнень. Кожному подобається відчувати, що він досягає успіху, тому, коли HR-менеджмент може винагородити людей або команди за одне з їх досягнень, це може означати, що й інші будуть високо мотивовані отримати такий самий тип винагороди.

Шостий підхід «Конфронтація не завжди погана».

Якщо HR-менеджменту необхідно протистояти комусь в організації, вони повинні спробувати побачити можливість навчання. Можливість вчитися в інших людей важлива, і конфронтація може навчити HR-менеджера про перспективу, про яку він не думав. Працюючи у HR-менеджменті, ви повинні намагатися бути максимально нейтральним, коли виникають проблеми.

Це може бути дуже складно, особливо якщо ви не практикували ухвалення точок зору інших людей. Вступаючи в конфронтацію з кимось, ви часто отримуєте точку зору на проблему, про яку ви ніколи не замислювалися,

що може стати чудовим уроком для тих, хто працює в команді з управління персоналом.

Сьомий підхід «Переглянути підбір персоналу».

Регулярний перегляд практики найму та підбору персоналу може гарантувати, що неусвідомлені упередження не перешкоджають різноманітності. Важливо приймати різноманітність та інклюзивність, оскільки ніколи не знаєш, де можна знайти найкращі таланти [7].

Людський фактор має вирішальне значення. Соціальні навички, культурна відповідність і орієнтація на цінності є такими ж важливими, якщо не важливішими, ніж технічні навички. Керівник може досягти успіху в довгостроковій перспективі, лише якщо він добре вписується в корпоративну культуру та поділяє цінності компанії [4].

Важливим аспектом стратегічного управління людськими ресурсами морської галузі є розвиток співробітників, який починається на етапі підбору персоналу і триває під час опитування майбутніх курсантів і моряків з метою пошуку найкращих працівників для морської компанії.

В управлінні кадрами на судні необхідно враховувати ряд основних факторів, які можуть впливати на екіпаж під час трудової діяльності (рис. 1.3).

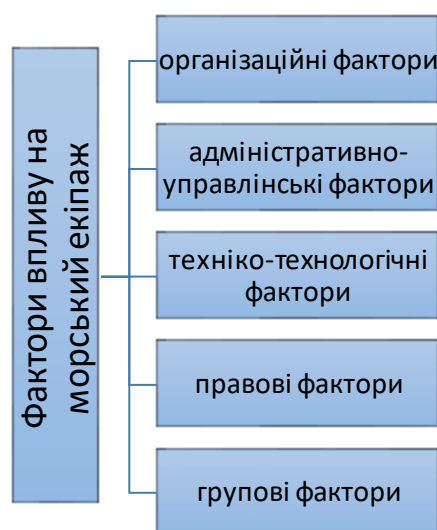


Рис. 1.3. Фактори впливу на морський екіпаж

Джерело: сформовано автором за [8]

Будь-який персонал підприємства морської галузі можливо розглядати насамперед за структурними особливостями (рис. 1.4).

Управління – це безперервний процес впливу на керований об'єкт для досягнення оптимальних результатів з найменшими витратами часу і коштів.

Мистецтво управління – це мистецтво керувати завданнями за допомогою людей і ресурсів для ефективного та ефективного досягнення цілей. Аналізуючи наведене вище визначення, найважливіші терміни, про які слід пам'ятати: «Мистецтво» Менеджмент — це мистецтво, оскільки для досягнення успіху потрібен досвід, навички та знання [9].

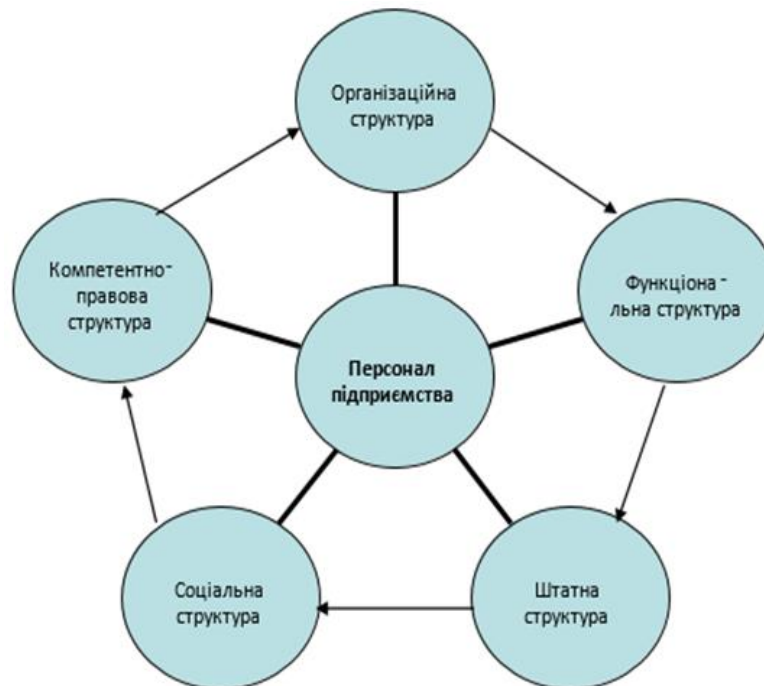


Рис. 1.4. Структура персоналу підприємства морської галузі,
наприклад порту

Джерело: сформовано автором за [10]

Перш за все, метод управління – являють собою специфічні засоби управління, тобто спосіб управління організацією, ресурсами та керованими її

процесами. Таким чином, методи управління істотно впливають на планування, організацію та виконання інших управлінських функцій [11].

В процесі виконання певних цілей, що спрямовані на дії здійснювати управління персоналом і передбачати такі основні етапи та функції (рис. 1.5).

Управління виробництвом фізичних об'єктів легше, ніж управління людьми. Система управління є складною та динамічною, тобто характеризується динамічністю процесу. Будь-який динамічний процес складається з певних етапів. У менеджменті вони називаються операціями управління. Під управлінською операцією розуміють завершену доцільну дію, спрямовану на досягнення конкретної мети, що ототожнює технічний, організаційний або соціальний характер. Кожна операція виконується за певними правилами і повинна бути пов'язана з попередніми та наступними операціями [1].



Рис. 1.5. Основні етапи та функції управління персоналом

Джерело: сформовано автором за [11]

Функції управління персоналом – також відоме як управління людськими ресурсами (HRM), передбачає планування, організацію, керівництво та контроль робочої сили організації. Всі керівники виконують ці функції, що мають обмеження в своїх посадових обов’язків, права і відповідальність.

Інші функції управління персоналом визначаються як використання, отримання та підтримання задоволеності трудового складу. Основна частина керівників, що займається працівниками на роботі та їхніми стосунками в організації функціональних підрозділів праці, між структурним підрозділом організації та між виконавцем. Ці функції можна запозичити з переліку завдань та обов’язків, що складаються в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [11].

Управління персоналом охоплює різні функції, включаючи наймання, адаптацію, навчання, оцінку та утримання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
	2	3	4
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основна вимога до суб’єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згоридонизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено автором за [6]

Управління персоналом через адміністративний метод здійснюється у контролі за наймом, організацією та утриманням працівників в організації. Управління персоналом, відділ кадрів, фокусується на наборі відповідних працівників і підтримці існуючого персоналу в компанії [6].

Отже, ключовою складовою бізнесу в організації є управління та мотивація персоналу, а також розвиток персоналу. Особливість управління персоналом полягає в тому, що потрібні люди займають правильні ролі та отримують ресурси та підтримку, необхідні для досягнення цілей компанії. Стратегічну роль управління персоналом зосереджує увагу на тому, як дати звичайним працівникам можливість досягти надзвичайної продуктивності, піклуючись про їхні очікування, що постійно змінюються. Основні напрямки уваги в цю епоху глобальної конкуренції включають ефективне управління ключовими ресурсами (працівниками, технологіями, робочими процесами), одночасно надаючи економічно ефективні рішення, що підвищують вартість [12].

1.2. Теоретичні підходи та принципи побудови системи управління персоналом

В сучасних умовах проблема вибору поняття особливого значення набуває управління персоналом. Управління персоналом, як сфера діяльності відділу кадрів, фокусується на рекрутингу відповідних кандидатів та підтримці наявних співробітників. Це також можна використовувати для оцінки процесу найму та для розуміння задоволеності працівників. Кадрові фахівці працюють над забезпеченням ресурсів та інструментів, які забезпечили працівникам для успішної роботи в їхньому повсюдному робочому середовищі [13].

Слід зазначити що, з усіх систем менеджменту управління людським компонентом є центральним і найважливішим завданням, тому що все інше залежить від того, наскільки добре воно виконується [14].

Нині існує багато думок щодо змісту поняття «система управління персоналом», які групуються в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Осовська Г.В., Крушеницька О.В.	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Гурченков О.П.	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л.	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Погорелова Т.О.	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов’язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Позднякова Л.О.	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень
Никифоренко В.Г.	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Криворучко О. М.	Система управління персоналом – сукупність взаємопов’язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Стеценко Н.А.	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об’єктивних і суб’єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом

Джерело: складено автором за [2, 4, 9, 15, 31, 32, 34, 36, 38]

Можна відзначити, що процес створення системи управління персоналом має загальний характер та складається з декількох етапів, проте існують відмінності у змісті завдань на кожному етапі (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи формування системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором за [15]

Система управління персоналом – це програмне рішення, яке поєднує різні системи та процеси для забезпечення простого управління персоналом, бізнес-процесами та даними. включає складні завдання та обов’язки, пов’язані з людськими ресурсами, які необхідно встановити всередині організації. Метою управління персоналом є залучення, розвиток, мотивація

та утримання компетентних і відданих працівників для задоволення потреб і цілей організації та сприяння її успіху.

Метою при створенні та функціонуванні системи управління персоналом можуть бути визначені відповідно до спрямування та особливостей управлінського впливу, розвитку рівня та організації, зовнішнього та внутрішнього впливу на середовище, але найголовніше, вони намагаються відповідати загальним цілям і стратегіям розвитку організації та підприємства судноплавства.

На момент побудови системи керівництва персоналом підприємства необхідно дотримуватися базових принципів.

Основоположні принципи системи управління персоналом - це рядок важливих правил та норм, які застосовуються при створенні такої системи. Вони включають об'єктивні закони і закономірності, що діють.

Для формування системи управління персоналом використовують такі підходи:

- 1) функціональний підхід – сукупність функцій, які виконують відділи керівництва людськими ресурсами, кадрові служби;
- 2) системний підхід – орієнтується на розкриття системи управління персоналом загалом та складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень;
- 3) процесний підхід – передбачає функції управління персоналом як взаємопов'язані та взаємозумовлені (процес управління – загальна сума всіх функцій) [9].

Основні принципи формування системи управління персоналом підприємства (рис. 1.7).

Відзначити, що різні країни мають власні методи управління персоналом та підприємствами.

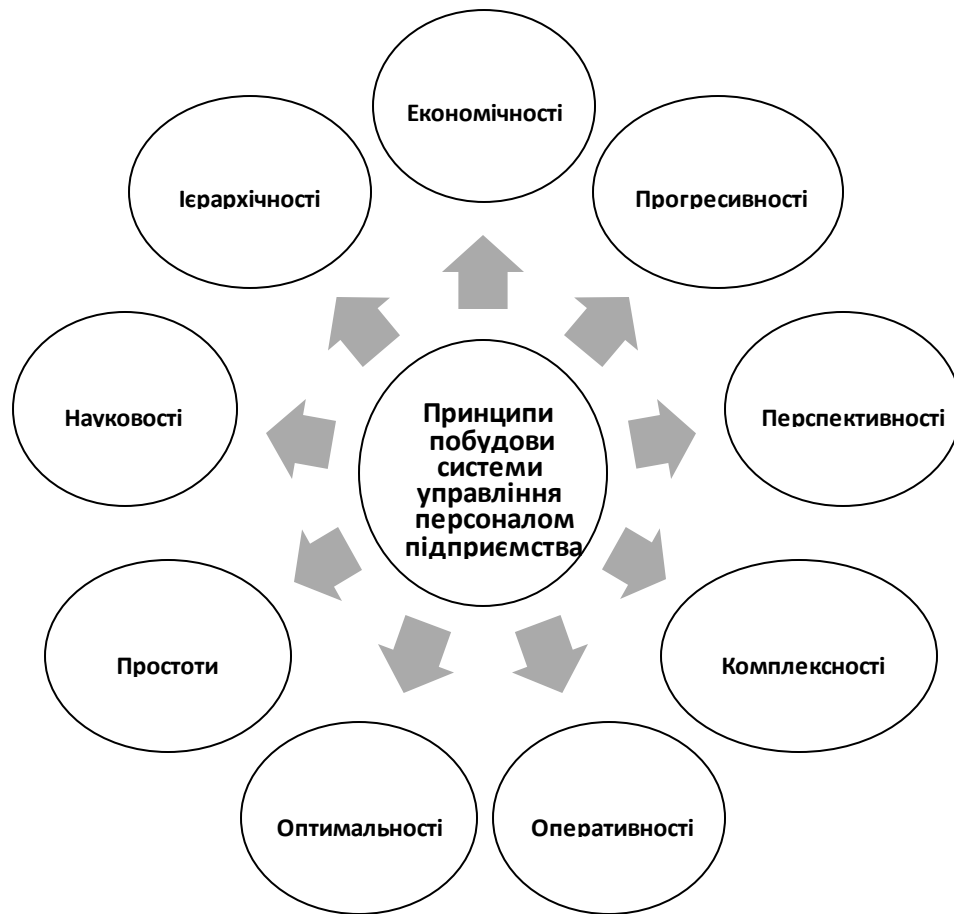


Рис. 1.7. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства
Джерело: сформовано автором за [9]

Розглядаючи отримані дані, українська модель управління персоналом повинна бути в основному аналогічною американською. Протест для того, щоб українська модель не була такою жорсткою, достатньо ввести загальні принципи управління, які розгортаються в системах управління Японії та США з їх унікальними особливостями, що враховують національні цінності, нюанси національної психології та менталітету тощо. Вивчення моделей даних та їх особливостей цікаве через можливість застосування отриманих знань студентами в майбутній роботі.

Отже, при визначенні стажу працівника та встановленні його заробітної плати чинники мають бути змінені відповідно.

Необхідно оцінювати працівника як формально (матеріально), так і неформально (можливо, вербально) [16].

1.3. HR- як сучасний інструмент до управління персоналом

Підхід до управління персоналом відноситься до методології та стратегії, які організація використовує для управління своїм відділом кадрових ресурсів і практик. Його можна визначити як дорожню карту для вирішення найбільших проблем організації за допомогою рішень, орієнтованих людей. Цей підхід вимагає участі відділу кадрів у процесі розробки політики та підвищує важливість підбору персоналу, управління талантами, компенсацій, планування спадкоємності та корпоративної культури.

Підхід до управління персоналом має вирішальне значення з низки причин. По-перше, він забезпечує відповідність людських ресурсів організації її стратегічним цілям та завданням. Зосередившись на тому, як співробітники роблять внесок у загальний успіх компанії, підходи до управління персоналом спрямовані на створення позитивного, захоплюючого та високопродуктивного робочого середовища. Це надалі призводить до підвищення ефективності, продуктивності та задоволеності співробітників, що безпосередньо впливає на кінцевий результат організації.

Крім того, ефективний підхід до управління персоналом може допомогти компаніям залучати та утримувати найкращі кадри, що необхідно для впровадження інновацій, підтримки конкурентоспроможності та стимулювання зростання. Насправді, підхід до управління персоналом відіграє ключову роль у використанні людських ресурсів для довгострокового успіху бізнесу, що робить його критично важливим аспектом загальної стратегії організації.

Підхід до управління персоналом служить керівним принципом того, як організації управляють своїм найціннішим активом – своїми людьми. Ефективні методи управління персоналом значно впливають на здатність організації перевершувати конкурентів – компанії з сильними методами управління персоналом, як повідомляється, в 1,4 рази частіше перевершують

своїх конкурентів. Крім того, ці організації в 2,5 рази схильні до успішного управління талантами.

Ретельно продуманий підхід до управління персоналом не зосереджений виключно традиційних ієрархічних структурах, а підкреслює навмисне розміщення правильної робочої сили в ключових ролях. Цей зсув фокусується на областях, де організації справді створюють цінність, і оцінює, як найкращі таланти роблять внесок у створення такої цінності. Він символізує перехід від звичайної природи взаємозамінних ролей до більш ціннісно-орієнтованого стратегічного розподілу обов'язків.

Висока залучення співробітників - ще одна ознака надійного підходу до управління персоналом. Дослідження показують, що організації, які демонструють високий рівень залучення співробітників, повідомляють про 23% збільшення прибутковості. Сприяючи створенню середовища, яке заохочує відданість, мотивацію та задоволення, підходи до управління персоналом можуть значно підвищити організаційну ефективність.

Понад те, підходи HR впливають зростання бізнесу, інформуючи важливі процеси прийняття рішень. Ключовий гравець в успіху керівництва, стратегічна участь HR-функції робить внесок у напрямок організації, допомагаючи узгодити HR-стратегію з ширшими бізнес-цілями.

Орієнтований на людину підхід до управління персоналом, при якому потреби людей знаходяться на першому місці, все частіше визнається критично важливим у сьогоdnішньому динамічному робочому середовищі

Підхід організації до управління персоналом є критично важливим компонентом, який може суттєво вплинути на її загальний успіх. Відхід від традиційних практик і зосередження уваги на стратегічних, орієнтованих на людей і ціннісно-орієнтованих підходах до управління персоналом має важливе значення в сьогоdnішньому діловому кліматі, що змінюється.

Вибір відповідного підходу до управління персоналом має вирішальне значення для будь-якої організації, що прагне процвітання в сучасному діловому ландшафті. Це рішення суттєво впливає не лише на ефективність

HR-операцій, а й на загальну організаційну ефективність, культуру та довгостроковий успіх.

Ефективний підхід до управління персоналом є наріжним каменем у створенні продуктивної робочої культури. Він сприяє ясності ролей, обов'язків та очікувань, гарантуючи, що всі члени організації йдуть до спільних цілей. Така відповідність організаційних цілей та продуктивності співробітників часто призводить до підвищення продуктивності, задоволеності співробітників і, зрештою, до сталої, позитивної корпоративної культури.

Крім того, правильно обраний підхід до управління персоналом допомагає у створенні конкурентної переваги. Створення кваліфікованої, різноманітної та зацікавленої робочої сили – це складне завдання.

Нарешті, з появою таких досягнень на робочому місці, як віддалена робота, гіг -економіка та аналітика робочої сили, роль HR виходить за рамки суто адміністративних завдань. Далекоглядний підхід до HR може допомогти організації випереджати ці тенденції та перетворювати їх на можливості. Таким чином, ретельно обраний підхід до HR може відіграти вирішальну роль у формуванні траєкторії зростання організації та підготовці її до майбутнього.

Підхід до управління персоналом відіграє важливу роль у визначенні загальної ефективності компанії, маючи владу формувати робоче середовище та впливати на результати, що визначаються співробітниками.

Отже, вибір правильного та ефективного підходу до управління персоналом може безпосередньо вплинути на ключові показники ефективності підприємства, такі як продуктивність, прибутковість та задоволеність працівників.

Одним із основних способів впливу підходу HR на ефективність бізнесу є формування культури організації, що у свою чергу створює атмосферу, що сприяє розвитку та продуктивності співробітників. Встановлюючи чіткі політики, заохочуючи відкриту комунікацію та інвестуючи у зростання співробітників, підхід HR може призвести до більш залученої, мотивованої та високопродуктивної робочої сили.

По суті, правильний підхід до управління персоналом спрямований на людський фактор в організації, створення позитивного робочого середовища, що сприятиме досягненню бізнес-цілей.

Водночас, приділяючи першорядну увагу задоволеності та розвитку співробітників, HR-відділ сприяє зниженню плинності кадрів, тим самим забезпечуючи стабільну та високопродуктивну команду, яка зрештою забезпечує кращі бізнес-результати.

Зрештою, підхід HR може покращити прийняття рішень та загальну ефективність бізнесу за рахунок використання аналітичних даних. Використовуючи аналітику робочої сили, фахівці з HR можуть визначити сильні та слабкі сторони та можливості в організації, надаючи цінний внесок для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки прийняттю підходу HR, орієнтованого на дані компанії можуть оптимізувати управління людським капіталом і розкрити весь свій потенціал, просуваючи організацію до процвітаючого майбутнього.

Розуміння складних деталей підходу до управління персоналом та корпоративної культури є основним у сучасному корпоративному ландшафті. Роль підходу до управління персоналом, що часто неправильно розуміється, закладає основу для формування та підтримки корпоративної культури в організації. З іншого боку, корпоративна культура закріплює базові цінності, ідеології та операційні засади, що керують ідентичністю організації.

Такі підходи характерні не лише для великих компаній морської галузі, але й для малого бізнесу та найголовніше для суднових екіпажів. Підхід HR закладає основу формування корпоративної культури, граючи невід'ємну роль її формуванні. Завдяки встановленню ключових політик та практик, таких як справедливі процеси найму, прозорі критерії просування по службі та послідовний зворотний зв'язок за результатами роботи, підхід HR формує корпоративну культуру. Ці практики впливають на мислення та поведінку робочої сили, тим самим закладаючи основу для певного виду корпоративної культури. Наприклад, підхід HR, який цінує різноманітність та інклюзивність,

може сприяти формуванню корпоративної культури, яка дотримується цих принципів, стимулюючи різноманітне мислення та інновації.

Всі ці аспекти HR є дуже актуальними для морської галузі, тому що більш глобальний сектор світової економіки уявити складно.

Іншим ключовим аспектом, який слід враховувати, є вплив корпоративної культури на організаційну ефективність. Позитивна корпоративна культура стимулює продуктивність співробітників, сприяє залученості та знижує рівень плинності кадрів. По суті, сильна корпоративна культура, підкріплена ефективним підходом до управління персоналом, стає стратегічним активом організації, допомагаючи досягти виняткових бізнес-результатів.

Хоча при узгодженні підходу до управління персоналом та корпоративної культури можуть виникнути різні проблеми, розгляд їх як можливостей, а не бар'єрів може призвести до створення здорового та процвітаючого робочого місця. У діловому кліматі, що постійно змінюється, синхронізований підхід до управління персоналом і корпоративна культура відіграють ключову роль у підтримці сталого успіху компанії.

Функції HR, ключі до ефективного управління персоналом (рис. 1.8).

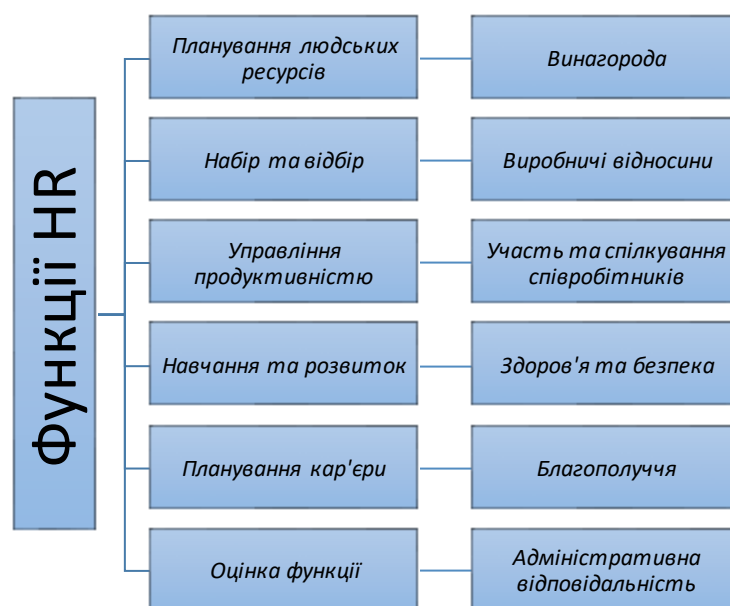


Рис. 1.8. Функції HR

Джерело: сформовано автором за [17]

1. Планування людських ресурсів.

Перша функція HR пов'язана із знанням майбутніх потреб організації. Які люди потрібні організації та скільки? Знання цього визначатиме набір, відбір, управління продуктивністю, навчання та розвитку, і навіть інші функції управління персоналом.

Іншими словами, планування людських ресурсів – це безперервний процес, заснований на даних, що дозволяє переконатися, що в організації є потрібні люди в потрібному місці та у потрібний час для досягнення своїх стратегічних цілей.

2. Набір та відбір.

Друга функція HR передбачає залучення людей до роботи в організацію та відбір найкращих кандидатів.

Технологічні розробки у сфері підбору персоналу розвиваються дуже швидко, й у результаті існують різні типи інструментів підбору персоналу для кожної частини воронки набору персоналу.

3. Управління продуктивністю.

Управління продуктивністю має важливе значення для забезпечення того, щоб співробітники залишалися продуктивними та залученими. Хороше управління продуктивністю передбачає сильне керівництво, чітку постановку цілей та відкритий зворотний зв'язок.

Хоча (два) річні огляди продуктивності, під час яких співробітник оцінюється їх керівником, як і раніше поширені. Зворотний зв'язок на 360 градусів також набирає популярності як інструмент управління продуктивністю. Завдяки такому типу зворотного зв'язку колеги, менеджери, підлеглі оцінюють роботу співробітника, що дуже корисно виявлення областей потенційного поліпшення.

Управління продуктивністю також є інструментом, який дозволяє скоротити розрив між робочою силою, яка у вас є сьогодні, і тією, яку ви

хочете мати завтра, допомагаючи співробітникам розвивати навички та компетенції, готові до майбутнього.

4. Навчання та розвиток.

Надання співробітникам можливості розвивати навички, необхідні їм у майбутньому, є важливим обов'язком HR. Це також пов'язано з першою функцією HR, яку ми перерахували, – планування людських ресурсів, в якому HR усуває розрив між робочою силою сьогодні та робочою силою, необхідною в найближчому майбутньому.

Традиційно організації мають певний бюджет на навчання та розвиток. Цей бюджет потім розподіляється між його працівниками. У деяких країнах ці витрати є обов'язковими. Наприклад, компанії із річним фондом заробітної плати понад 3 мільйони дол. у деяких країнах, таких як Великобританія, платять обов'язкову ставку у розмірі 0,5%, призначену для професійної освіти своїх співробітників.

В інших країнах, таких як Бельгія та Нідерланди, відповідальність за турботу про своїх співробітників лежить на працедавцях.

Незважаючи на відмінності у правилах, майже всі роботодавці розуміють цінність інвестицій у (майбутні) навички своїх співробітників. Завдання відділу кадрів – направити ці зусилля у правильному напрямку. Більш того, HR відіграє все більш важливу роль у підвищенні кваліфікації лідерів та менеджерів.

5. Планування кар'єри.

П'ята функція управління людськими ресурсами – планування кар'єри, керівництво та розвиток співробітників, що разом також називається кар'єрним зростанням.

Демонстрація співробітникам того, як їхні амбіції можуть відповідати майбутньому компанії, допомагає залучити та утримати їх. Для організації це дає переваги кращого планування наступності, вищої продуктивності та сильнішого бренду роботодавця.

6. Оцінка функції.

Оцінка функцій – це технічний аспект HR. Він включає порівняння різних частин спільної роботи відділу кадрів. Сюди може входити якість та доступність працівників, місцезнаходження роботи, робочий час, економічна ситуація, посадові обов'язки та цінність роботи для вашої організації. Ідея оцінки функцій у тому, що аналогічні роботи мають винагороджуватися однаково.

Існують різні методи внутрішнього ранжування функцій.

- Метод ранжування: метод, у якому експерти у цій галузі ранжують функції з погляду їхнього вкладу у організацію загалом. Функції парні, і оцінювачам доводиться вирішувати, яка їх цінніша. Це робиться з усіма функціями і на основі результату встановлюється рейтинг.

- Метод класифікації. Робочі місця також можна розділити на різні категорії за допомогою методів класифікації. У цьому випадку робочі місця класифікуються, а потім ранжуються за цими категоріями, щоб отримати рейтинг. Категоризації можуть включати освіту, досвід, ступінь спеціальних навичок, необхідні виконання роботи, ступінь затребуваності цих навичок тощо.

- Метод балів: робочі місця класифікуються відповідно до факторів, які, на думку організації, сприяють її успіху. Потім бали нараховуються кожній категорії за кожну роботу. Ці категорії можуть включати ключові компетенції, такі як вирішення проблем, технічні знання, навички спілкування та впливу, інноваційні здібності, ділова хватка тощо. буд. Ці компетенції відрізнятимуться залежно від організації.

- Персональний метод. У цьому вся методі оцінюється не сама робота, а людина, виконує її. Тут співробітники винагороджуються залежно від їхніх навичок та компетенцій.

Оцінка функцій допомагає відділу кадрів забезпечити успіх компанії як на стратегічному рівні, так і надання послуг та підтримки. Таким чином компанія може надавати необхідний рівень послуг, діючи стратегічно.

7. Винагорода.

Винагорода співробітників за їхню роботу – ще одна важлива функція HR. Компенсації та пільги є невід'ємною частиною залучення відповідного кандидата на посаду та компанії. Вони відрізнятимуться у різних галузях, країнах та культурах. Система сукупної винагороди показує, що винагорода – це більше, ніж гроші та інші грошові вигоди. Вони також можуть бути реляційними та психологічними результатами.

Ось неповний огляд загальних нагород: базова зарплата; оплата за результатами; бонуси; соціальне середовище; безпека роботи; статус; Поперемінна робота; автономія; можливості зростання; зворотній зв'язок; формальні та неформальні можливості розвитку.

Усі функції з 1 по 7 входять у сферу так званого управління талантами; вони спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання (високопродуктивних) співробітників.

8. Виробничі відносини.

Інша функція HR – підтримання та розвиток відносин з іншими підприємствами та всередині них.

9. Участь та спілкування співробітників.

Співробітники повинні бути поінформовані та почуті з різних тем, які їх хвилюють. Комунікація пов'язані з поширенням інформації, актуальною співробітникам.

Захист інтересів людей включає побудову культури, роботу з людьми, а також роль захисника на робочому місці та експерта з комунікацій.

10. Здоров'я та безпека.

HR відіграє важливу роль у створенні та впровадженні правил охорони праці та техніки безпеки. Зробити ці правила частиною корпоративної культури одна з основних функцій HR.

11. Благополуччя.

Ще одна ключова функція HR – підтримка співробітників, щоб вони могли виконувати свою роботу максимально ефективно. Це передбачає активне сприяння психічному, фізичному та фінансовому благополуччю.

HR-фахівці також допомагають та піклуються про співробітників, коли вони стикаються з проблемами або коли справи йдуть не так, як планувалося. Проблеми на робочому місці та за його межами можуть негативно вплинути на продуктивність, залученість та продуктивність співробітників. Це, у свою чергу, шкодить прибутку компанії. Оскільки 81% працівників відчують ризик вигорання, а 51% працівників у всьому світі турбуються про своє фінансове майбутнє, увага до благополуччя співробітників стає все більш важливою для успіху вашої організації.

12. Адміністративна відповідальність.

Останньою функцією HR є його адміністративна відповідальність. До них належать кадрові процедури та інформаційні системи людських ресурсів (HRIS).

Кадрові процедури включають управління просуванням по службі, переміщенням, дисципліною, підвищенням продуктивності, хворобами, правилами, культурним і расовим розмаїттям, переслідуванням, знущаннями і так далі.

HR – це багатогранна роль, яка дозволяє компаніям максимально ефективно використати свою робочу силу. І найголовніше, що HR підходить будь-яким підприємствам морської галузі, є сучасним підходом з великими перспективами на рівні всіх галузей, економік та підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ СВІТУ ТА УКРАЇНИ

2.1. Світовий морський транспорт його розвиток та розміщення

Морська торгівля продовжує розширюватися, приносячи переваги споживачам у всьому світі завдяки конкурентоспроможній вартості фрахту.

Світова морська торгівля зросла на 2,4% у 2023 році, оговтавшись після скорочення 2022 року, але відновлення залишається нестійким. Такі ключові вузли, як Суецький і Панамський канали, стають дедалі вразливішими до геополітичної напруги, конфліктів і зміни клімату. Ці збої розширюють судноплавні маршрути, напружують ланцюжки поставок і збільшують витрати, що має глибокий вплив на продовольчу безпеку, постачання енергії та глобальну економіку, оскільки понад 80% обсягу світової торгівлі здійснюється морським транспортом.

В уразливих економіках, зокрема в малих острівних державах та країнах, які знаходяться у процесі розвитку, найбільше відчувається зростання вартості перевезення вантажів суднами, які змінюють свій маршрут.

Це підкреслює потребу в новій стійкій інфраструктурі, швидшому переході до низьковуглецевого судноплавства та придушенні шахрайської реєстрації суден для захисту світової торгівлі.

Продовольча безпека, постачання енергоресурсів і світова економіка знаходяться під загрозою, оскільки такі ключові вузли, як Суецький і Панамський канали та Червоне море, стикаються зі зростаючим тиском геополітичної напруженості та зміни клімату.

У 2023 році транзит суден через ці канали скоротився приблизно вдвічі, що змусило дорого змінити маршрут навколо африканського мису Доброї Надії.

До середини 2024 року транзит через Суецький канал ще більше впав: місткість (тоннаж) суден, що перетинають Аденську затоку, зменшилася на 76%, а тоннаж, що проходить через Суецький канал, – на 70%. Кількість прибулих на мис Доброї Надії зросла на 89%. Більш довгі маршрути підвищили глобальний попит на тонно-милі судна на 3%, а попит на контейнеровози на 12% (рис. 2.1).

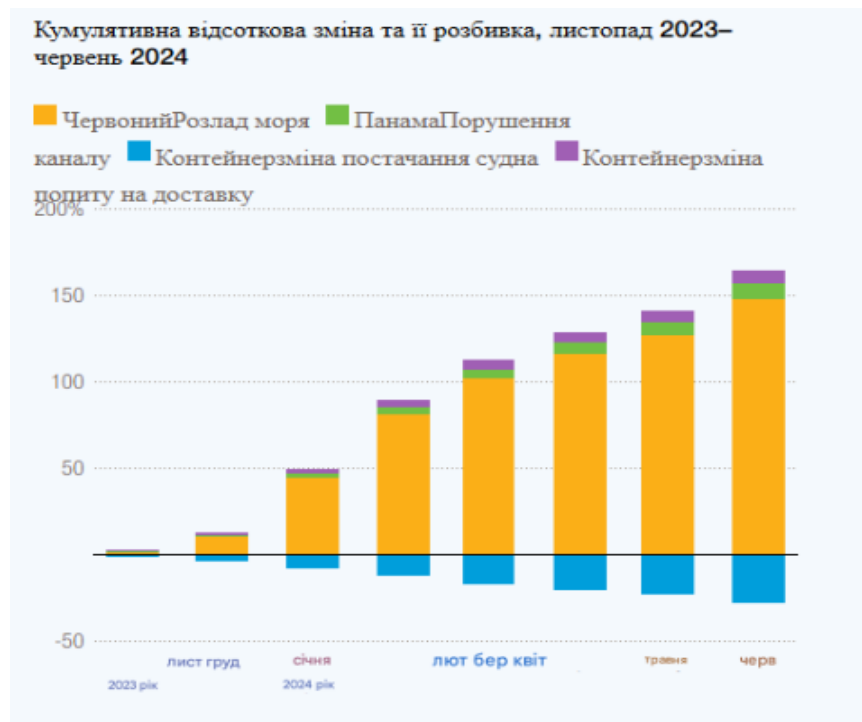


Рис. 2.1. Індекс контейнерних перевезень Китаю: вплив збоїв на Панамському каналі та Червоному морі

Джерело: сформовано автором за [17]

Довші маршрути збільшують витрати на паливе, зарплату, страхування та фрахтування, водночас збільшуючи викиди. Для судна місткістю 20 000-24 000 TEU на маршруті Далекий Схід – Європа лише викиди CO₂ додають 400 000 доларів США до витрат згідно з Системою торгівлі викидами Європейського Союзу.

Регіональні приклади показують ширший вплив. Країни Східної Африки, такі як Джибуті та Судан, які залежать від Суецького каналу для

третини своєї торгівлі, стикаються з серйозними перебоями. Порушення Панамського каналу збільшило відстань плавання на 31% для постраждалих маршрутів (рис. 2.2).

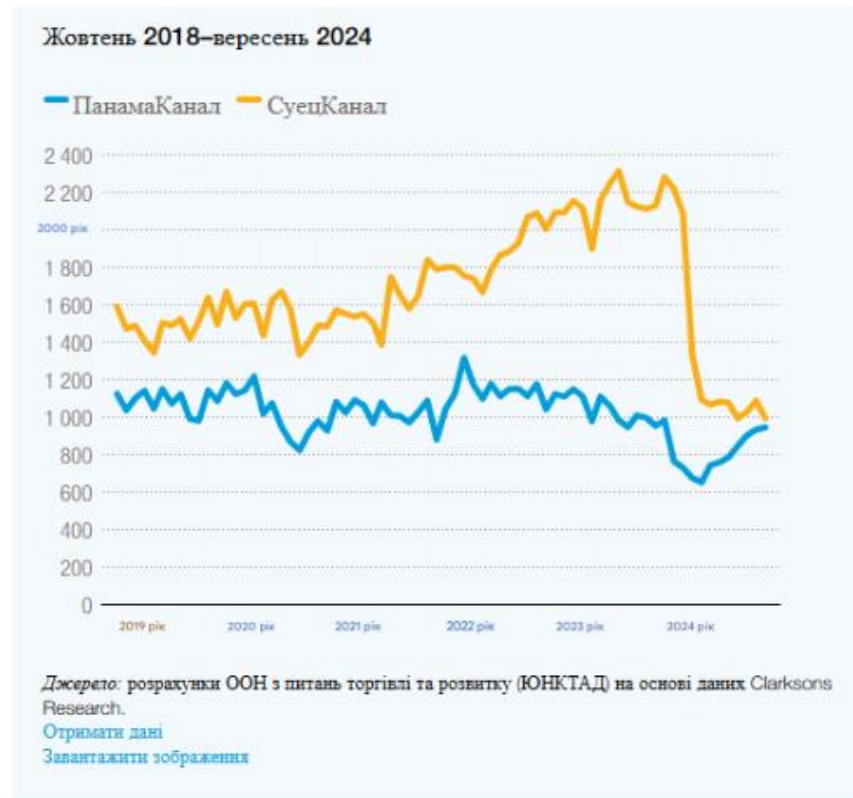


Рис. 2.2. Збої на глобальних судноплавних маршрутах: падає транзит через Панаму та Суецький канал
Джерело: сформовано автором за [17]

Малі острівні країни, що розвиваються, залежні від морського імпорту, спостерігали падіння транспортного сполучення на 9% за останні 10 років, тому вони були в десять разів менше зв'язані, ніж решта світу (рис. 2.3).

На міжнародному рівні діють понад 50 000 торговельних суден, які перевозять різноманітні вантажі. Близько 2 мільйонів моряків працюють на світовому флоті, який зареєстрований у понад 150 країнах.

Судна є технічно складними, мають високу вартість (будівництво більших високотехнологічних суден може коштувати понад 200 мільйонів

доларів США), а експлуатація торговельних суден генерує річний дохід понад півтрильйона доларів США у формі фрахтових ставок.

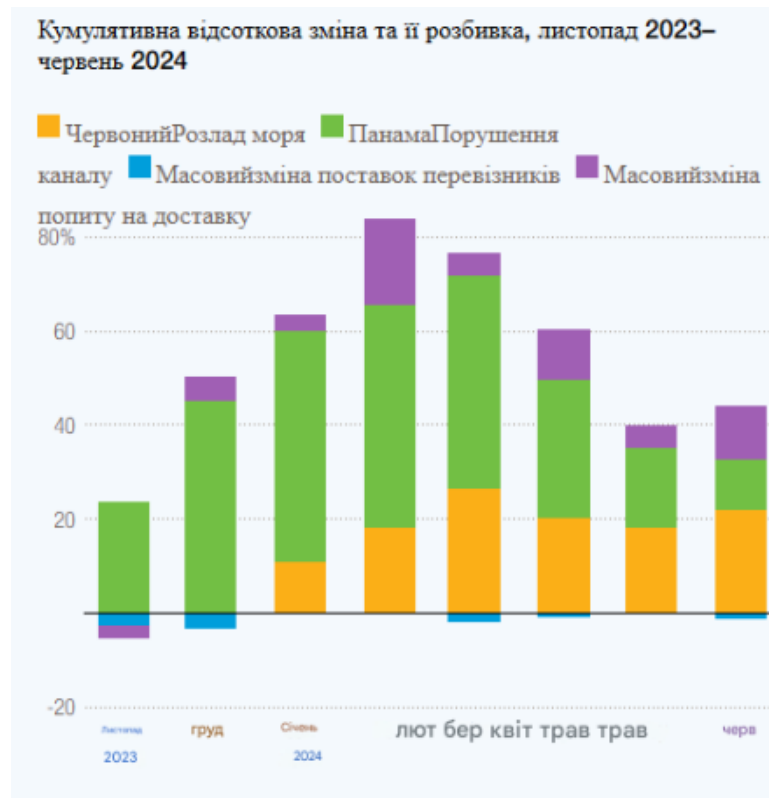


Рис. 2.3. Вплив Панамського каналу та деструкції Червоного моря

Джерело: сформовано автором за [17]

Морський транспорт – будь-який плавзасіб, що може рухатися по поверхні води (морів, океанів і прилеглих акваторій), а також просто перебувати на плаву та виконувати різні завдання, пов'язані з перевезенням, зберіганням, обробкою вантажів; перевезенням та обслуговуванням пасажирів.

Більшість вантажів у світі транспортується морським шляхом:

- 1 місце - судно для перевезення сирої нафти, нафтопродуктів, скрапленого газу та продуктів хімічної промисловості великими обсягами,
- 2 місце – контейнеровози,

3 місце - спеціалізовані судна, такі як автомобілевози, рефрижераторні судна, скотовози, ваговози, балкери, ліхтеровози, буксирні тощо.

Морський транспорт регулюється законами та міжнародними нормами, що контролюються всіма країнами-учасниками.

Морський транспорт використовується для забезпечення зв'язків у зовнішньоекономічній сфері. Тільки у певних країнах, як от Росія, США, Китай, Канада, Туреччина, Франція, морський транспорт виконує міжрайонні внутрішні перевезення. Ця транспортна система перевозить більше ніж 75% зовнішньоторговельних вантажів.

У 2023 році світовий флот зріс на 3,4%, перевищивши зростання торгівлі, але все ще нижчий за середні історичні показники. Загальна вантажопідйомність досягла 2,4 млрд тонн. Зростання відбулося в основному за рахунок контейнеровозів і суден для перевезення скрапленого природного газу (СПГ), хоча найбільшу частку продовжують займати балкери та нафтоналивні танкери. На початку 2024 року лише 14% нового тоннажу було готове до використання альтернативного палива, а 50% – придатні для палива. Нездатність прискорити декарбонізацію може призвести до зростання витрат, регулятивних штрафів і втрати конкурентоспроможності, оскільки ринки все більше віддають пріоритет стійкості. Світові тенденції суднобудування також впливають на оновлення флоту. У 2023 році Китай, Японія та Республіка Корея домінували на ринку. Вони виробляли 95% світового виробництва, причому Китай вперше забезпечив понад половину світових потужностей (рис. 2.4).

Більшість вантажообороту морського транспорту зумовлена перевезенням рідких вантажів, таких як нафта і нафтопродукти. Суховантажі – є легшими.

Основні вантажі переважають у їх структурі, за ними йдуть генеральні та другорядні масові грузи.

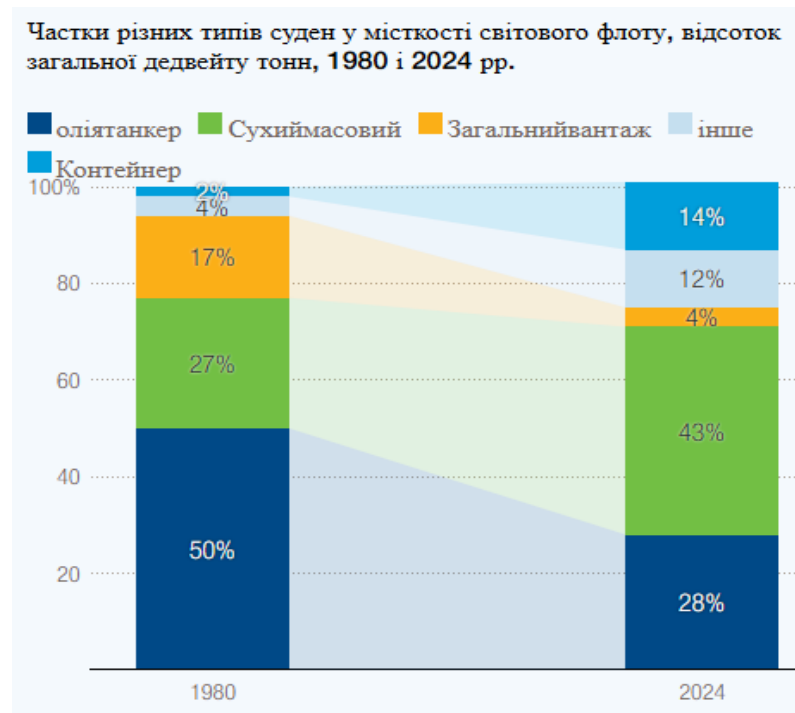


Рис. 2.4. Зміни у світовому судноплавному флоті за 1980-2024рр

Джерело: сформовано автором за [17]

Постійне оновлення, збільшення тоннажності, покращення потужності, зростання швидкостей, автоматизація та поліпшення екологічних характеристик необхідні для безпечного функціонування світового торгового флоту. Вага старих суден у віці понад 10 років перевищує 1/3 загальної маси світового флоту, а суден старше 25 років – 1/20. У країнах, які перебувають у процесі розвитку, а також у країнах Східної Європи, зафіксовано зростання частки старих суден, що збільшує ризик для безпеки судноплавства.

У вигляді морського транспорту домінують великі судна з певною спеціалізацією, такі як танкери, вантажні судна для перевезення руди, рефрижератори та судна "Ро-Ро" з можливістю горизонтального навантаження і розвантаження. Більше 50% світового флоту складають танкери через зростання глобального нафтового ринку.

Морський флот у країнах США, Великобританії, Японії, Німеччині, Франції, Італії, Ліберії, Панамі, Греції та Норвегії становить 70% тоннажу світового флоту. Серед власників великих флотів є Швеція, Іспанія, Кіпр,

Сінгапур, Індія, Данія, Нідерланди, Росія, Україна, Китай, Польща, Румунія, Естонія, Болгарія, В'єтнам, Південна Корея та інші.

Багато країн мають судноплавні компанії, які реєструють свої судна під "зручним" або "підставним" прапором. До числа великих країн, які володіють судновласницькими правами, входять Панама, Греція, Ліберія, Сінгапур та Кіпр, які надають "зручний" прапор. У цих країнах податок на прибуток значно менший, ніж в США, Німеччині, Японії, зарплата моряків великою мірою зменшена, їхні права погано захищені, менше уваги приділяється технічному станові суден.

Декілька найбільших судновласницьких компаній контролюють світовий флот. Кожна морська країна має одну чи кілька великих компаній, які контролюють до 90% флоту країни. "Ніппон юсан" називається в Японії, "Санко кісен" – в США, "Сіленд сервіс" – в Великобританії, "Пенінсула енд орієнтал стім невігейшн" – в Швеції, "Сален" – в Норвегії та інші.

У світі існує понад 2000 морських портів різної площі. Порти з обсягом вантажообороту понад 10 млн. тонн входять до найбільших. Роттердам, (Нідерланди), Сінгапур, Шанхай (Китай), Нагоя, Йокогама, Тіба, Кобе (Японія), Новий Орлеан, Нью-Йорк, Філадельфія (США), Антверпен (Бельгія), Гавр, Марсель (Франція), Лондон (Великобританія) та інші.

Морські маршрути поділяються на міжнародні океанські, міжнародні морські, регіональні та каботажні шляхи, залежно від їхнього призначення. За кількістю судноплавства перше місце посідає Атлантичний океан, за ним – Тихий та Індійський. Міжнародні морські перевезення проводяться в таких морських басейнах, як Середземноморський, Північноморський, Балтійський та Карибський.

Основні вантажі, які перевозить морський транспорт, включають нафту та нафтопродукти, залізну руду, зерно, кам'яновугілля, сировину та напівфабрикати для алюмінієвої промисловості, фосфорити, ліс та лісоматеріали. Нафтові вантажі перемагають морем до портів Атлантики з

країн Близького та Середнього Сходу, Латинської Америки. З нафти з цих країн доставляють до портів Японії і інших країн.

Потоки зерно направляється до країн-експортерів, таких як США, Канада, та Австралія. Від Аргентини до ряду країн у Західній Європі, Японії, кількох країнах Азії, Африки та Латинській Америці. Із Філіппін, Індонезії та Домініканської Республіки цукор перевозять до Європи та Північної Америки. Бавовну перевозять із Індії, Єгипта, США, Мексики і Бразилії в країни Європи і Японії [18].

2.2. Річковий та морський транспорт України

В Україні, як і в усьому світі, зараз спостерігається збільшення попиту на перевезення по внутрішніх водних шляхах. Вантажовласники, особливо виробники металу та торговці зерном, умови економічної нестійкості, зростання цін на паливо та проблеми з транспортом через конфлікт на сході країни намагаються зменшити транспортні витрати та поліпшити логістику доставки.

В Україні росте потреба у розвитку річкового судноплавства. Водний транспорт на внутрішніх водних шляхах незабаром може повернути собі втрачені позиції і конкурувати залізничному та автомобільному транспорту. Річковий транспорт має велику універсальність, високу пропускну спроможність і низьку собівартість. Перевізна спроможність обмежена тільки перевізною спроможністю портів і транспортним флотом.

Перевезення внутрішніми водними шляхами розглядаються урядом України як важливий вид транспорту, який необхідно розвивати для підтримки української економіки шляхом розширення варіантів транспорту та логістики для ефективної та стійкої логістичної системи. Розширення річкового транспорту, який забезпечує екологічно чисті перевезення, може відігравати важливу роль у соціальному розвитку та охороні довкілля України.

Активно функціонують та збільшують обсяги перевалки вантажів три малі порти на устях Дунаю - Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський. Під час миру вони становили трохи менше, ніж 5% від усього експорту. В даний момент вони можуть перевозити такі саме обсяги, як в мирний час, але великий потенціал є у напрямку Дуная, враховуючи обставини з іншими портами. Для забезпечення стабільної зовнішньоторговельної діяльності Міністерство інфраструктури України акцентує увагу на підвищенні продуктивності Дунайського морського кластеру. Порти в Рені, Ізмаїлі та Усть-Дунайську працюють без перебоїв, розширюють складські можливості та підвищують обсяг перевезень біля причалів.

Поза зерновим коридором, в Україні існує ще один шлях для експорту - річка Дунай. Через те, що дунайські порти України знаходяться близько до кордона з Румунією, вони стали відносно безпечними, тому потік вантажів через них зросло майже в 6 разів (рис 2.5).

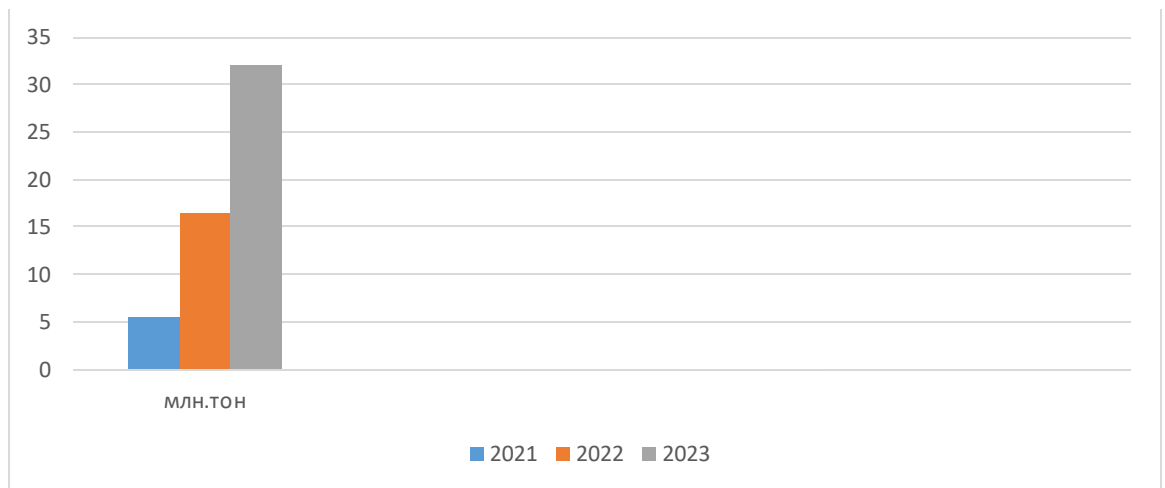


Рис. 2.5. Вантажообіг через порти України по річці Дунай

Джерело: сформовано автором за [20]

Велика активність судноплавства на річці Дунай призводить до аварій та надзвичайних ситуацій. В цьому районі здійснюють посилення заходів контролю за дотриманням суб'єктами господарювання вимог щодо безпеки судноплавства та гідротехнічних споруд.

Цілі та потреби ринку потребують вдосконалених внутрішніх водних шляхів, зокрема, модернізації шлюзів, та навігаційних засобів, розвинутої річкової інформаційної служби, утворення портових хабів та "зеленого" вантажного флоту.

З погляду громадської вигоди, розвиток річкового транспорту в Україні та його включення до системи мультимодальних перевезень дозволить зменшити витрати енергії та скоротити шкідливі викиди, а також перевозити товари типу "ріка-море" між великими промисловими центрами країни та чорноморськими портами без додаткового перевантаження. Крім того, перевантаження на дороги може бути зменшено, а залізниці можна покращити, відмінивши невідповідні перевезення, сприяючи при цьому проведенню реформ у сфері транспорту.

Важливо відзначити, що річковий транспорт має переваги перед автомобільним і залізничним, що може призвести до зміни логістичних шляхів на користь перевезень ВВТ (рис 2.6).

Для річкового транспорту важливо забезпечення ритмічної доставки вантажопотоків, таких як зерно, пісок, метал, добрива, руда та інше, а не лише швидкість. Тому зараз розглядається перевезення до 25 млн т вантажів річковим транспортом в Україні, що є економічно обґрунтованим у нинішніх умовах і значно більше, ніж зараз.

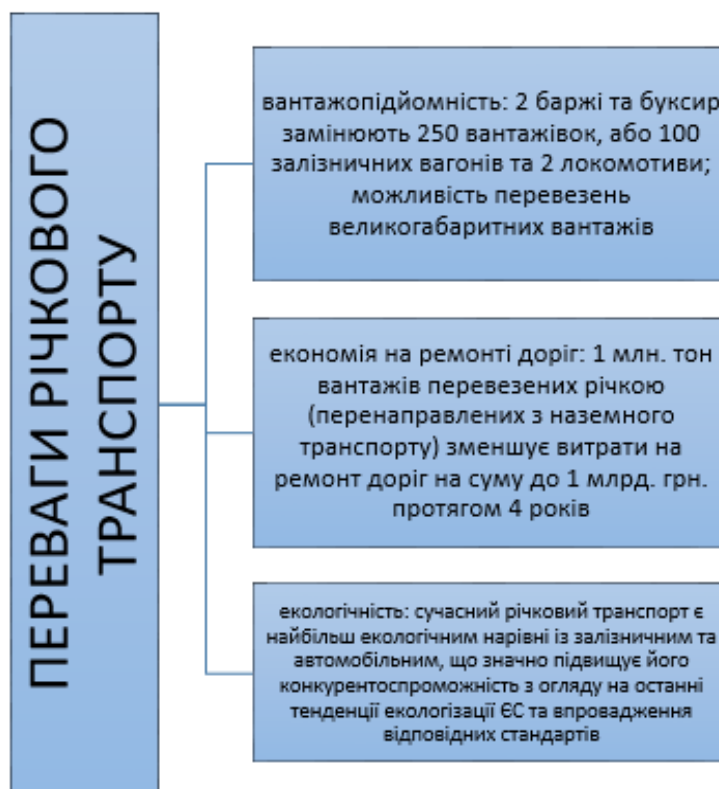


Рис. 2.6. Переваги річкового транспорту

Джерело: сформовано автором за [21]

Також, річка Дніпро вимагає спеціального одноразового дозволу для суден під іноземним прапором і для каботажних перевезень іноземного флоту між портами України.

Можливості внутрішнього водного транспорту України (рис 2.7).



Рис. 2.7. Можливості внутрішнього водного транспорту

Джерело: сформовано автором за [21]

Українські водні шляхи мають загальну довжину 2 241 км, з Дніпра як основної транспортної магістралі. Приблизно 65 відсотків річкового простору України займає Дніпро. Обсяги транспортування товарів річковим транспортом (рис 2.8).

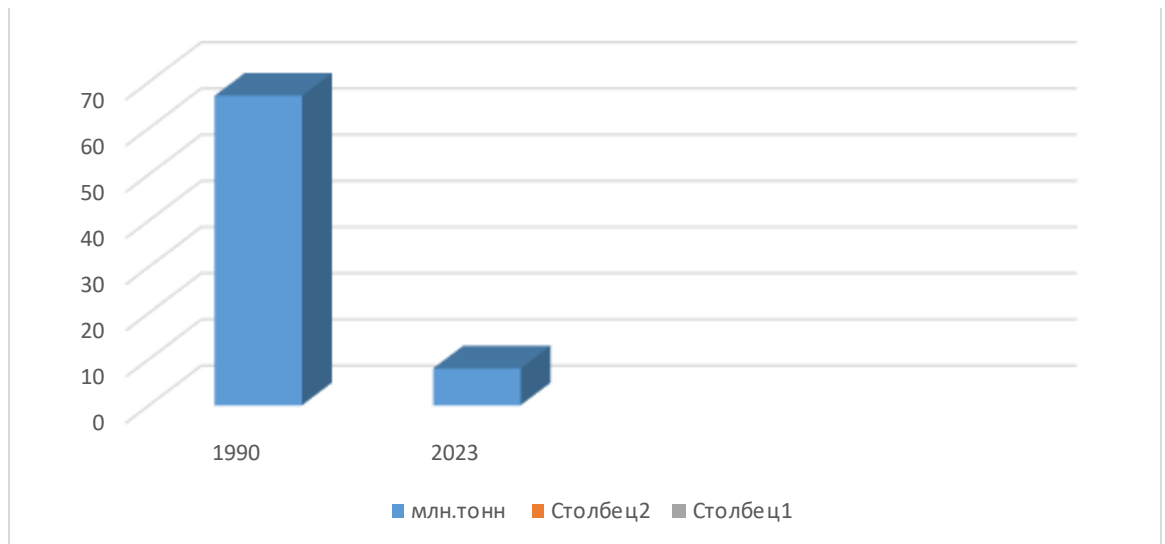


Рис. 2.8. Обсяг внутрішніх перевезень річковим транспортом в Україні

Джерело: сформовано автором за [21]

Але існує ряд проблемних питань, які стримують зростання перевезень внутрішнім водним транспортом України та потребують розв'язання (рис 2.9).

Міністерство інфраструктури України працює над вирішенням цих проблем шляхом розвитку внутрішнього водного транспорту та його інтеграції до європейської транспортної мережі.

Морський порт – універсальна система, яка відповідає потребам економіки в транспорті. Морські порти входять до складу транспортно-виробничої інфраструктури країни через їх розміщення на маршрутах міжнародних транспортних трас. Конкурентноздатність українського транспортного сектору на глобальному ринку залежить від ефективності роботи морських портів, рівня їх технічного забезпечення та відповідності інфраструктури міжнародним стандартам.

Головними перевагами суднової портової галузі України є (рис 2.9).

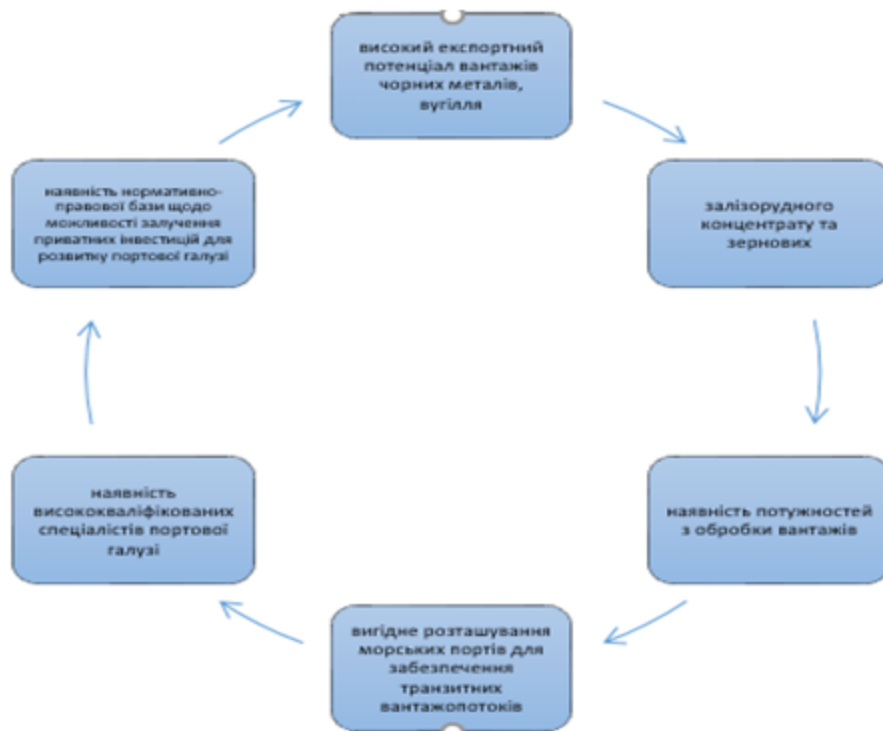


Рис. 2.9. Переваги морської портової галузі України

Джерело: сформовано автором за [21]

У 2021 році було оброблено 153,3 мільйона тонн вантажів, а Дніпром було перевезено 14,4 мільйона тонн. Обсяг вантажопотоку, передбачений на 2022 рік, мав бути 161,2 млн тонн, річні перевезення повинні були досягти 15,8 млн тонн.

Морська галузь України має великий потенціал з іншими країнами світу:

- 38 державних підприємств з оборотом близько 10 млрд. грн. на рік;
- 5000 галузевих суб'єктів господарювання;
- 100 000 моряків-громадян України;
- 1 робоче місце в галузі стимулює створення 4-5 робочих місць в суміжних галузях.

На жаль, рівень забезпечення національним флотом експортно-імпорتنих вантажопотоків, що сконцентровані в українських портах, не перевищує 7 %. В Україні діють 13 морських портів, різні судноплавні компанії, які оперують флотом загальним дедвейтом до 1,7 млн т. До

провідних судноплавних компаній зараховують «Укрферрі» та «Укррічфлот». Перша надійно забезпечує експорт транспортних послуг за поромними технологіями, використовує стратегію оренди балтійських поромів. Раніше компанія оперувала українськими поромами, які передано у власність «Укрзалізниці». За стратегією «Один пояс – один шлях» український оператор займає провідну позицію в транскаспійському транспортному просторі. Вантажообіг українських портів досягає 0,07 % світового портового вантажообігу. Найбільші морські порти України – «Південний» (вантажобіг бл. 40 млн т), «Одеса» і «Чорноморськ».

Україна розширює експорт зернових і зберігає провідну частку в міжнародних вантажопотоках руди, що потребує значних обсягів фрахтування іноземного флоту з виплатою великих сум валютних коштів. Рациональним вважається адекватний розвиток національного сегменту балкерів. Ця стратегія забезпечить збалансованість поточних платежів, розширить ефективні робочі місця в судноплавстві та в суднобудуванні. Україна займала одне з провідних місць у транспортному суднобудуванні й зберігає можливість відродження цієї галузі та побудови основних типів суден для національного Морського транспорту. Рівень експортно-імпортних операцій України сягає 0,5 % глобального торгового балансу, а провізна спроможність флоту морського транспорту країни обмежена тільки 0,1 % світового флоту. Тому головною проблемою стає відповідний розвиток національного Морського транспорту за певною стратегією. Інтенсивно формується виробничий потенціал експорту зернових. Це основний сегмент портових технологій, що повною мірою відповідає не лише провідному місцю України в морському експорті, але й світовому конкурентному рівню. За стратегією переваг зернові термінали українських портів характеризуються стійкою інвестиційною привабливістю.

Розширення світової торгівлі товарами з високою доданою вартістю зумовлює зростання дедвейту контейнеровозів. Цей сегмент екстенсивно розвивають як провідні експортні держави (Китай), держави, що зберігають

збалансованість експортно-імпортних операцій (Німеччина), так і морські держави, які провадять активну політику експорту транспортних послуг (Данія). Україна в контейнерному сегменті розвиває портові термінали за імпортними, транзитними і фідер. технологіями. Промислове судноплавство спрямоване на забезпечення потреб промислового видобування підсистем корпорацій за критеріями мінімізації витрат і незалежності від ринку циклічності. Видобувні платформи, крім газовозів, обслуговують спеціалізовані судна так звані динамічне позиціонування. Ця технологія - освоєння українського морського шельфу залишається потенційно важливою в стратегії енергетичної безпеки держави. У стратегії конкурентного вибору варіантів енергетичної складової економічного зростання розглядається можливість імпорту скрапленого газу на основі газовозів. Україна зберігає потенційну можливість розбудови морського прибережного та пасажирського сегменту і входження в систему провідних круїзних держав. Світове круїзне судноплавство належить до інноваційних стратегій і екстенсивно розвивається в основних морських басейнах. Морський транспорт за своєю сутністю відносять до галузей з порівняно високими ризиками стабільного функціонування. До систематичних загроз порушення стабільності розвитку належать періодичні світові економічні кризи. Крім того, висока ймовірність порушення галузевого балансу, що й зумовлює зміни рівня цін на ринку морської торгівлі.

Цінова циклічність ринку морської торгівлі спричиняє проблеми ефективного і збалансованого формування провізової спроможності всіх видів флоту.

Такі зміни цінових характеристик світового ринку морської торгівлі потребують розвитку системи консалтинг. компаній і ретел. вивчення тенденцій розвитку флоту і портів та формування нових закономірностей. Тому галузь морського транспорту характеризується розгалуженою системою наукових і навчальних закладів. Відносна цінова стабільність на морському транспорті зберігається в локальних регіонах сегментах морських

транспортних сполучень, що забезпечують відносну стабільність торгівлі між державами. До таких підсистем належить поромне судноплавство. Свого часу було запроектоване поромне сполучення Чорноморськ – Варна на основі оригінальних суден. Саме поромне судноплавство з урахуванням особливостей Чорного моря і розвитку транзиту за технологіями міжнародних транспортних коридорів стає провідним сегментом морського транспорту приморської держави. Українські оператори забезпечують стабільність морських перевезень з Туреччиною і Грузією.

Багатоаспектні дослідження і розробки в напрямках ефективного розвитку торгового судноплавства і портів виконують науковці Одеського національного морського університету та «Одеська морська академія» Національного університету [21].

2.3. Чисельність моряків світу та України

Перевезення водним транспортом є важливим чинником для світової економіки. Без мореплавства, неможливо було б здійснювати торгівлю між континентами, перевозити великі обсяги сировини, а також імпортувати та експортувати доступні продукти харчування та промислові товари. Міжнародна галузь перевезень відповідає за транспортування приблизно 90% всієї світової торгівлі.

З приблизно 2010 року збільшилася загальна пропозиція моряків. У світі є близько 1 892 720 моряків, які працюють на міжнародних торговельних судах, з них 857 540 – це офіцери, а 1 035 180 – рядові (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підсумок прогнозованої глобальної пропозиції моряків 2010–2021 рр.

	2010	2015	2021
Officers	624,000	774,000	857,540
Ratings	747,000	873,500	1,035,180
Total	1,371,000	1,647,500	1,892,720

Джерело: сформовано автором за [22]

Філіппіни, Росія, Індонезія, Китай та Індія є найбільшими постачальниками рядів і офіцерів, які працюють на торгових судах.

Кількість офіцерів у всьому світі зросла на 83 540, а рейтинги – на 161 680 між 2015 і 2021 роками. Існує кілька причин значного зростання рейтингів порівняно з офіцерами, але, мабуть, найбільш переконливим є те, що це просто легше кваліфікувати як рейтинг, ніж як офіцер. Крім того, оскільки збір даних базувався на сертифікатах ПДНВ, деякі рейтинги можуть мати перестали бути доступними для роботи на морі, але все ще можуть залишатися зареєстрованими в національних базах даних для деяких час.

Крім того, у відповідь на пандемію COVID-19 велика кількість держав-членів ІМО видали розширення валідації їхніх національних SoCs, що означає, що ці сертифікати офіцерів і рейтингів, які мали закінчитися, можливо, також були враховані в цьому глобальному номері запасу. Важливо період продовження цих сертифікатів залежить від однієї адміністрації до іншої, додаючи додатковий рівень адміністративна складність.

Прогноз майбутнього показує, що з галузі та зацікавлених сторін не можна очікувати багато кваліфікованих моряків без спільних зусиль у вирішенні проблем персоналу на морі через кар'єрний розвиток, підвищення рівня освіти та підготовки моряків по всьому світу.

На основі оцінок національних внесків у поточну глобальну пропозицію моряків країни, що забезпечують найбільшу кількість моряків для світового торговельного флоту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Топ-10 найбільших країни-постачальників моряків для світового торговельного флоту

№	Назва країни	Загалом офіцерів та рядових (чол.)	Офіцери, чол.	Рядові, чол.	Частка від загальної кількості, %
1	Китай	243 635	101 600	142 035	14,78
2	Філіппіни	215500	72500	143000	13,08
3	Індонезія	143 702	51 237	92 465	8,72
4	Росія	97 061	47 972	49 089	5,89
5	Індія	86 084	69 908	16 176	5,22
6	Україна	69 000	39 000	30 000	4,18
7	Туреччина	38 985	18 568	20 417	2,36
8	Малайзія	35 000	6 313	28 687	2,13
9	Італія	34 486	12 988	21 498	2,09
10	Норвегія	33 701	14 968	18 933	2,06

Джерело: сформовано автором за [23]

Сертифікати, які мають моряки для роботи на конкретних типах суден, наприклад такі як танкери, що перевозять нафту, хімічні речовини, зріджений природний газ (СПГ) і зріджений нафтовий газ (СПГ) операції. Тоді як дипломований моряк STCW має кваліфікацію для роботи на будь-якому судні залежно від розміру та географічно-торгівельних обмежень (наприклад, поблизу прибережних рейсів, полярних вод), додаткова сертифікація STCW проводиться

лише після підтвердження, що вони можуть працювати в цих конкретних танкерних операціях.

Хоча не всі адміністрації змогли надати кількість підтверджень на CoS, безпосередньо пов'язаних з Розділ V Конвенції ПДНВ відповіли п'ять із шести найбільших країн-постачальників моряків, забезпечивши інформацією про сертифікацію для 38% передбачуваної глобальної пропозиції моряків офіцерів і 41% світової пропозиції моряків (офіцерів і рядового складу) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відсоток офіцерів із п'яти вибраних країн-постачальників моряків, які мають сертифікати за розділом V/1

Регламент ПДНВ (додаткові підтвердження вантажу)	Філіппіни	Російська Федерація	Китай	Індія	Україна
Офіцери, які мають Правило V/1-1 (Сертифікат/підтвердження про підвищення кваліфікації для вантажних операцій на нафтових танкерах)	27,9%	26,6%	28,6%	28,4%	10,5%
Офіцери, які мають Правило V/1-1 (Сертифікат/підтвердження про підвищення кваліфікації для вантажних операцій танкерів-хімовозів)	20,1%	12,2%	8,1%	14,1%	7,8%
Офіцери, які мають Правило V/1-2 (Сертифікат/підтвердження про підвищення кваліфікації для вантажних операцій танкерів для скрапленого газу)	6,5%	3,0%	2,2%	6,7%	4,8%

Джерело: сформовано автором за [22]

27,9% філіппінських офіцерів, які мають сертифікат STCW також мають передове свідоцтво про вантажні операції на нафтових танкерах, а 4,8% українських офіцерів мають ПДНВ. Сертифікація також має передове схвалення вантажних операцій на газових танкерах.

Відсоток усіх дипломованих моряків із певної країни, які також мають базові допуски до танкерних вантажних операцій. Наприклад, 18,2% усіх російських дипломованих моряків STCW також мають основний дозвіл на

перевезення вантажів на нафтових і хімічних танкерах, тоді як 14,2% усіх індійських моряків, які мають сертифікат STCW також мають базовий дозвіл на вантажні операції танкерів для скрапленого газу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Відсоток загальної кількості моряків із п'яти вибраних країн постачання моряків, які мають сертифікати за розділом V/1

Регламент STCW (основні вантажні операції)	Філіппіни	Російська Федерація	Китай	Індія	Україна
Моряки, які мають Правило V/1-1 (Сертифікат/підтвердження про базову підготовку для вантажних операцій на танкерах з нафтою та хімікатами)	38,7%	18,2%	22,2%	60,4%	5,5%
Моряки, які мають Правило V/1-2 (Сертифікат/підтвердження про базову підготовку для вантажних операцій на танкерах для скрапленого газу)	10,8%	2,1%	0,3%	14,2%	1,8%

Джерело: сформовано автором за [22]

Важливо зазначити, що один і той самий моряк може мати декілька підтверджень; отже, ці відсотки не є взаємовиключними, за виключенням кількості дипломованих моряків, які мають право працювати в специфічні танкерні операції для світового торговельного флоту.

Більша кількість підтверджень для операцій з нафтовими танкерами та танкерами-хімовозами були видані допуски до експлуатації танкерів для скрапленого газу.

Очікується, що протягом наступних п'яти років кількість суден для зрідженого газу може бути поточною.

Морефлавічний інститут, який сертифікує низку програм підготовки моряків, включаючи систему динамічного позиціонування.

Позиціонування (DP) Кваліфікація, яка сертифікує моряків для керування суднами, які використовують систему динамічного позиціонування.

Як правило, використовуються в офшорній промисловості, судна, обладнані системами динамічного позиціонування, контролюють положення і курс судна за допомогою постійно активних підрулювачів і балансування зовнішніх сил навколишнього середовища.

Ці типи суден в основному включають водозазні допоміжні судна (DSV), буксирні судна постачання (AHTS), судна постачання платформ (PSV), човникові танкери DP, серед інших.

За даними Мореплавного інституту, наразі 27 049 офіцерів мають дійсну кваліфікацію динамічного позиціонування, засвідчуючи, що вони мають кваліфікацію для роботи на судах, обладнаних обладнанням DP. Морський інститут повідомляє, що загальна тенденція кількості виданих сертифікатів динамічного позиціонування дещо зростає, з більше людей, які отримали нові сертифікати, ніж ті, хто не підтверджує свою поточну кваліфікацію. Ця тенденція є доповнюється пов'язаним із пандемією продовженням терміну перевірки сертифіката протягом 2020–2021 років.

Згідно з даними, отриманими IHS Markit, приблизно 4659 кораблів класифікуються як кораблі з динамічним позиціонуванням оснащеними обладнанням DP0, DP1, DP2 або DP3. Залежно від типу корабля необхідна кількість офіцерів для виконання робочих рівнів екіпажу корабля DP коливається від 4 до 6 на судно. При середній потребі потрібно 5 офіцерів на корабель DP, потреба в офіцерах DP становить приблизно 23 300.

Перед початком повномасштабної війни Україна була активним морським державою. Згідно з даними UNCTAD, Україна була на шостому місці у світі за кількістю працюючих моряків у 2021 році – це становило понад 4% всіх працівників морської галузі світу.

В Україні проживає 76 442 моряків, з них 47 058 осіб офіцерів і 29 383 осіб рядового складу. Разом вони становлять 14,5% світової робочої сили. До економіки України від моряків щорічно надходило \$3-4 млрд.

Згідно з останнім звітом ICS/BIMCO Seafarer Workforce Report, Україна очолює список країн, визначених як країни, які найімовірніше постачатимуть моряків у майбутньому. Це країна з давньою морською історією – мореплавання в Україні є традицією, і навіть є старші офіцери, які є моряками в третьому поколінні в їхніх родинах.

Щоб працювати на міжнародному ринку, моряк повинен постійно оновлювати свою кваліфікацію та отримувати відповідні документи. У 2023 році відбулися певні зміни. Згідно з розпорядженням уряду №1499, була проведена прозора процедура видачі дипломів.

Упродовж першої половини 2023 року моряки отримали понад 2000 кваліфікаційних документів в Києві та Одесі. Для моряків, що знаходяться за кордоном, також доступне онлайн дипломування в Україні через портал "Дія" і представників [23].

Також було вдосконалено процедуру підтвердження кваліфікації судноводіїв малих суден та водних мотоциклів, а також отримання міжнародного посвідчення управління прогулянковим судном. У зв'язку з нормативними змінами розпочато нову процедуру.

Було розроблено платформу для реєстрації на іспити для отримання міжнародного посвідчення на керування прогулянковим судном. Вже успішно відбулися перші іспити, використовуючи систему комп'ютерного тестування.

Протягом багатьох років ця система була нефункціонуюча через різноманітні юридичні складнощі.

Мета – цифровізувати процеси і тим самим подолати корупційні ризики. Всі послуги та реєстри будуть поступово перенесені в Інтернет. Співпраця з міжнародними структурами не припиняється. Наприклад, разом з Міжнародною морською організацією (ІМО) Адміністрація судноплавства внесла зміни до рекомендованих маршрутів і системи регулювання руху суден

на підходах до портів «Чорноморськ», «Одеса» та «Південний». В рамках співпраці з EMSA, реалізується проєкт BCSEA II, який спрямований на підвищення морської безпеки та захисту, а також запобігання забруднення морського середовища в регіоні Чорного та Каспійського морів.

Багато державних органів України працюють над виключенням Росії з міжнародних структур. Управління мореплавства - не виняток. Дунайська Комісія звернулася до Комітету PrepCom з проханням перевірити, чи може РФ, як держава без доступу до Дуная, стати Договірною державою Белградської Конвенції у майбутньому [23].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ДП АМПУ

3.1 Напрями та інструментарій підвищення ефективності управління персоналом морського порту

Система управління персоналом на підприємстві, такому як морський порт, є однією з найскладніших через специфіку діяльності, великий масштаб операцій та взаємозалежність численних процесів. Морський порт – це вузол, який об’єднує морський, залізничний, автомобільний транспорт і численні логістичні ланцюги. Ось кілька ключових аспектів, які ускладнюють систему управління персоналом у морському порту (рис. 3.1):

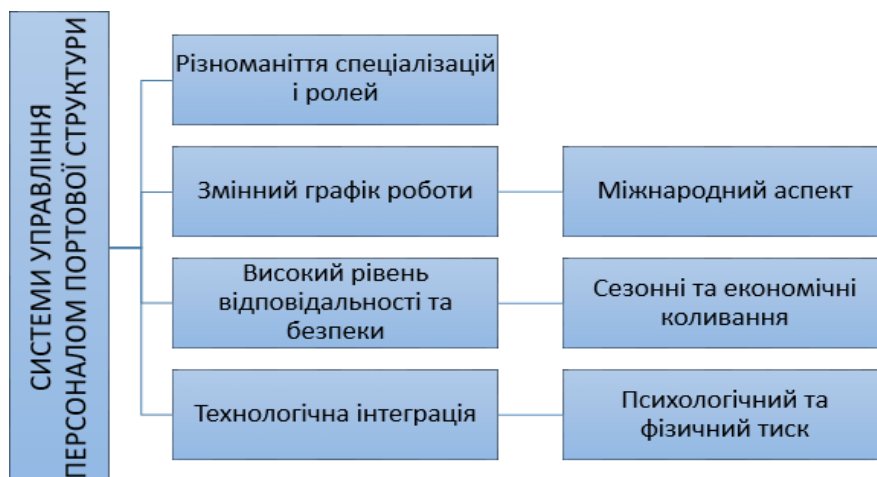


Рис. 3.1. Ключові особливості системи управління персоналом портової структури

Джерело: сформовано автором за [7]

1. Різноманіття спеціалізацій і ролей

У порту працюють співробітники з різними професійними навичками:

- докери та кранівники;
- інженери та механіки;
- логісти та диспетчери;
- адміністративний персонал, юристи та економісти.

Кожна група потребує особливого підходу до навчання, атестації та мотивації.

2. Змінний графік роботи

Більшість портових операцій виконуються в цілодобовому режимі. Організація змін, чергувань та ротації персоналу є складним завданням, яке потребує гнучкості та точності.

3. Високий рівень відповідальності та безпеки

Помилки в роботі персоналу можуть призвести до аварій, затримок вантажів або фінансових втрат. Тому необхідно впроваджувати ефективну систему контролю якості роботи, а також проводити регулярні тренінги з безпеки.

4. Технологічна інтеграція

Сучасні порти активно впроваджують цифрові рішення (наприклад, системи управління вантажопотоками, автоматизацію складів, GPS-навігацію). Це вимагає від працівників постійного навчання та адаптації до нових технологій.

5. Міжнародний аспект

Оскільки порти працюють з іноземними клієнтами та партнерами, співробітники повинні володіти мовами, знати міжнародні стандарти і правила логістики.

6. Сезонні та економічні коливання

Обсяг робіт у порту часто залежить від сезону, економічної ситуації та змін у світовій торгівлі. Це вимагає гнучкого планування трудових ресурсів.

7. Психологічний та фізичний тиск

Робота в порту нерідко пов'язана з фізичними навантаженнями, роботою в несприятливих умовах (на воді, вночі) та стресами. Це впливає на мотивацію та продуктивність персоналу.

Для оптимізації управління персоналом у морському порту потрібно:

- Автоматизація кадрових процесів: впровадження HRM-систем для обліку та управління співробітниками;
- Підвищення кваліфікації: організація тренінгів, курсів і симуляцій реальних ситуацій;
- Мотивація: розробка прозорих систем премій, бонусів і соціальних пакетів;
- Розвиток корпоративної культури: створення середовища, що підтримує співробітників;
- Здоров'я та безпека: забезпечення якісних умов праці та медичного страхування.

Таким чином, ефективне управління персоналом у морському порту вимагає не лише глибоких знань, але й адаптивності до змін та використання сучасних управлінських інструментів.

У роботі запропоновано інструментарій стратегічного розвитку та підвищення ефективності системи управління персоналом портів. Інструментарій приведено (рис.3.2).

Для підвищення ефективності системи управління персоналом морського порту необхідно проводити:

1. Аналіз поточної ситуації

Цілі:

- Виявити ключові проблемні зони у керуванні персоналом порту.
- Визначити вплив людського фактора на продуктивність та безпеку.

Дії:

Збір даних – процес отримання та систематизації інформації про працівників, їхню діяльність, продуктивність, компетенції, а також про загальний стан HR-процесів в організації. Дані можуть збиратися через анкети,

опитування, цифрові системи, звіти тощо. Мета — створення бази для аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

- Проведення анонімних опитувань працівників.
- Аналіз звітів щодо продуктивності, порушень трудової дисципліни, рівня травматизму.

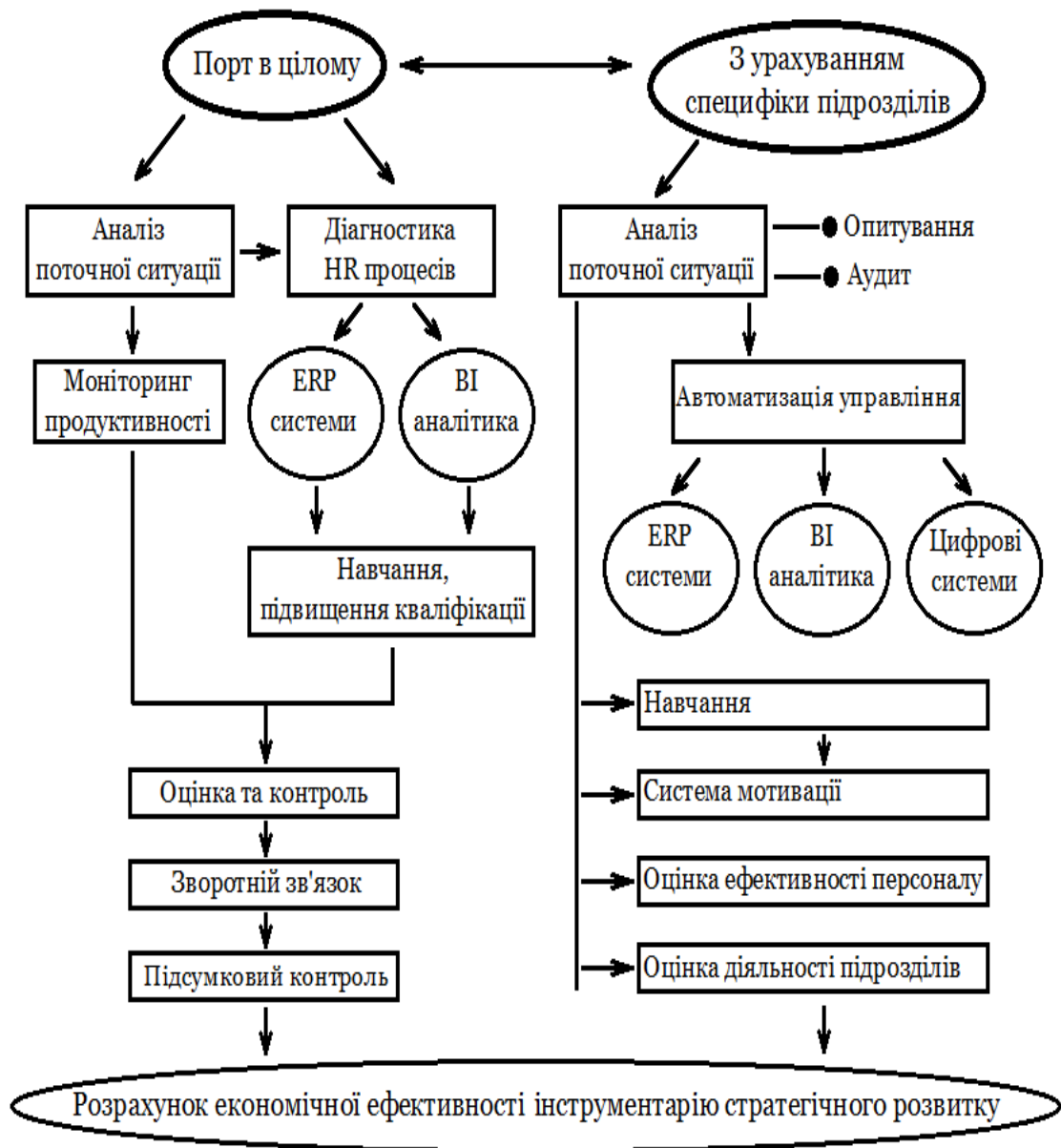


Рис. 3.2. Інструментарій стратегічного розвитку та підвищення ефективності системи управління персоналом портів

Джерело: сформовано автором за [7]

Діагностика HR-процесів – аналіз та оцінка ефективності кадрових процесів, таких як рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання персоналу тощо. Це дозволяє виявити проблеми, сильні та слабкі сторони в управлінні людськими ресурсами, а також визначити шляхи для їх оптимізації:

- Процедури найму, ротації, навчання;
- Мотиваційні програми та їх ефективність.

Витрати:

- Зовнішній аудит: \$20,000-\$30,000;
- Внутрішній аудит (витрати на працю співробітників): \$10,000.

Результати:

Визначення пріоритетних напрямів поліпшення.

2. Впровадження технологій має покращити труд працівників та їх ефективність

Цілі:

- Автоматизація процесів керування персоналом;
- Централізація даних за всіма підрозділами порту.

Інструменти:

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегроване програмне забезпечення для управління бізнес-процесами, яке дозволяє автоматизувати й об'єднувати дані всіх підрозділів компанії, включаючи HR. У сфері управління персоналом ERP-системи використовуються для обліку співробітників, управління їхньою зайнятістю, розрахунку зарплат тощо: Oracle HR Cloud, 1С для великих підприємств).

BI-аналітика (Business Intelligence) – технології та інструменти для аналізу великих обсягів даних, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. У HR BI-аналітика використовується для аналізу продуктивності співробітників, прогнозування плинності кадрів, оцінки ефективності навчання тощо.

Візуалізація даних з метою оцінки ефективності підрозділів.

Системи моніторингу продуктивності – програмні рішення або методики, які дозволяють відстежувати та оцінювати ефективність виконання завдань працівниками. Вони можуть базуватися на встановлених КРІ (ключових показниках ефективності), тайм-трекерах або інтеграціях із внутрішніми системами обліку роботи.

Впровадження трекінгових систем для оцінки часу роботи та результатів співробітників.

Витрати:

- Ліцензія та інтеграція ERP: \$50,000-\$100,000;
- Налаштування аналітичних систем: \$20,000;
- Навчання співробітників: \$10,000.

Результати:

Скорочення витрат на ручне керування на 25%;

Оптимізація ротації персоналу.

3. Навчання та підвищення кваліфікації

Цілі:

- Підвищення кваліфікації співробітників для зниження помилок та травматизму;
- Навчання сучасним технологіям та інструментам.

Дії:

Розробка програм навчання – процес створення структурованих курсів, тренінгів та інших освітніх заходів для працівників з метою розвитку їхніх професійних навичок, знань та компетенцій. Ці програми адаптуються до потреб компанії та кожної конкретної посади:

Специфічні курси для різних категорій співробітників: оператори кранів, вантажники, логісти, адміністратори.

Введення системи сертифікації – створення механізму, за яким працівники після навчання або атестації отримують офіційні сертифікати, що підтверджують їхні нові знання чи навички. Це сприяє підвищенню рівня професійності та стандартизації компетенцій у компанії:

Співробітники отримують сертифікати після успішного навчання.

Витрати:

- Розробка курсів: \$30,000;
- Навчання 500 співробітників (по \$200/чол.): \$100,000.

Результати:

- Збільшення продуктивності на 10-15%;
- Зниження аварійних ситуацій на 20%.

4. Система мотивації

Цілі:

- Збільшення задоволеності та залученості працівників;
- Зменшення плинності кадрів.

Дії:

Матеріальна мотивація – фінансові заохочення працівників, включаючи заробітну плату, премії, бонуси, оплачувані відпустки, соціальні пакети, страхування тощо. Вона спрямована на забезпечення базових потреб і стимулювання працівників до високої продуктивності:

Введення бонусів за перевиконання норм, скорочення простоїв.

Програми пайової участі для топ-менеджерів.

Нематеріальна мотивація – методи заохочення працівників, які не пов'язані з фінансовими виплатами. Це можуть бути публічне визнання, кар'єрне зростання, можливості для навчання, гнучкий графік, створення комфортного робочого середовища, корпоративні заходи тощо.

Організація корпоративних заходів, створення системи заохочення ідей.

Витрати:

- Бонусний фонд: \$100,000-\$150,000/рік;
- Корпоративні заходи: \$20,000/рік.

Результати:

- Зниження плинності кадрів на 25%;
- Підвищення залучення співробітників.

5. Оцінка та контроль

Цілі:

- Постійне покращення HR-систем;
- Моніторинг ефективності запроваджених ініціатив.

Дії:

Регулярний збір зворотного зв'язку – організований процес отримання думок, оцінок або пропозицій від працівників щодо їхнього досвіду роботи, задоволеності умовами праці та корпоративною культурою. Цей механізм допомагає керівництву швидко реагувати на потреби персоналу:

Проведення анкетування, круглих столів.

Аналіз даних – процес обробки, інтерпретації та використання зібраних даних для прийняття рішень. У HR цей аналіз може включати прогнозування плинності кадрів, оцінку ефективності програм мотивації, визначення прогалин у навичках працівників тощо.

Ці елементи разом створюють сучасну, ефективну систему управління персоналом, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та підтримувати високий рівень задоволеності працівників.

Моніторинг ключових показників ефективності (KPI): продуктивність, рівень плинності, кількість нещасних випадків.

Витрати:

- Розробка опитувань та звітності: \$5,000/рік.

Результати:

- Виявлення нових проблем для своєчасного вирішення.

Таблиця 3.1

Підсумкові витрати

Етап	Разові витрати (\$)	Щорічні витрати (\$)	Результати
Аналіз ситуації	30,000-40,000	-	Розуміння поточного стану HR системи
Впровадження технологій	80,000-130,000	20,000-30,000	Автоматизація процесів, підвищення точності обліку
Навчання персоналу	30,000	100,000	Підвищення кваліфікації та зниження помилок
Система мотивації	-	120,000-170,000	Зниження плинності, зростання залученості
Оцінка та контроль	-	5,000	Постійне покращення системи

Джерело: сформовано автором за [7]

Приклад окупності

1. Зниження травматизму : зменшення кількості нещасних випадків на 30% (економія до \$200,000 на рік на страхових виплатах та простоях).
2. Скорочення плинності : економія \$10,000 на кожного нового співробітника (заміна 20 співробітників = \$200,000).
3. Зростання продуктивності : збільшення пропускнуєї спроможності порту на 10% може приносити додаткові \$500,000 доходу.

Для створення ефективної стратегії управління персоналом морського порту з урахуванням специфіки різних підрозділів, слід враховувати структуру порту, типи операцій та рівень кваліфікації співробітників. Таким чином, для кожного ключового підрозділу стратегія має особливості.

1. Структурні підрозділи морського порту

Морський порт включає різноманітні відділи, кожен з яких вимагає унікального підходу до управління персоналом:

1.1. Оперативний відділ

- Основні завдання : організація вантажно-розвантажувальних робіт, координація із судноплавними компаніями.
- Співробітники: оператори кранів, водії автотранспорту, докери-вантажники.
- Особливості: високе фізичне навантаження, строгі графіки.

1.2. Логістичний відділ

- Основні завдання : контроль ланцюжка поставок, облік вантажів, зв'язок із транспортними компаніями.
- Співробітники : логісти, диспетчери, аналітики.
- Особливості : робота з цифровими системами, необхідність високої точності.

1.3. Технічний відділ

- Основні завдання: обслуговування та ремонт обладнання (крани, навантажувачі, судна).
- Співробітники: інженери, техніки, електрики.
- Особливості: вимоги високої кваліфікації, знання стандартів безпеки.

1.4. Адміністративний відділ

- Основні завдання: HR, фінансовий облік, управління портовою інфраструктурою.
- Співробітники: менеджери, бухгалтери, фахівці з роботи з персоналом.
- Особливості: робота з документацією та регуляторними органами.

2. Аналіз та оцінка поточної ситуації

Підхід до кожного відділу:

Опитування співробітників:

- Оператори та вантажники: з'ясувати основні проблеми (втом, графіки).

- Логісти та адміністратори: оцінити задоволеність робочими процесами.
- Інженери та техніки: перевірити доступність навчання та обладнання.

Аудит робочих процесів – це комплексний аналіз і перевірка поточних операцій, процедур і методів виконання завдань у компанії. Аудит дозволяє:

- виявити неефективні етапи або дублювання функцій;
- оптимізувати розподіл ресурсів;
- знизити ризики помилок або затримок.

Результати аудиту дають змогу покращити організацію праці, підвищити продуктивність і мінімізувати витрати:

- Час виконання операцій.
- Кількість простоїв.
- Частота аварійних ситуацій.

Витрати :

- Розробка та проведення опитувань: \$5,000.
- Залучення аудиторів: \$15,000-\$20,000.

3. Автоматизація управління

Інструменти для різних відділів:

ERP-системи для оперативного відділу.

Спеціалізовані модулі ERP (Enterprise Resource Planning), які забезпечують управління повсякденними операціями компанії. Для оперативного відділу ERP-система дозволяє:

- контролювати виконання поточних завдань;
- автоматизувати планування робочого часу та ресурсів;
- інтегрувати дані з інших відділів (логістики, фінансів, HR);
- отримувати в реальному часі звіти про прогрес та ефективність.

Це знижує ймовірність помилок і забезпечує швидке реагування на зміни:

- Контролює графіки роботи та завантаження співробітників.

- Приклади: Navis N4, PortManagementInformationSystems (PMIS).
- Вартість: \$50,000-\$100,000.

BI-аналітика (Business Intelligence) для логістики – це набір інструментів для збору, аналізу та візуалізації даних, пов'язаних із перевезеннями, складуванням, транспортуванням та іншими логістичними процесами. Вона дозволяє:

- прогнозувати терміни доставки вантажів;
 - оптимізувати маршрути перевезень;
 - аналізувати ефективність використання транспортних засобів і складів;
 - виявляти вузькі місця в логістичному ланцюгу.
- BI-аналітика допомагає логістам приймати обґрунтовані рішення, які знижують витрати та підвищують надійність.

BI-аналітика для логістів:

- Програмне забезпечення: Tableau , Power BI.
- Інтеграція із системами стеження за вантажами.
- Вартість: \$10,000-\$15,000.

Цифрові системи для інженерів – це програмні рішення, створені для підтримки інженерної діяльності, включаючи:

- CAD-системи (Computer-Aided Design): для створення креслень, моделей і проектної документації;
 - Системи управління технічним обслуговуванням (CMMS): для планування та моніторингу стану обладнання;
 - Програми для аналізу даних: для прогнозування терміну служби обладнання або оптимізації технічних процесів.
- Такі системи дозволяють інженерам підвищувати точність, зменшувати витрати на обслуговування та впроваджувати інноваційні рішення.

Цифрові системи для інженерів:

- ПЗ для обліку та моніторингу технічного обслуговування (наприклад, IBM Maximo);
- Вартість: \$20,000-\$30,000.

4. Навчання персоналу

Плани навчання за підрозділами :

1. Оперативний відділ:

- Курси з управління обладнанням, технікою безпеки.
- Вартість: \$200/людина $\times$ 300 співробітників = \$60,000.

2. Логістика:

- Тренінги з використання цифрових інструментів.
- Вартість: \$250/людина $\times$ 100 співробітників = \$25,000.

3. Технічний відділ:

- Підвищення кваліфікації щодо роботи з новими системами.
- Вартість: \$500/людина $\times$ 50 співробітників = \$25,000.

4. Адміністрація :

- Тренінги з ефективного управління персоналом.
- Вартість: \$300/людина $\times$ 30 співробітників = \$9,000.

5. Система мотивації

Підхід до мотивації:

1. Матеріальна мотивація:

- Оперативний відділ: бонуси виконання норм.
- Логістика: премії за скорочення простоїв
- Технічний відділ: доплати за відсутність аварій.
- Річний бонусний фонд: \$100,000-\$150,000.

2. Нематеріальна мотивація:

- Корпоративні заходи, програми розвитку.
- Витрати: \$15,000/рік.

6. Оцінка ефективності

Методи:

Моніторинг KPI – процес постійного відстеження ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), які оцінюють успішність виконання цілей та завдань працівниками чи підрозділами. Моніторинг KPI включає:

- встановлення чітких і вимірюваних метрик;
- автоматизоване або ручне збирання даних про результати роботи;
- порівняння фактичних показників із плановими;
- регулярне створення звітів для аналізу.

Моніторинг KPI забезпечує прозорість у роботі, допомагає своєчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні дії:

- Середній час обробки вантажу.
- Кількість простоїв через помилки або аварії.
- Рівень плинності кадрів.
- Регулярні опитування працівників.

Витрати:

- Розробка та впровадження системи звітності: \$5,000/рік.

Таблиця 3.2

Підсумкові витрати та результати

Етап	Разові витрати (\$)	Щорічні витрати (\$)	Результати
Аналіз поточної ситуації	20,000-25,000	-	Виявлення проблем та пріоритетів
Автоматизація процесів	80,000- 150,000	20,000-30,000	Збільшення точності та ефективності роботи
Навчання персоналу	120,000	-	Підвищення кваліфікації, зниження помилок
Система мотивації	-	115,000-165,000	Зниження плинності, зростання залученості
Оцінка та контроль	-	5,000	Постійне покращення процесів

Джерело: сформовано автором за [7]

Загальні результати:

1. Зниження простоїв на 15-20%.
2. Зниження плинності кадрів на 25%.
3. Збільшення загальної продуктивності на 10-15%.

3.2. Система управління персоналом судноплавної компанії

Система управління береговим персоналом у судноплавній компанії.

Береговий персонал судноплавної компанії відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи, дотриманні нормативів та підтримці екіпажу суден. Їхня система управління розроблена для подолання складнощів, пов'язаних із морською логістикою, безпекою та бізнес-операціями (рис.3.3).



Рис. 3.3. Система управління береговим персоналом у судноплавній компанії

Джерело: сформовано автором за [7]

1. Склад берегового персоналу

Береговий персонал зазвичай поділяється на кілька спеціалізованих відділів, кожен із яких має свої обов'язки. Основні групи:

- Відділ операцій: управління розкладом суден, планування вантажів, координація з портами та логістика.
- Крюінговий відділ: набір, навчання, розподіл та забезпечення добробуту екіпажу.
- Технічний відділ: обслуговування, ремонт та відповідність технічним нормам флоту.
- Комерційний/чартерний відділ: розвиток бізнесу, укладання контрактів на перевезення вантажів та робота з клієнтами.
- Фінансовий відділ: управління бюджетом, контроль витрат та фінансова звітність.
- Відділ кадрів (HR): забезпечення відносин із працівниками, політик, навчання та розвитку організації.
- Юридичний і комплаєнс: забезпечення дотримання міжнародного морського законодавства, страхування та контрактних зобов'язань.
- IT-відділ: підтримка цифрових рішень, кібербезпеки та управління даними.
- Відділ охорони здоров'я, безпеки, захисту та екології (HSSE): мінімізація ризиків, дотримання протоколів безпеки та екологічних стандартів.

2. Організація роботи

Береговий персонал працює у структурованому середовищі, яке сприяє ефективності операцій.

Зміни та розклади:

- Багато ролей, особливо у відділі операцій, вимагають цілодобової доступності для вирішення реальних проблем із суднами та портами.
- Робота організовується позмінно для забезпечення безперервної підтримки.

Централізовані та децентралізовані операції:

- Штаб-квартира зазвичай відповідає за стратегічне планування, тоді як філії в портах забезпечують місцеві операції.

Комунікація:

- Регулярна взаємодія з екіпажем суден, зацікавленими сторонами та портовою адміністрацією є критично важливою.
- Використання сучасних інструментів зв'язку, таких як сервіси моніторингу суден (VTS) та ERP-системи.

3. Організаційна структура

Структура берегового персоналу зазвичай ієрархічна, що забезпечує чіткі ланцюжки комунікації та відповідальності. Типова структура включає:

- Вищий керівний склад:
 - Генеральний директор (CEO): загальна відповідальність за операції та стратегію компанії.
 - Операційний директор (COO): керує повсякденними операціями.
- Середній менеджмент:
 - Керівники відділів (наприклад, начальник операційного чи технічного відділу): відповідають за управління командами та реалізацію стратегій.
- Керівники груп і супервайзери:
 - Очолюють менші групи, зосереджені на конкретних завданнях, таких як планування рейсів чи обслуговування флоту.
- Фахівці та допоміжний персонал:
 - Включають технічних експертів, координаторів і адміністративних працівників.

4. Функції берегового персоналу

Кожен відділ виконує спеціалізовані функції, але разом вони забезпечують безперебійну роботу судноплавної компанії. Основні функції:

- Операційне управління:

- Координація прибуття та відправлення суден, обробка вантажів, планування рейсів.
- Моніторинг продуктивності суден і мінімізація затримок.
- Технічне обслуговування флоту:
 - Планування перевірок і ремонту.
 - Забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки та технічним нормам.
- Управління екіпажем:
 - Набір, навчання та сертифікація моряків.
 - Забезпечення ротації екіпажу та добробуту працівників.
- Дотримання нормативів:
 - Управління сертифікаціями, аудитами та відповідність нормативам ІМО (Міжнародної морської організації).
 - Виконання екологічних і безпекових стандартів.
- Комерційна діяльність:
 - Укладання договорів на фрахтування, формування тарифів на вантажі.
 - Підтримка відносин із вантажовласниками, отримувачами вантажів і брокерами.
- Кризове управління:
 - Реагування на аварії, технічні збої, випадки піратства чи екологічні катастрофи.
 - Координація з командами порятунку та страховими компаніями.
- Стратегічне планування та інновації:
 - Впровадження цифрових технологій, таких як програми управління флотом або прогнозна аналітика.
 - Адаптація до ринкових змін, таких як перехід на екологічно чисті методи судноплавства.

5. Технології та інструменти функціонування судноплавної компанії

Сучасні судноплавні компанії активно впроваджують технології для підвищення ефективності та координації. Основні інструменти:

- ERP-системи:

Інтегрують операційні, крїюінгові, технічні та фінансові дані на одній платформі.

- Системи моніторингу флоту:

Відстежують місцезнаходження суден, споживання палива та показники ефективності.

- BI-аналітика:

Аналізує оперативні дані для оптимізації витрат і прийняття рішень.

- Цифрові комунікаційні платформи:

Забезпечують безперебійний зв'язок між береговим та судновим персоналом.

- Навчальні платформи:

Пропонують онлайн-курси та симуляції для розвитку компетенцій персоналу.

Виклики та найкращі практики

- Виклики:

- Координація між глобальними офісами в різних часових поясах.
- Постійне оновлення відповідно до змін у морських регулюваннях.
- Ефективна комунікація з екіпажем суден.

- Найкращі практики:

- Регулярне навчання та міжвідділова співпраця.
- Інвестиції в сучасні технології та автоматизацію.
- Проактивне управління ризиками та підготовка до кризових ситуацій.

Ефективна організація та управління береговим персоналом дозволяє судноплавній компанії досягати високих результатів, дотримуватись нормативів та підтримувати міцні відносини зі всіма учасниками морської логістики.

Кількісний склад персоналу судноплавної компанії.

Кількісний склад берегового персоналу залежить від розміру компанії, типу її діяльності, кількості суден у флоті, географії операцій, і спеціалізації (комерційні перевезення, пасажирські перевезення, нафтогазова галузь тощо). У середньому, у середніх і великих судноплавних компаніях кількість берегового персоналу може варіюватися від кількох десятків до кількох сотень осіб. Нижче наведено орієнтовний розподіл чисельності персоналу за основними функціями (рис.3.4).

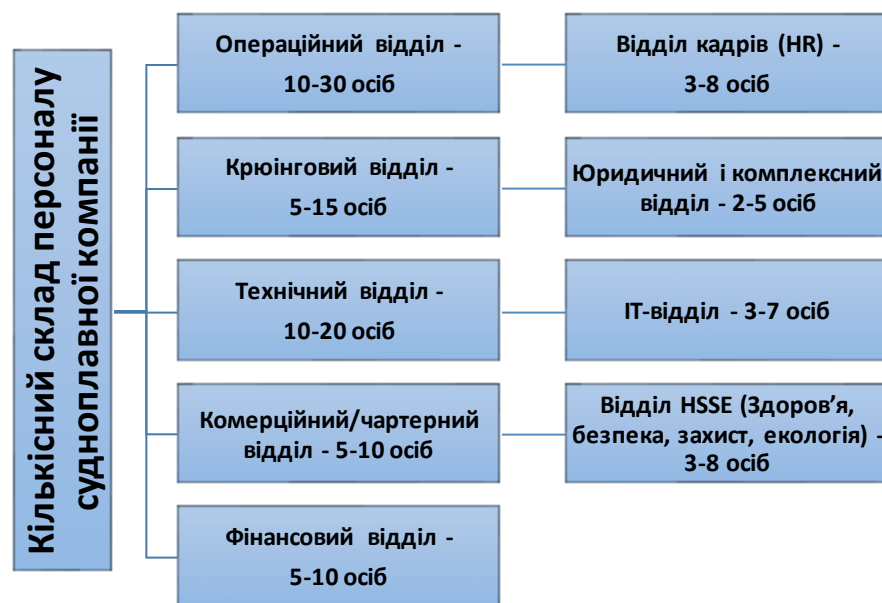


Рис. 3.4. Кількісний склад персоналу судноплавної компанії

Джерело: сформовано автором за [7]

1. Операційний відділ

Функції: Планування рейсів, координація суден у портах, взаємодія з портовою адміністрацією та агентами.

2. Крюінговий відділ

Функції: Пошук і наймання екіпажу, планування ротацій, організація навчання та сертифікації.

3. Технічний відділ

Функції: Організація технічного обслуговування, планування ремонтів, контроль відповідності суден технічним стандартам.

4. Комерційний/чартерний відділ

Функції: Пошук вантажів, робота з клієнтами, укладання чартерних угод.

5. Фінансовий відділ

Функції: Бухгалтерія, фінансове планування, контроль витрат.

6. Відділ кадрів (HR)

Функції: Робота з персоналом, розвиток програм навчання, формування корпоративної культури.

7. Юридичний і комплексний відділ

Функції: Перевірка відповідності нормативним вимогам, контроль договорів, супровід страховок.

8. IT-відділ

Функції: Забезпечення роботи інформаційних систем, кібербезпека, підтримка цифрових рішень.

9. Відділ HSSE (Здоров'я, безпека, захист, екологія)

Функції: Управління ризиками, розробка безпекових протоколів, контроль екологічних стандартів.

Сумарна чисельність персоналу

Для середньої компанії з флотом у 10–20 суден загальна чисельність берегового персоналу може становити 50–120 осіб.

Для великої компанії, яка оперує кількома десятками суден, чисельність може досягати 200–300 осіб і більше.

Фактори, що впливають на чисельність персоналу.

1. Розмір флоту: Більша кількість суден потребує більше персоналу в операційному, технічному та кріюінговому відділах.
2. Автоматизація процесів: Використання ERP-систем і BI-аналітики зменшує потребу в адміністративному персоналі.

3. Географія операцій: Якщо компанія має офіси у великих портах або в різних країнах, чисельність зростає через необхідність локальних працівників.
4. Тип перевезень: Наприклад, спеціалізовані перевезення (танкери, LNG) вимагають більшої кількості технічного та HSSE-персоналу.

Ці дані є орієнтовними і можуть змінюватися залежно від специфіки роботи конкретної компанії.

Для прикладу в роботі наведено компанію Seaboard Marine

Seaboard Marine, заснована в 1983 році зі штаб-квартирою в Медлі, штат Флорида, є дочірньою компанією Seaboard Corporation. Він спеціалізується на морському транспорті та логістиці, надаючи прямі послуги між Північною Америкою, Карибським басейном, Центральною та Південною Америкою. Компанія управляє флотом з приблизно 25 суден і управляє понад 60 000 контейнерами, включаючи сухі, рефрижераторні та спеціалізовані типи. Його основними операційними центрами є ПортМаямі та Х'юстонський порт, мережа яких охоплює понад 26 країн (рис.3.5).

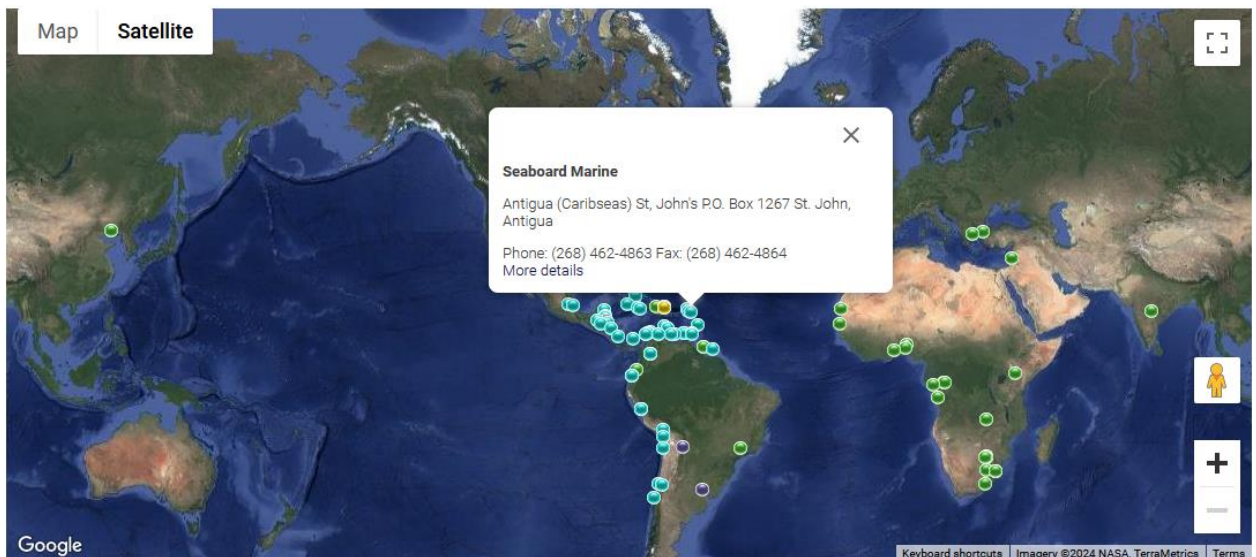


Рис. 3.5. Мережа операційних центрів Seaboard Marine

Джерело: сформовано автором за [7]

Склад персоналу.

У Seaboard Marine працює різноманітна робоча сила на різних посадах, зокрема:

- Операції з доставки та логістики: персонал, який бере участь у управлінні автопарком, плануванні вантажів та оптимізації маршрутів.
- Експлуатація терміналів: персонал на ключових об'єктах, таких як Порт Маямі, площа якого становить 87 акрів, і порт Х'юстон, де розміщені складські приміщення площею 648 000 квадратних футів.
- Підтримка клієнтів і продажі: команди, зосереджені на спілкуванні з клієнтами та налаштуванні послуг для потреб логістики.
- Розробка та технічне обслуговування: спеціалісти, які обслуговують судна та термінальне обладнання для забезпечення ефективності роботи.

Організаційна структура.

Компанія підтримує централізовану систему управління з акцентом на:

1. Оперативна координація: Управління розкладом суден і обробкою вантажів у портах.
2. Технологічна інтеграція: використання цифрових інструментів для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) і забезпечення ефективності.
3. Відносини з клієнтами: спеціалізовані команди для підтримки партнерства та пропозиції індивідуальних логістичних рішень.

Ключові функції.

- Управління флотом: нагляд за операціями суден і інтермодальним транспортом (автомобілем і залізницею).
- Логістичні послуги: обробка сухих і охолоджених вантажів, рішення холодового ланцюга та вантажів спеціальних проектів.
- Ініціативи сталого розвитку: використання суден, що працюють на зрідженому природному газі, і екологічно чистих практик у судноплавних операціях.

Ефективність SeaboardMarine визначається її добре організованою системою персоналу та стратегічними інвестиціями в передові технології, що

дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною в судноплавній галузі Західної півкулі.

Система управління береговим персоналом SeaboardMarine.

SeaboardMarine – це судноплавна компанія, яка спеціалізується на інтегрованих логістичних і транспортних послугах. Система управління береговим персоналом компанії побудована на чіткій структурі, яка спрямована на забезпечення ефективності операцій, задоволення потреб клієнтів і дотримання міжнародних стандартів.

1. Склад берегового персоналу.

Береговий персонал SeaboardMarine поділяється на ключові категорії:

- Виконавчий менеджмент: Стратегічне планування та контроль операцій.
- Операції та логістика: Планування графіків суден, організація вантажоперевезень, управління терміналами.
- Технічний персонал і обслуговування: Забезпечення належного технічного стану суден та обладнання в портах.
- Служба підтримки клієнтів і продажі: Управління взаємодією з клієнтами, укладення контрактів.
- Відділ кадрів (HR): Набір персоналу, навчання та контроль за виконанням трудового законодавства.
- Фінансовий і юридичний відділи: Бюджетування, планування витрат, дотримання нормативних вимог.

2. Організаційна структура.

Організаційна структура ієрархічна:

- Головний офіс: Знаходиться у Медлі, Флорида. Виконує стратегічне планування та управління фінансами.
- Команди портових операцій: Діють у ключових портах, таких як PortMiami та PortofHouston. Відповідають за обробку вантажів і міжмодальні перевезення.
- Регіональні офіси: Координують операції у 26 країнах, де працює компанія, забезпечуючи безперебійну інтеграцію мережі.

3. Організація роботи

SeaboardMarine організовує роботу відповідно до основних функцій:

- Планування операцій: Команда операцій займається графіками суден і оптимізацією маршрутів за допомогою сучасних систем моніторингу.
- Клієнтська підтримка: Персонал тісно співпрацює з клієнтами для налаштування послуг під їхні потреби.
- Технічне обслуговування: Інженери забезпечують своєчасний ремонт суден і портової інфраструктури.
- Інтеграція технологій: Використання ERP-систем для відстеження перевезень і моніторингу ключових показників продуктивності (KPI).

4. Функції.

Основні функції берегового персоналу включають:

- Управління флотом: Контроль суден та міжмодальних перевезень (автотранспорт і залізниця).
- Технічна підтримка: Контроль графіків техобслуговування та дотримання стандартів.
- Робота з клієнтами: Управління контрактами, вирішення проблем клієнтів.
- Фінансовий менеджмент: Контроль витрат, оптимізація ресурсів.
- Дотримання екологічних стандартів: Впровадження LNG-суден та інших екологічно чистих практик.

5. Технології.

Компанія активно використовує цифрові рішення:

- ERP-системи: Для управління вантажами та планування операцій.
- Моніторинг KPI: Для аналізу продуктивності та виявлення зон для вдосконалення.
- Сталий розвиток: Застосування еко-технологій для зниження викидів.

Ця система дозволяє SeaboardMarine підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати якісний сервіс для клієнтів.

Компанія SeaboardMarine, будучи середнім гравцем у галузі контейнерних перевезень і логістики, має штат берегових працівників, організованих для ефективного управління операціями, технічної підтримки, продажів та клієнтського сервісу.

Кількісний склад берегового персоналу.

Офіційної інформації про точну чисельність берегових працівників SeaboardMarine немає у відкритому доступі. Однак відомо, що компанія обслуговує значну кількість суден (приблизно 25) і управляє мережею з 26 країн, що вимагає значного персоналу для підтримки щоденних операцій.

Приблизна оцінка:

- Головний офіс у Медлі, Флорида: Близько 200–300 осіб, які займаються стратегічним плануванням, фінансами, HR, IT та продажами.
- Портові операції (PortMiami, PortofHouston): По 100–150 працівників у кожному порту, включаючи спеціалістів з обробки вантажів, логістів, технічних працівників та координаторів.
- Регіональні офіси: По 10–50 працівників у кожному з офісів залежно від масштабу операцій у конкретному регіоні.

Загалом кількість берегового персоналу Seaboard Marine може становити від 1000 до 1500 осіб.

Ролі та відповідальність берегових працівників.

1. Операції та логістика:

Організація перевезень.

Моніторинг вантажопотоків і роботи терміналів.

2. Технічна підтримка:

Обслуговування контейнерів, суден та портового обладнання.

3. Клієнтський сервіс і продажі:

Взаємодія з клієнтами, укладення угод.

4. Інтеграція технологій:

Використання ERP-систем для управління процесами.

5. Управління персоналом:

Підбір кадрів, організація тренінгів, управління робочими змінами.

Як зазначалося у першому розділі найбільш ефективним методом покращення системи управління у цілому є підходи до роботи безпосередньо з персоналом, пошук талантів та мотивація власного персоналу. Персоналу потрібно насамперед розвивати hard & soft skills, для чого у компанії на регулярній основі проводяться тренінги та підвищення кваліфікації.

3.3. Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом ДП АМПУ

Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» – одне з найбільших державних підприємств, що має стратегічне значення для економіки України.

ДП АМПУ створено в 2013 році в результаті реформи морської галузі України внаслідок ухвалення Закону України «Про морські порти України». Згідно ст.15 Закону України «Про морські порти України», ДП АМПУ утворено з наступними цілями:

1. Утримання та раціональне використання державного майна, переданого їй для управління, включаючи модернізацію, ремонт, реконструкцію та будівництво гідротехнічних споруд та інших об'єктів портової інфраструктури, розташованих у місцях морських портів.
2. Предоставление услуг судам на входах и непосредственно в акватории морских портов для обеспечения безопасности их судоходства, маневрирования и причаливания.
3. Організація та забезпечення безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури державної власності, включаючи гідротехнічні споруди та системи безпеки мореплавства, що знаходяться в межах території та акваторії морських портів.
4. Створення та забезпечення безпеки на морських шляхах;

5. Збирання та реєстрація інформації, яка вводиться до Реєстру морських портів України;
6. Планування та впровадження розвитку морських портів, формулювання пропозицій для його поліпшення;
7. Організація і узгодження дій у надзвичайних ситуаціях та під час рятувальних операцій;
8. Координація дій з вилучення потонулого вантажу у водах морських портів;
9. Гарантування виконання законів про захист навколишнього природного середовища;
10. Забезпечення виконання робіт з усунення наслідків забруднення території та водойм морських портів;
11. Допомога незвичайним.
12. Встановлення зон, де необхідне використання буксирів;
13. Управління та спрямування коштів, отриманих від портових зборів.
14. Під час стихійних лих, аварій, катастроф та інших надзвичайних ситуацій, у морському порту важливо взаємодіяти з капітаном порту, лоцманами, власниками терміналів, портовими операторами та іншими підприємствами.
15. Гарантування однакових і конкурентних можливостей для підприємницької діяльності та користування послугами у морських портах;
16. Контроль та забезпечення відповідних глибин.

ДП АМДУ - публічне юридичне утворення, зареєстроване в м. Київ. Структура компанії складається з центрального офісу, філій «Дельта-Лоцман» і «Днопоглиблювальний флот», а також 13 філій в українських морських портах: Білгород-Дністровська, Бердянська, Ізмаїльська, Чорноморська, Маріупольська, Одеська, «Ольвія», Ренійська, Скадовська, «Усть-Дунайська», Херсонська, Південна.

З урахуванням об'ємів обробки вантажів можна розмістити п'ять головних портів національного значення, які складають майже 91% усіх

вантажів у морських портах України, а також чотири середні порти і чотири малі порти, що складають близько 9% від загального обсягу вантажопотоку.

Підприємство керує державним майном у морських портах України, забезпечує його ефективне використання та розробляє механізми для залучення інвестицій у портову інфраструктуру з метою розвитку та стабільності бізнесу, виходячи із Стратегії розвитку морських портів до 2038 року.

Структура компанії складається з центрального офісу в Києві та головного офісу в Одесі, філій «Дельта-Лоцман» і «Драйворд Флот», а також 13 філій в українських морських портах (рис. 3.6).



Рис.3.6. Структура ДП АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

В теперішній час ДП АМПУ представляє:

- компанію з власністю більше, ніж 20 млрд грн. активів;
- 155 кораблів у флоті, - один з основних учасників доходів у державний бюджет (3,899 млрд 27 грн. у 2023 році);
- 284 пристаней загальною протяжністю понад 45 км.

ДП АМПУ розвиває державу та бізнес, вирішуючи широкий спектр завдань у порту і на морі щоденно – від удосконалення законодавства щодо забезпечення безпеки мореплавства та транспортування вантажів. Місія ДП АМПУ - сприяти розвитку морської транспортної інфраструктури України та підвищенню конкурентоспроможності українських морських портів у Чорноморсько-Азовському басейні, створюючи належні умови для господарської діяльності морських терміналів та підприємств, які позначають експортно-імпортні операції (рис. 3.7).



Рис.3.7. Опис діяльності АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

Наглядова рада є основою системи корпоративного управління, яка широко застосовується в сучасному світі. Рекомендації з утворення ради складаються в міжнародних документах, таких як «Принципи корпоративного управління ОЕСР». Для українських державних компаній це найбільш ефективний метод створення прозорого й ефективного управління й залишається з передумовами успішної боротьби з корупцією. Для власників приватного бізнесу це може бути спосіб гарантувати майбутнє тих компаній, хто втомився вести всі справи самостійно і хоче відійти від контролю.

Наглядова рада - це група старшин, яка націлює напрямок і контролює результати, не звертаючи уваги на операційну діяльність. Члени незалежної наглядової ради, можуть об'єктивно оцінювати проблему, висловлювати критику щодо дій керівника та задавати складні запитання (рис. 3.9).

З початку липня 2023 року призупинили виконання проекту «Зерновий коридор», що негативно вплинуло на фінансову діяльність підприємства та виконання фінансового плану ДП «АМПУ» за III квартал та перші 9 місяців 2023 року. Розпочаток роботи проходу до українських портів через район північно-західної частини Чорного моря під час воєнного стану покращив ефективність ДП «АМПУ» в IV кварталі та в цілому за 2023 рік.

Чистий прибуток у 2023 році становив 816 631 тис. грн., що на 816 433 тис. грн. перевищує плановий показник та на 1 313 686 тис. грн. більше, ніж у минулому році. Покращення фінансового результату підприємства було впроваджено функціонуванням ініціативи "Зерновий коридор" та запуском проходу до портів України через район північно-західної частини Чорного моря під час воєнного стану в першій половині 2023 року.

У 2023 році обсяг перевезень у морські порти України склав 61 935 тис. тонн вантажів, що перевищило план на 127% (план 48 598 тис. тонн) та на 105% більше, ніж у 2022 році (59 252 тис. тонн) (рис. 3.8).

Показники	Факт 2022	Факт 2023	%
Вантажообіг	59 252	61 935	105
Доходи всього	3 925 547	4 343 122	111
Витрати всього	4 510 477	3 331 142	74
Фінансовий результат до оподаткування	-584 930	1 011 980	273
Витрати з податку на прибуток	-	195 349	-
Дохід з податку на прибуток	87 875	-	-
Чистий прибуток	-497 055	816 631	264

Рис. 3.8. Вантажообіг ДП АМПУ за 2023 рік

Джерело: сформовано автором за [33]

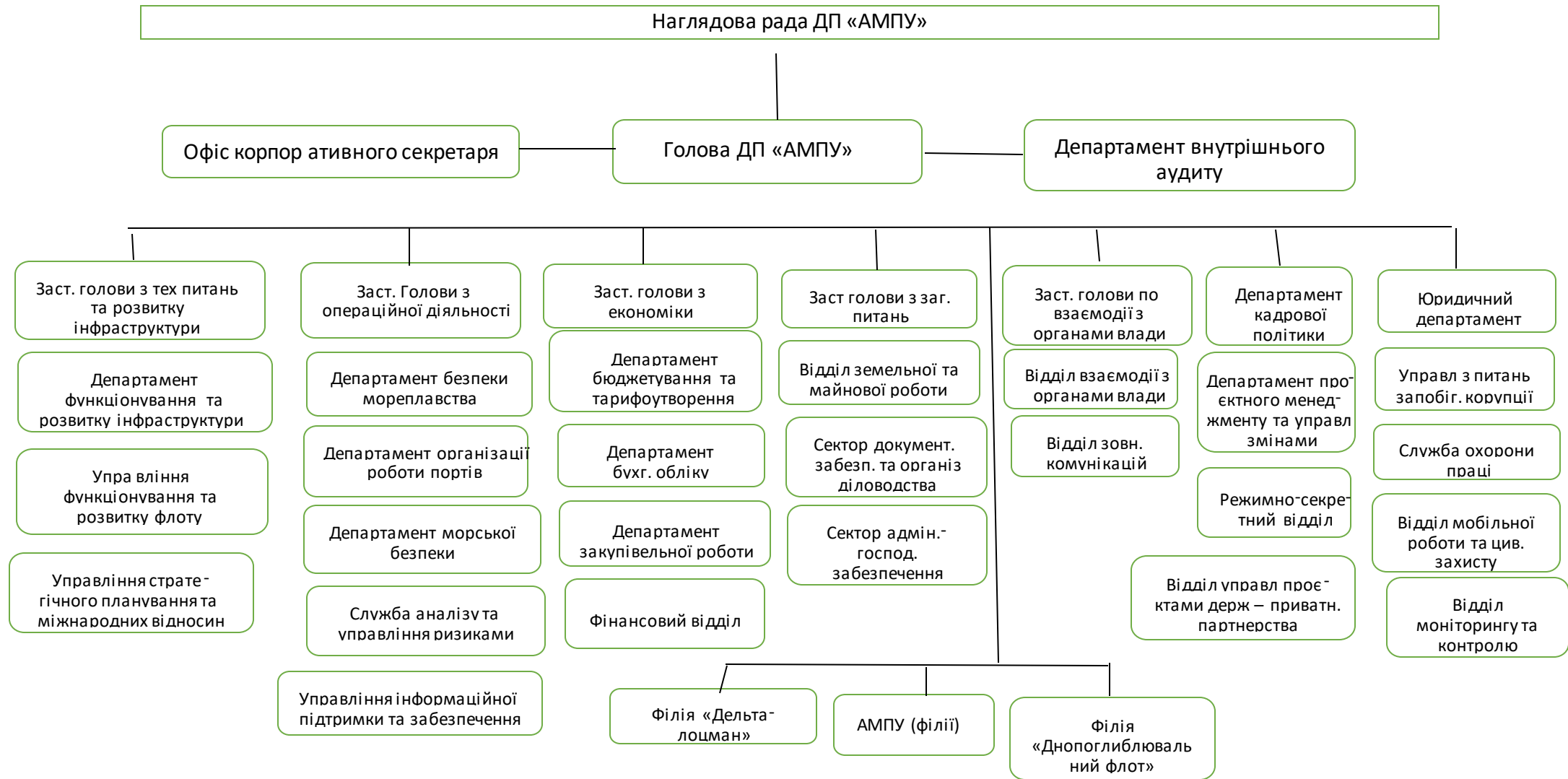


Рис. 3.9. Наглядова рада ДП АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

Загальні витрати у 2023 році склали 3 526 491 тис. грн, що становить 107% від планового та 78% від фактичного показника минулого року (рис. 3.10).

тис. грн

Показники	Факт 2022	Факт 2023	%
Собівартість	338 810	454 603	105
Адміністративні витрати	483	038	107
Інші операційні витрати	632	389	77
Фінансові витрати	751	774	2
Інші витрати	240 801	338	2
Податок на прибуток	-	349	-
Витрати всього	510 477	526 491	78

Рис. 3.10. Витрати ДП АМПУ за 2023рік
Джерело: сформовано автором за [33]

В морських портах України в 2023 році вантажообіг склав (тонн) (рис. 3.11).

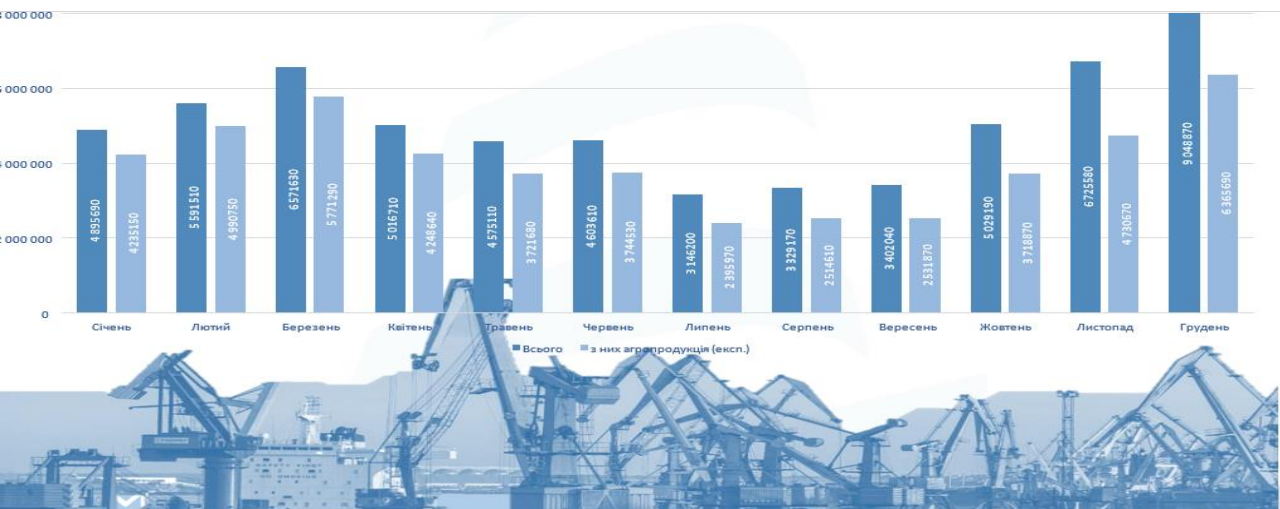


Рис. 3.11. Вантажообіг в морських портах України в 2023 році (тонн)
Джерело: сформовано автором за [33]

Проекти ДП АМПУ що заплановані до реалізації (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Проекти, які знаходяться на стадії реалізації

Джерело: сформовано автором за [33]

Кадрова політика здійснює реалізацію стратегії у сфері управління персоналом (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Цілі кадрової політики

Джерело: сформовано автором за [33]

Управління персоналом – це система процесів, що включає управління пошуком, підбір, адаптацію, оцінку, навчання, ефективність, винагороду, планування кар'єри та соціальний розвиток персоналу.

Кадрова політика неможлива без вказаних основних принципів (рис. 3.14).

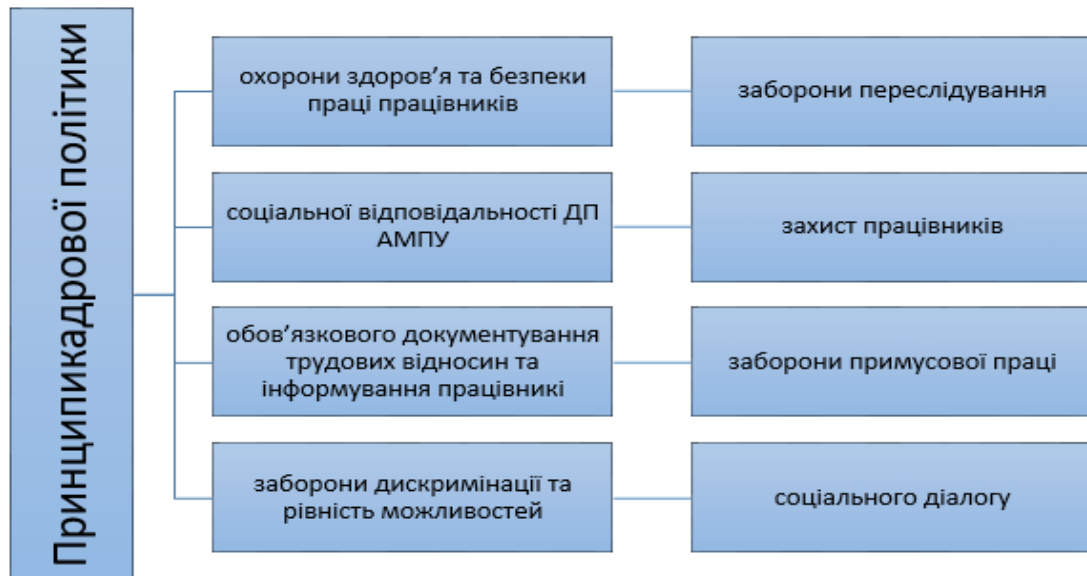


Рис. 3.14. Принципи кадрової політики

Джерело: сформовано автором за [33]

Корпоративна культура впливає на кадрову політику яку ДП АМПУ використовує як принципи корпоративної культури у своїй роботі.

Корпоративна культура регулює галузь шляхом визначення рівня адаптації до змін, спричинених соціально-цивілізованими перетвореннями. Її роль – формувати й охороняти базові цінності корпоративної поведінки таку, яка об'єднує зусилля всіх її членів у досягненні спільних мети і прагне кожного з ними самоідентифікувати.

Ось деякі особливості корпоративної культури:

- природа, яка є колективною. Культура це явище, яке може існувати лише у колективі. Для того, щоб підтримати та розширити значення, необхідну взаємодію між людьми, причому загальний зміст не може бути зрозумілим

лише з характеристикою окремих осіб. Вона виявляється в спільних діях груп учасників, значеннях, припущеннях і виявляється через цінності, стандарти та очікування груп, тобто через неофіційні норми;

- широкий спектр її виявів. Корпоративна культура охоплює різноманітні аспекти життя корпорації, її структурні компоненти активно використовують у внутрішній структурі корпорації; приклади її повного синергетичного з'єднання з самою корпорацією. Це виявляється в поведінці колективу, фізичному оточенні, ритуалах груп, зовнішніх символах, метафорах мови та легендах. Інші елементи культури, такі як ментальні моделі інтерпретацій та реакцій на навколишній світ, не можуть бути сприйняті;

- тривала стійкість її проявів на протязі часу. Корпоративна культура може впливати на свідомість та дії учасників групи на тривалий час. Вона складається тає зростання шляхом збільшення подій у спільному житті колективу. Людські ресурси є ключовим механізмом для збереження стабільності культури, наші організації привертають працівників, які відповідають вимогам цих організацій;

Отже, корпоративна культура перетворюється на стійку соціальну систему, яка самостійно підтримується і нечутлива до зовнішніх впливів.

Суттєвим фактором у корпоративній культурі є те, що люди мають відчуття до її проявів, навіть якщо вони заховані, і реагують на них інтуїтивно. Це форма невербальної комунікації.

Кількість працівників, зайнятих на постійній основі в ДП «АМПУ» в період з 2021 по 2023 рік. Істотна більшість працівників ДП АМПУ - 66% або 3 729 осіб на кінець 31 грудня 2023 року є чоловіками. 34% жінок становлять 1 909 осіб (рис. 3.15).

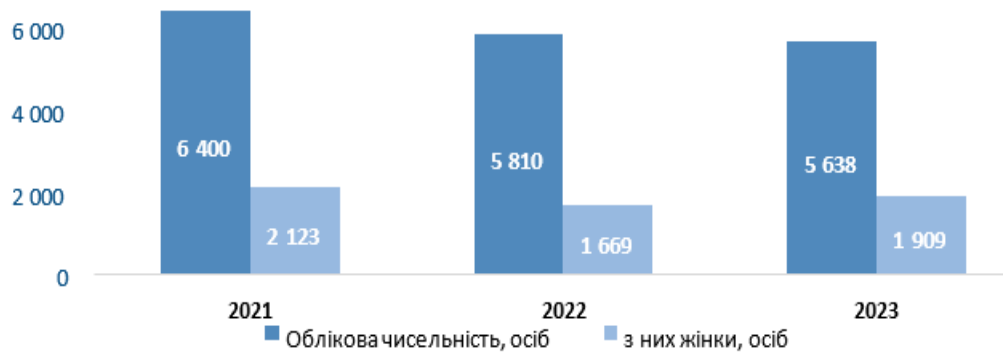


Рис. 3.15. Гендерна чисельність штатних працівників ДП АМПУ за 2021-2023 роки.

Джерело: сформовано автором за [33]

Таке значення відмінності пояснюється специфікою галузі, в якій працює підприємство.

Кількість працівників, які працюють у державному підприємстві ДП АМПУ у 2021-2023 роках.

На кінець 2023 року в ДП АМПУ нараховується 5638 працівників, що менше на 3% у порівнянні з 2022 роком та на 12% менше, ніж на кінець 2021 року (рис. 3.16).

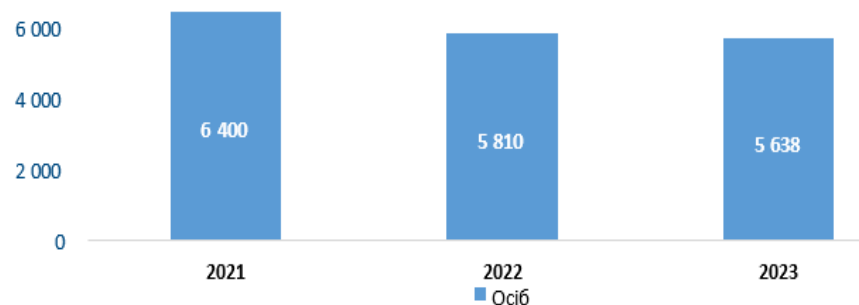


Рис. 3.16. Чисельність штатних працівників ДП АМПУ за 2021-2023 роки.

Джерело: сформовано автором за [33]

На 31.12.2023 року роботу звільнило 601 працівник ДП АМПУ (11% працівників). Наприкінці 2023 року працювали на повну ставку 3500 осіб (62%), було у простої 1143 особи (20%), повідомлено до призову на військову службу 238 осіб (4%), і знаходилися на тривалих відпустках без оплати, включаючи відпустки по догляду за дитиною, 121 особа (2%) (рис. 3.17).

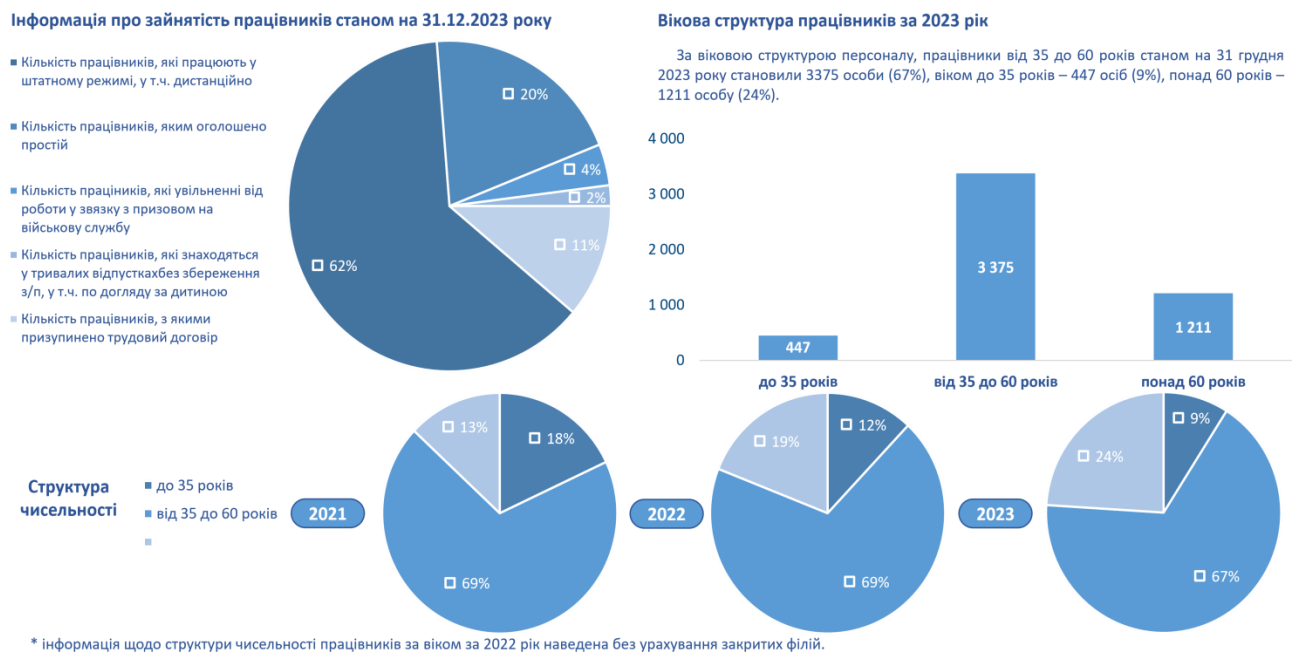


Рис. 3.17. Зайнятість та вікова структура працівників ДП АМПУ станом на 2023 рік

Джерело: сформовано автором за [33]

ДП АМПУ як підприємство із соціальною відповідальністю забезпечує своїм працівникам гідну середньомісячну заробітну плату (рис. 3.18, рис. 3.19).

	2021	2022	2023
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн.	26 783	22 086	24 326
у тому числі: керівники			
	42 509	38 771	41 894
професіонали	27 034	22 019	23 541
фахівці	38 595	30 457	32 943
службовці	15 259	13 007	12 333
інші працівники	15 667	12 902	14 074

Рис. 3.18. Середньомісячна заробітна плата співробітників ДП АМПУ за 2021-2023 роки.

Джерело: сформовано автором за [33]

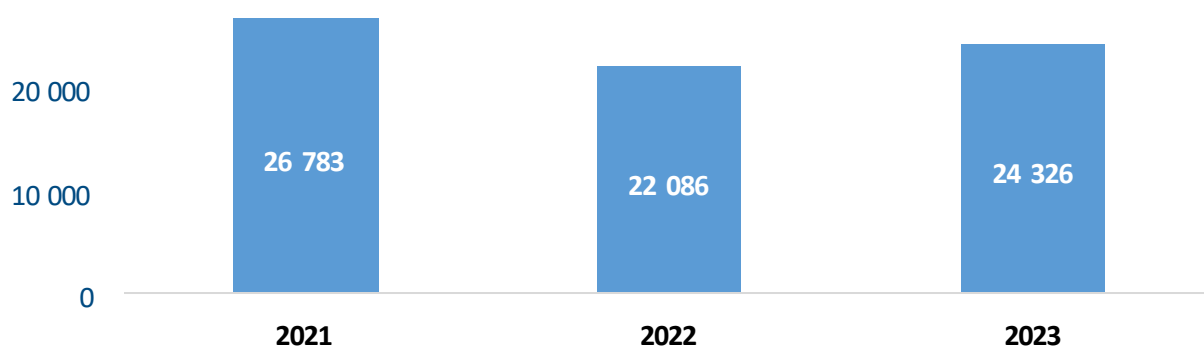


Рис 3.19. Середньомісячна заробітна плата ДП АМПУ в динаміці за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором за [33]

ДП "Адміністрація морських портів України" активно піклується про здоров'я та безпеку своїх працівників, старається зменшити небезпечні виробничі фактори, відповідає їхньому здоров'ю та гарантує безпечну діяльність.

Управління ДП АМПУ в галузі охорони здоров'я та безпеки праці відповідає міжнародному та національному законодавству. Ефективне

управління охороною здоров'я та безпекою праці у ДП АМПУ забезпечує виконання їх обов'язків у цій сфері. Система управління безпекою та охороною здоров'я спрямована на виявлення та усунення ризиків у цих краях, пов'язаних з діяльністю підприємства, забезпечуючи безпечні умови праці та запобігаючи виробничим травмам і шкодам для здоров'я. Система включає структуру організації, заходи з планування техніко-економічних показників, обов'язки персоналу, методичні вказівки, процедури, матеріальні та людські ресурси для виробництва, впровадження, реалізації, аналіз виконання та забезпечення політики підтримки в галузі ОЗБП, а також прийняття заходів для вдосконалення діяльності в цій сфері. Система управління була сертифікована в українському відділенні міжнародного сертифікаційного органу ТОВ «Бюро Верігас Сертифікейшн Україна» за стандартом ISO 45001-2018 «Системи управління безпекою та охороною здоров'я на роботі». Вимоги та рекомендації з їх використанням. У серпні 2023 року проведено наглядний аудит за системою управління охороною здоров'я та безпекою праці ДП «АМПУ» ТОВ «Бюро Верігас Сертифікейшн Україна». Аудиторська група вирішила, що ДП АМПУ успішно керує своєю системою управління і може отримати подовження сертифікації.

План подальшого розвитку українських морських портів до 2038 року передбачає приватизацію ДП АМПУ. Для досягнення стратегічних цілей у напрямку «Оптимізація управління портовою галуззю» планується впровадження стандартів корпоративного управління в портовій галузі.

Проект закону щодо корпоратизації ДП АМПУ дає можливість змінити статус державного підприємства на акціонерне товариство. Органи управління товариством починаються через проведення загальних зборів, утворення правління та наглядової ради. За допомогою кодексу етики ДП АМПУ визначено мету, цінності, принципи роботи, використання ресурсів, охорону інформації, співпрацю з партнерами, боротьбу з корупцією та просування компанії в інтернеті.

Також, починаючи з 2020 року, розпочала трансформація ДП АМПУ, що відкриває нові можливості для залучення інвестицій та впровадження ефективної прозорої системи корпоративного управління, як визначено Кодексом етики.

Кожен працівник усвідомлює, що підприємство є частиною національної безпеки і має обов'язок працювати ефективно, професійно, чесно, прозоро та дбайливо, дотримуючись міжнародних стандартів, вимог законодавства та високих етичних стандартів.

Головною метою прийняття етичного кодексу було встановлення корпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників, спрямованих на реалізацію ролі в місії ДП «Адміністрація морських портів України».

Політика соціальної відповідальності та сталого розвитку була введена в ДП АМПУ для гармонійної взаємодії стейкхолдерів, суспільства та бізнесу в досягненні стратегічних цілей.

Введення Політики соціальної відповідальності та стійкого розвитку в ДП АМПУ допоможе у плануванні майбутнього розвитку, прогресу підприємства та можливостей розширення працівників, мешканців та охорони навколишнього середовища.

У ході реалізації Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року ДП АМПУ буде постійно дотримуватися принципів стійкого розвитку, які співвідносяться з принципами та цілями ООН, які проголошено в політиці.

Отже, компанія співпрацює з міжнародними (глобальними) платформами сталого розвитку та активно працює над реалізацією власної діяльності 17 (сімдесятих) цілей сталого розвитку (рис. 3.20).



Рис. 3.20. Цілі сталого розвитку ДП АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

Первинні пріоритети, що характеризують ДП АМПУ та втілені під час впровадження стратегії розвитку (рис. 3.21):

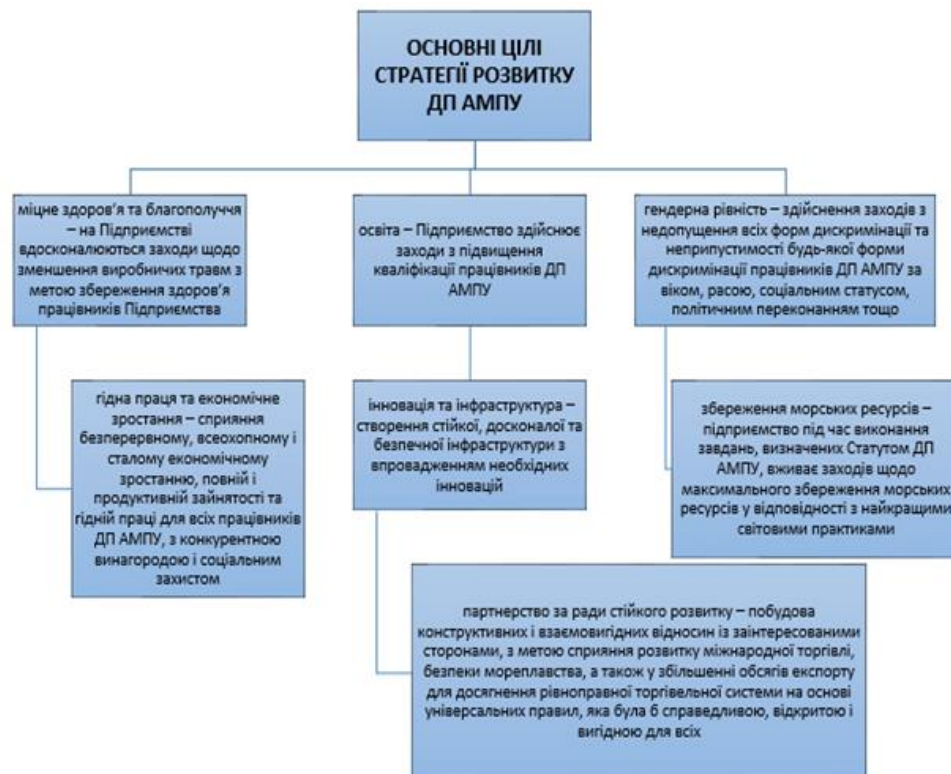


Рис. 3.21. Цілі стратегії розвитку ДП АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

З метою реалізації Політики в ній закріплені принципи стійкого розвитку Підприємства, які досягаються шляхом: реалізації Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року (рис. 3.22):

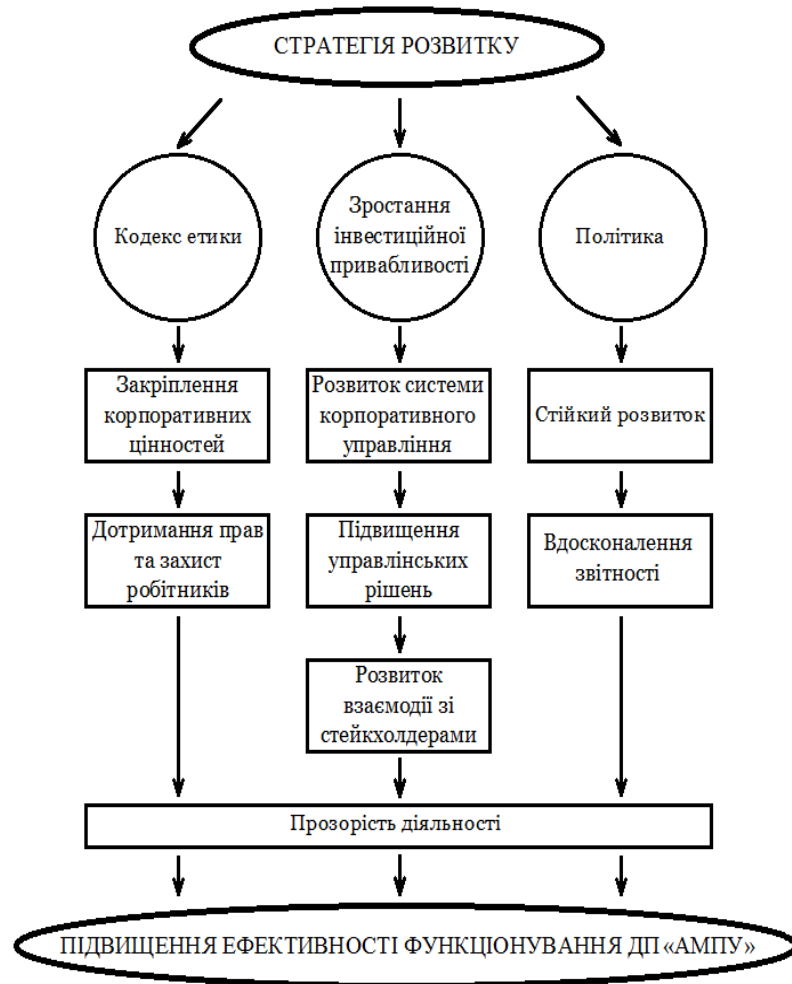


Рис. 3.22. Напрями підвищення ефективності управління персоналом ДП АМПУ

Джерело: сформовано автором за [33]

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

Ефективність використання персоналу – це рівень реалізації трудового потенціалу працівників, який здатний приносити більший економічний ефект за менших витрат із метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів.

Суть ефективності використання персоналу морської галузі полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці.

1. В ході проведеного дослідження було узагальнено підходи до визначення поняття управління персоналом. На відміну від існуючих запропоноване визначення охоплює сукупності методів, прийомів та процедур впливу підприємства на своїх працівників з метою їх максимального використання для досягнення поставлених організаційних цілей. Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні та використанні персоналу, формується такий кадровий склад підприємства, який здатний реалізувати завдання розвитку. Розкрито основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом.

Зроблено висновок, що головним завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, яка забезпечує досягнення організаційних цілей. Для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створення системи координації та контролю, крім цього, потрібно дотримуватися основоположних принципів управління персоналом.

2. Встановлено, що ефективне управління персоналом є засобом отримання покращених результатів від організації, її підрозділів, команд та окремих співробітників завдяки належному розумінню та контролю питання ефективності в рамках загальної узгодженої структури. Поняття ефективність діяльності персоналу відображає такі характеристики ефективності: цілеспрямованість; результативність; якість виробництва; продуктивність; адаптивність; мотивованість.

Структурована ієрархія ролей на борту корабля, що охоплює палубний, моторний і громадський департаменти, формує основу морських операцій.

Кожен відділ зі своїми окремими функціями та обов'язками працює скоординовано, щоб забезпечити безпеку, ефективність і благополуччя екіпажу судна.

Відділ палуби, очолюваний капітаном, зосереджується на навігації, обробці вантажів і загальному управлінні судном. Моторний відділ під керівництвом головного інженера забезпечує безперебійну роботу механічної та електричної систем. Відділ громадського харчування, хоча його часто недооцінюють, відіграє життєво важливу роль у підтримці здоров'я та морального духу екіпажу за допомогою харчування та гостинних послуг.

Дотримання стандартів підготовки, сертифікації та несення вахти (STCW) у всіх цих відділах гарантує, що члени екіпажу мають кваліфікацію та відповідають міжнародним стандартам безпеки та експлуатації. Ця прихильність підкреслює прихильність сучасних морських операцій до безпеки, ефективності та екологічної відповідальності.

Розуміння цих ролей та їх взаємозалежності підкреслює складність морського життя та важливість внеску кожного члена екіпажу. Це система, яка вимагає технічного досвіду, відданості, командної роботи та глибокого розуміння морського світу. По суті, корабель — це більше, ніж просто судно, яке плаває по морях; це мікросвіт суспільства, де кожна роль, від капітана до стюарда, відіграє свою роль у безперебійній подорожі світовими океанами.

3. Ринок праці моряків дуже вразливий до непередбачених загроз, як COVID, та війна в Україні. Україні необхідно мінімізувати втрати у секторі підготовки та забезпечення зайнятості моряків, а також розробити план дій щодо збереження та забезпечення розвитку цього сектора. Представники деяких кріюїнгів вважають, що зусилля щодо розширення пулу моряків повинні включати залучення жінок, але на це потрібен час, оскільки ці професії в Україні традиційно вважались чоловічими. Україна має використати всі власні можливості для забезпечення макрофінансової стабільності. Випуск в море моряків значно посилить економіку країни.

4. Слід зазначити, що для розвитку морських портів необхідною є взаємодія та координація під час розробки транспортної стратегії та інших сфер державного регулювання (політики захисту навколишнього природного середовища, митного та конкурентного законодавства, державної політики розвитку інновацій). Належна співпраця у розробленні засад розвитку означених галузей забезпечить уникнення прийняття суперечливих нормативних положень та призведе до більш ефективного державного регулювання морського сектору. Водночас для досягнення передбачених завдань не досить їх просто задекларувати – є потреба впровадження реальних заходів розвитку сектору морських портів. Насамперед актуальним, на мою думку, вдосконалення порядку цільового використання портових зборів, запровадження європейських підходів до діджиталізації морських портів.

5. Аналіз проводився на основі Звіту про Управління за 2023 рік Державного підприємства «Адміністрація морських портів України». В результаті зроблено наступні висновки:

ДП АМПУ віднесено до сфери управління Міністерства інфраструктури України і об'єднує українські морські порти та інші інфраструктурні елементи, одночасно сприяючи розвитку і конкурентоспроможності кожного з них.

Підприємство забезпечує управління державним майном в морських портах України і його ефективне використання, створює механізми для

залучення інвестицій в портову інфраструктуру для її розвитку і стабільної роботи бізнесу, спираючись на Стратегію розвитку морських портів України на період до 2038 року.

Необхідним є подальше вдосконалення концесійного законодавства України з метою оптимізації відносин державно-приватного партнерства в морегосподарському комплексі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf/>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2024 року № 1410.
4. Личманенко Г.О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. Вісник університету "Україна". Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг. 2019. № 3. С. 103-110.
5. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.
6. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. № 5.
7. <https://www.seaboardcorp.com/about-seaboard/seaboard-timeline/> Seaboard Marine. 2024р.
8. Крисюк Л. Оцінка конкурентоспроможності ринку кріюінгових послуг в умовах нестабільності. Економічний аналіз. 2022 рік. Том 32. № 4. С. 29.
9. Криворучко О. М., Т.О. Водолажська. Управління персоналом підприємства. Навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. Черчата А.О., Тарасова Т.О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 407-414.

11. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., І. В. Паламарчук, Семенцова О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків. УкрДУЗТ, 2019. С. 226.
12. Т. І. Балановська та ін. Управління персоналом: навчальний посібник Київ: ЦП "Компринт", 2018. С. 417.
13. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
14. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
15. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. - № 11(2). С. 521-525.
16. Рарок О.В., Рарок Л.А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 483-486.
17. HR Підходи. 2023. URL: <https://hrmguide.io/function/approaches/>
18. Огляд морського транспорту за 2024. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024/>
19. Всеосвіта 2024. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01005q9k-5e2b.docx.html/> Всеосвіта 2024р.
20. Спостереження за ринком Дунайського судноплавства: Підсумки за січень-березень 2024. URL: https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market_observation/en_market_Q1_2024.pdf/.
21. Водний транспорт України 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html/>
22. Звіт про робочу силу моряків – світова пропозиція та попит на моряків у 2021 році. URL: <https://shop.witherbys.com/seafarer-workforce-report/>

23. Енциклопедія сучасної України 2024. URL: <https://esu.com.ua/article-68564/>
24. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12.
25. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8.
26. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
27. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.
28. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. За заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
29. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник За заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
30. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. № 2(2). С. 360-363.
31. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20-24.
32. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 2020. № 3. С. 20-28.
33. Звіт ДП «АМПУ» за 2023рік. URL: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf.

34. Шестакова А.В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. № 4. С. 99-112.
35. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.
36. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58.
37. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
38. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL:
www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/.
39. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. 2021. Том 3 №76. Одеський національний морський університет. С. 47-64.
40. Резолюція ІМО А. 918 (22)
URL:http://www.rise.odcssa.ua/texts/A918_22.php3/.
41. IMO. Human Element Analysing Process to the IMO Rule-Making Process MSC/Circ. 1022, MEPC/Circ. 391.
42. Maritime Resource Management Course. 2022. The Club Swedish.
43. Які посади бувають у моряків.
URL:<https://docs.seamensway.com/uk/blog/yaki-posadi-buvayut-u-moryakiv/>
44. Тема 2-3. Організаційно-виробнича структура функції управління морського порту. Одеський національний морський університет.
URL:<https://studfile.net/preview/10076790/page:2/>

45. Shipping and World Trade: Global Supply and Demand for Seafarers. 2024.
URL:<https://www.ics-shipping.org/shipping-fact/shipping-and-world-trade-global-supply-and-demand-for-seafarers/>.
46. Ueberblick. URL:
<https://www.advantageaustria.org/ua/zentral/branchen/maritime-industry/overview/Ueberblick.uk.html>.
47. «Менеджмент морських ресурсів»: навч. посіб. / О. П. Безлуцька, А. П. Бені, М. О. Колегаєв, Л. А. Кошелик, Л. Б. Кулікова, А. М. Лещенко, В. Б. Нестеренко, К. В. Перепадя, С. М. Тригуб, В. Ф. Ходаковський, М. М. Цимбал; ХДМА. Херсон. 2014. 7с.
48. Робота в морському судноплавстві в Європі
<https://www.heldermaritiem.com/2020/12/what-you-need-to-know-about-maritime-jobs-europe/2024>.
49. «Управління персоналом»: підручник. / Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В.; ЛНТУ. Луцьк. 2023. 12– 49с.
50. Концепції управління персоналом. 2022. URL:
https://acecollege.in/CITS_Upload/Downloads/Books/1062_File.pdf/
51. Керівництво з ефективного процесу найму для малого бізнесу. 2024. URL:
<https://ca.indeed.com/hire/c/info/recruitment-process-small-business/>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємств морської галузі» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів підвищення та покращення ефективності управління персоналом підприємств морської галузі, на прикладі порту, судноплавних компаній та ДП «АМПУ». В роботі досліджено визначення впливу методів на підвищення ефективності управління персоналом, а також теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства морської галузі.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи управління персоналом на підприємствах морської галузі.

В другому розділі проведено аналіз функціонування та напрямів розвитку транспортної морської галузі світу та України.

В третьому розділі розглянуті напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємств морської галузі, теоретичні основи управління персоналом на підприємстві, проведення аналізу ефективності управління персоналом в Одеській філії ДП «Адміністрація морських портів України». Розглянуті методології визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі, економіко-статистичні методи проведення аналізу ефективності управління персоналом морської галузі.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають в удосконаленні та підвищенні ефективності використання та управління персоналом морської галузі.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, підприємство, морська галузь, ефективність.

ABSTRACT

Qualification work on the topic "Directions of improving the efficiency of personnel management of maritime enterprises" for obtaining a master's degree.

The purpose of the qualification work is to determine the ways to increase and improve the efficiency of personnel management of enterprises in the maritime industry, using the example of the port, shipping companies and SE "AMPU". The paper examines the determination of the impact of methods on improving the efficiency of personnel management, as well as theoretical and practical aspects of personnel management of a maritime enterprise.

The first chapter deals with the theoretical foundations of personnel management at maritime enterprises.

In the second chapter, an analysis of the functioning and directions of development of the maritime transport industry of the world and Ukraine was carried out.

In the third section, directions for improving the efficiency of personnel management of enterprises in the maritime industry, the theoretical foundations of personnel management at the enterprise, and the analysis of the efficiency of personnel management in the Odesa branch of the SE "Seaports Administration of Ukraine" are considered. The methodologies for determining the effectiveness of personnel management of maritime industry enterprises, economic and statistical methods of analyzing the effectiveness of maritime industry personnel management are considered.

The results of this qualification work consist in improving and increasing the efficiency of the use and management of maritime industry personnel.

Key words: personnel, personnel management, enterprise, maritime industry, become more efficient.