

DOI 10.36074/grail-of-science.15.05.2026.082

# МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ: ОЦІНКА КОМАНД УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Євдокімова Ольга Мамедівна

старший викладач кафедри економіки та підприємництва  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

Крамський Сергій Олександрович

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна

**Анотація.** Актуальність проблеми управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану в Україні, є беззаперечною. Дана стаття присвячена дослідженню процесів формування та управління кількісним і якісним складом команди (екіпажу судна), що дає змогу оцінити потенціал і ефективність людських ресурсів екіпажів морських суден в умовах турбулентності. У цій публікації проведено аналіз організаційно-економічних механізмів розвитку людських ресурсів і структур управління, використовуючи як приклад суднові екіпажі. У контексті глобальної турбулентності, військових дій в Україні та їх впливу на розвиток різних галузей економіки, зокрема морської індустрії, все більшого значення набуває вдосконалення методології управління проектами. До факторів, що ускладнюють формування оптимального екіпажу, належать: людський фактор, висока мінливість у плануванні базових операцій та виконання значної частини робіт екіпажем в умовах підвищеного ризику на борту судна. Серед ключових проблем, що перешкоджають створенню ефективного екіпажу, виділяється значна турбулентність у процесах планування основних операцій і завдань на морських або річкових суднах.

**Ключові слова:** трудові ресурси, управління людськими ресурсами, команда, екіпаж судна, управління персоналом, оцінка, компетентність, проекти, синергія, сталий розвиток, ефективність, турбулентність.

**Постановка проблеми.** Проблеми управління персоналом не враховуючи людського фактора, полягає у недооцінці організаційної та професійної культури, а також індивідуальних особливостей членів команди, що призводить до частих конфліктів та збоїв у її роботі. Економічне управління включає комплекс заходів, пов'язаних із людськими ресурсами: планування, формування, розвиток, забезпечення ефективної роботи, а також трансформацію або розформування команди. У сучасних проектах людський чинник відіграє ключову роль, оскільки люди є невід'ємною частиною кінцевого продукту. У менеджменті ключовим поняттям є команда проекту. В даний час

спостерігається зростання числа проєктів, де кінцевим результатом є людина або її діяльність. Агресивність, як властивість особистості, що характеризується деструктивними тенденціями міжособистісних відносинах, необхідна певною мірою. Її недолік веде до пасивності та конформності, а надмірний розвиток може зробити людину конфліктною, що посилює вплив людського фактора. Такі проєктні завдання можна віднести до категорії "м'яких", оскільки в їхньому продукті значну частку займає саме людський, або "м'який" компонент. Незважаючи на те, що безпека судноплавства є колективною відповідальністю, основною причиною більшості морських пригод залишається "людський фактор". Цей термін охоплює широкий спектр ситуацій, коли людина приймає хибні чи нелогічні рішення. Ефективність систем "людина - машина" значно зростає при оптимальному поєднанні людських здібностей та технічних можливостей. Це дозволяє людині використовувати техніку за призначенням. Проєкти реалізуються людьми – фахівцями та професіоналами, які розвиваються у процесі спільної роботи. Сьогодні простежується тісний зв'язок між психологією та технічними (соціальними) науками, включаючи менеджмент та економіку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Командний менеджмент розглядається як ключовий фактор економічної ефективності та результативності. Незважаючи на це, в українській науковій літературі залишається актуальним дослідження людських ресурсів, команд та екіпажів суден в умовах турбулентності. Серед науковців, які роблять вагомий внесок у цю галузь, слід відзначити: Мамонтенко Н.С., Захарченка О.В., Дарушина О.В., Целлера В.І., та інші. Вони узагальнили дані проєктів щодо сутності та структурної організації трудових ресурсів в Україні, а також провели аналіз та оцінку можливостей застосування методів їх формування на прикладі екіпажів морських суден та інфраструктурних проєктів. Наявні дослідження підтверджують позитивний вплив командної роботи, саме екіпажів суден на якість процесів прийняття рішень у проєктній діяльності організаційних структур.

**Мета роботи.** Мета даного дослідження є створення механізму та системи формування ефективних команд (трудова ресурсів), яка враховуватиме економічний стан як самого продукту, так і умов його реалізації на прикладі розглянуто функціонування екіпажів морських і річкових суден в турбулентних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна українська економіка, особливо довоєнна морська індустрія, характеризується високим ступенем мінливості та невизначеності, що робить управління проєктами особливо значущим. При цьому, незважаючи на зростаючу роль людських ресурсів у проєктах, залишається невирішеною проблема неповного охоплення завдань управління персоналом. Саме команда проєкту, як ключова група людських ресурсів, має найбільший вплив на його успіх, формуючи бачення та визначаючи кінцевий результат [1]. Якість роботи команди залежить від індивідуальних якостей її членів. Однак успішний досвід управління проєктом у одній галузі чи середовищі не завжди переноситься на інше бізнес-середовище. Спостерігається тенденція до невдач проєктів, що реалізуються саме у командному форматі, навіть за ретельного відбору учасників, оскільки

люди, будучи основним трудовим ресурсом, можуть стати причиною провалу.

Особлива увага приділяється проектам, де людина виступає у ролі члена групи, що потребує формування екіпажів як повноцінних проектних команд. Процес формування команд, екіпажів та визначення їх функцій є взаємопов'язаним та циклічним [3]. Крюїнгові компанії, покликані формувати екіпажі, часто обмежуються формальною перевіркою документів, не приділяючи належної уваги реальній компетентності та дисципліні моряків. Недоліки в роботі екіпажів, такі як помилки та недисциплінованість, є частою причиною катастроф і аварій на водному транспорті, що призводять до збитків та жертв. Міжнародна морська спільнота активно відстежує інциденти, пов'язані з піратством, тероризмом та аварійністю суден [2]. Недоліки в роботі екіпажів, такі як помилки та некомпетентність, є частою причиною катастроф і аварій, що призводять до значних збитків та людських жертв на морі [4]. Міжнародна морська практика активно відстежує інциденти, пов'язані з запобігання подібним подіям, необхідно вдосконалювати технічні вимоги до обладнання, навігації та зв'язку, а також системи управління безпекою судноплавства [5]. Впровадження комплексних систем безпеки та охорони на підприємствах та об'єктах морського транспорту є обов'язковим. При реалізації проектів торговельного судноплавства необхідно враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, включаючи органи державного та міжнародного контролю, класифікаційні товариства, вантажовласників та портову владу. Незважаючи на увагу, що приділяється формуванню проектних команд, існуючі дослідження часто не беруть до уваги специфіку роботи суднових екіпажів [6].

Людський фактор набуває вирішального значення, коли управління фокусується виключно на "трудовах ресурсах" та "штаті". Це пояснюється тим, що людина є "м'яким компонентом" технологічних та виробничих процесів, і його можна розглядати як "м'який компонент" будь-якого проекту. Перейшовши до оцінки команди, екіпажу, як єдиного цілого, слід звернути увагу до комунікації всередині неї. Особливістю формування судового екіпажу є доцільність включення до команди додаткового члена для вирівнювання компетенцій групи [7]. Крім того, сучасна ситуація на ринку праці, коли пропозиція робіт значно перевищує попит, дає можливість набирати команду не лише на основі професійних навичок, а й з огляду на психологічні особливості особистості. Це спрямовано на підвищення довіри у групі, підтримку взаємодопомоги та зміцнення комунікацій у команді. Учасники команди працюють разом за принципом колективізму для досягнення спільних цілей та місії підприємства [8]. Оскільки перелічені ситуації багато у чому збігаються із звичайною роботою моряків на судні, саме компетенції, на наш погляд, є відправною точкою для створення оптимальної моделі сумісної команди [9]. Якщо проект передбачає роботу у складних умовах, необхідно сформувати «стійкий до стресів персонал», проте це значно ускладнює виконання завдань. При цьому важливо враховувати, що кожен член команди сприймає себе як «абсолютно нормальну людину», не маючи іншої системи відліку «норми» - тому загальний компетентностний вектор координат команди набуває сенсу [10]. Якщо потрібно чуйне реагування на найменші сигнали, варто орієнтуватися на високо керований персонал, для якого необхідно створювати особливі, вільні



від перешкод умови роботи та уникати надмірної кількості команд. Екіпаж судна, подібно до складного механізму, безпосередньо впливає на ефективність, результативність та успіх роботи судна. Для підвищення ефективності управління менеджменту у морській індустрії необхідно приділяти більше уваги не лише формальним процедурам, а й реальній оцінці компетенцій та психологічної сумісності членів команди, а також розвивати системи управління ризиками, пов'язаними із людським фактором [11]. Екіпаж судна як команда проєкту є основою кінцевого продукту або послуги і залежить від: збалансованість та правильність підбору учасників: важливо, щоб склад команди був гармонійним і відповідав завданням проєкту. Раціональності та адекватності розміщення членів команди: ефективний розподіл ролей та посад усередині команди має вирішальне значення. Відомо, що об'єднання фахівців у команду підвищує якість прийнятих рішень [12].

На етапі формування команди відбувається її адаптація та професійне зближення учасників, створюється внутрішня згуртованість. Однак під час розвитку команди часто виникають розбіжності та конфлікти, відчувається брак єдності, відповідальності та узгодженості у розумінні місії, цілей та завдань проєкту. Стадія нормалізації команди передбачає досягнення взаєморозуміння між її членами щодо їх ролей та обов'язків, що сприяє припиненню конфліктів та стабілізації роботи екіпажу судна [13]. Цей етап спирається на ідеології, що міжособистісна компетентність підвищує ефективність діяльності персоналу. Проте конфлікти не зникають повністю - із тем, із інтенсивності вони виявляються завжди, а стиль управління команди залежить безпосередньо від стилю керівника (капітана). При розподілі повноважень слід орієнтуватися й не так формальне становище члена команди, скільки з його мотивацію, особливості діяльності та очікувану винагороду за роботу [14].

Як приклад у роботі наведена структура, як формуються функціональні групи команди проєкту. Їхній склад визначається на основі наступних факторів: а) типу судна; б) умов рейсового завдання; в) особливостей вантажу, що перевозиться; г) специфіки регіону - включаючи політичні та географічні аспекти [15]. (1). Перший етап - підбір капітана судна. На цю посаду обирається фахівець із найкращими технічними навичками, що відповідають умовам рейсу, проєкту. Далі формується група 1, враховуючи компетенції старшого помічника та старшого механіка судна. Їхня сумісність із капітаном має бути максимально гармонійною, щоб мінімізувати можливі конфлікти. (2). Якщо у базі крьюінгу немає відповідних кандидатів (старших помічників чи механіків), чії характеристики (компетенції) відповідають критеріям, вибирається інший капітан із аналогічними технічними компетенціями. Такий підхід знижує ризик суперечностей серед старшого командного складу судна під час рейсу. (3). При формуванні рядового складу судна враховуються груповий характер та компетенції, навички. Кожен член команди підбирається так, щоб загальний рівень групи був максимально близьким до оптимального для цього рейсу. З-поміж фахівців з потрібними технічними навичками вибирають тих, чії особистісні характеристики найбільше відповідають вимогам робіт у рейсі [16]. (4). У переліку функцій відсутні такі завдання, як: а) управління охороною судна; б) фінансове та матеріально-технічне забезпечення судна; в) організація зв'язку

й комунікацій судна; г) взаємодія з портовою владою, митницею, прикордонними та карантинними службами, адміністрацією морських портів України - ДП «АМПУ». Звичайно, що більш точним буде визначення складу кожної функціональної групи, тим менша ймовірність виникнення критичних ситуацій під час рейсу судна [17]. Після того, як усі функціональні групи будуть сформовані, можна буде скласти повний персоналізований список всього екіпажу судна. Важливо, що один й той самий член екіпажу може бути задіяний у кількох функціональних групах, що свідчить про ефективний підхід до формування команди цьому етапі створення такого проєкту. Наступні етапи включають структурування завдань та робіт у рамках функціональних груп екіпажу судна. Чим точніше визначено склади груп, екіпажу тим нижчою є ймовірність критичних ситуацій у ході рейсу морського або річкового судна [18].

**Висновки.** Сучасний командний менеджмент переживає трансформацію, в умовах військового стану у аспектах "людського фактору" на водному транспорті. Хоча цей аспект відомий вже давно, його інтеграція у процеси формування та управління командами, включаючи екіпажі суден, стає критично важливою для запобігання помилкам та небажаним наслідкам в процесі рейсових операцій і завдань. В управлінні проєктами відбувається переорієнтація на так звані "м'які" компоненти, такі як командна динаміка та взаємодія із заінтересованими сторонами, в основі яких лежить індивідуальність особистості. Представлена авторами методика, що інтегрує аналіз компетентностних особливостей особистості та її функціональної приналежності, що є організаційно-економічним механізмом для формування екіпажів морських суден. Кінцевою метою є максимізація прибутку від морських перевезень, а також підвищення загальної ефективності та результативності команди, екіпажу судна. Отже, першорядним завданням є формування найбільш сумісних груп із погляду психофізіологічних характеристик, особистісних якостей та схильностей до певних компетенцій для ефективної роботи у складі екіпажу судна. Формування команд проєкту спирається на модель визначення групових компетенцій (людських ресурсів) персоналу. Автори пропонують залежності, що дозволяють кількісно оцінити компетенції функціональних груп команди у системі економічних координат, яка визначається компетенціями моряків морського і річкового транспорту. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію завдань та розподіл робіт усередині кожної функціональної групи, команд, екіпажу судна.

### Список використаних джерел:

- [1] Darushin, O. (2025). THEORETICAL BASIS OF MARITIME TRANSPORT MARKETS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF UNCERTAINTY. «Grail of science». № 48. P.158-165.
- [2] Крамський, С., Мамонтенко, Н., & Дарушин, О. (2025). МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ У ВИМІРІ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Grail of Science, (52), 328–340. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.041>
- [3] Tseller, V. (2025). ECONOMIC OPTIMIZATION AND STRATEGIC RESILIENCE OF MULTIMODAL LOGISTICS NETWORKS IN UKRAINE: AN ECONOMIC ANALYSIS OF THE EFFICIENCY DEFICIT IN TURBULENCE. Economy and society. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80>.
- [4] Крамський, С., & Дарушин, О. (2025). УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Grail of

- Science, (53), 337–343. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.037>
- [5] Захарченко, О. (2025). АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ У ВИМІРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ НА БАЗИСІ МОДЕЛЕЙ З УПРАВЛІННЯ ЇХ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Грааль науки. 49. С.329-344.
- [6] Захарченко, О. (2025). КОНЦЕПТУАЛЬНА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПАРАМЕТРАМИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У ВИМІРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Грааль науки. № 50. С.236-251.
- [7] Целлер, В. (2026). АВТОМОБІЛЬНІ ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ, ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ. Сталий розвиток економіки. 2(59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59>.
- [8] Крамський, С., & Захарченко, О. (2025). АНАЛІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД. Grail of Science, (58), 389–400. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.11.2025.045>
- [9] Євдокімова, О., & Крамський, С. (2026). ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. Grail of Science, (64), 454–460. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.03.2026.046>
- [10] Захарченко, О. (2025). ЕВОЛЮЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Київський економічний науковий журнал. № 9. С.143-148.
- [11] Целлер, В. (2025). МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ЛОГІСТИЦІ ПІД ЧАС БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ. «Цифрова економіка та економічна безпека». 5(20). С.142-149.
- [12] Дарушин О. (2024). МЕТОД ОПЦІОНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД. Управління розвитком складних систем. (3)59. С.53-61.
- [13] Целлер, В. (2025). ВПЛИВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ НА ЛОГІСТИЧНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Сталий розвиток економіки. 2(53). С.632-638.
- [14] Крамський, С., & Захарченко, О. (2025). МОНІТОРИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ. Grail of Science, (59), 443–456. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.048>
- [15] Целлер, В. (2026). ВПЛИВ СИТУАЦІЇ В ОРМУЗЬКІЙ ПРОТОЦІ НА КОНТЕЙНЕРНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ У СВІТОВІЙ ТОРГІВЛІ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ. Бізнес-Навігатор. 85(2). С.704-709.
- [16] Крамський, С., & Захарченко, О. (2026). КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Grail of Science, (63), 322–328. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.037>
- [17] Крамський, С., & Захарченко, О. (2026). ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ. Grail of Science, (65), 356–362. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.03.04.2026.037>
- [18] Євдокімова, О., & Крамський, С. (2026). ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ОЦІНКА ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Grail of Science, (66), 365–371. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.04.2026.038>

---

## **MECHANISM OF FORMATION OF LABOR RESOURCES: ASSESSMENT OF PROJECT MANAGEMENT TEAMS IN TURBULENT CONDITIONS**

Olga Yevdokimova

Senior lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship

Odesa State Academy of Construction and Architecture, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-0843-0932



**Serhii Kramskyi**

PhD in Engineering, Associate professor,  
Associate professor at the Department of Public Management and Administration  
Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-3869-5779

**Summary.** *The relevance of the problem of personnel management, especially in the minds of the military camp in Ukraine, is irrefutable. This article is dedicated to the study of the processes of formation and management of the team's physical and operational structure (ship's crew), which allows us to assess the potential and effectiveness of human resources crews of sea vessels in the midst of turbulence. This publication contains an analysis of organizational and economic mechanisms for the development of human resources and management structures, which are used as a basis for ship crews. In the context of global turbulence, military operations in Ukraine and their influx into the development of various economic sectors, including the maritime industry, a thorough methodology is becoming increasingly important. project management. Factors that complicate the formation of an optimal crew include: the human factor, high intensity in the planning of basic operations and the selection of a significant part of the work of the crew in the minds of the assigned personnel on board the vessel. Among the key problems that confront the creation of an effective crew is turbulence in the processes of planning the main operations and orders on a marine or river vessels.*

**Keywords:** *labor resources, human resource management, team, ship's crew, personnel management, assessment, competence, projects, synergy, sustainable development, efficiency, turbulence.*

**Дата публікації: 15.05.2026**

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.04.2026