

DOI 10.36074/grail-of-science.17.04.2026.038

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ОЦІНКА ПРОЄКТНИХ КОМАНД 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. Представлена публікація присвячена аналізу організаційного механізму розвитку людських (трудових) ресурсів та організаційних структур, використовуючи як кейс суднові екіпажі. Актуальність проблематики управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану на території України, не викликає сумнівів. До чинників, що створюють перешкоди для формування оптимального екіпажу, відносяться: людський чинник, висока мінливість у плануванні елементарних операцій та виконання значної частки робіт екіпажем в умовах підвищеного ризику на борту судна. Серед основних факторів, що ускладнюють створення оптимального екіпажу, виділяються: значна невизначеність у процесах планування базових операцій та завдань на судні. Робота присвячена оцінці з формування та управління кількісним і якісним складом команди проекту, що дозволяє визначити потенціал та ефективність людських ресурсів екіпажів морських суден в умовах турбулентності. В умовах глобальної турбулентності та військового стану в Україні та динаміки впливу на розвиток багатьох галузей економіки, зокрема морської індустрії, все більшої ваги набуває розвиток методології з управління проектами.

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

Постановка проблеми. На сьогодні людський фактор відіграє ключову роль; надмірна орієнтація виключно на управління "трудовими ресурсами" та "штатом", без урахування організаційної та професійної культур, індивідуальних особливостей членів команди, колективів та інших складних для ідентифікації характеристик, часто призводить до конфліктів, непорозумінь та, як наслідок, до неуспіху будь-якого проекту. Роль людського фактору зростає, коли людина є безпосереднім компонентом кінцевого продукту персоналу. Ланцюжок ризику у морських перевезеннях: отже, суднові екіпажі, судовласники,

фрахтувальники, отримувачі вантажів, класифікаційні товариства та інші учасники морських перевезень утворюють так званий "ланцюжок ризику", де дії кожного елемента впливають на загальний економічний результат. Виклики формування екіпажів морських суден: проблема психологічної сумісності членів команди є ключовою при формуванні екіпажів морських суден через специфічні умови роботи, зокрема: а) обмежене середовище: тривале перебування у замкнутому просторі, відсутність зв'язку із зовнішнім світом та близькими, обмеження фізичної активності. б) міжнародний склад персоналу-екіпажу: мовні бар'єри, відмінності у менталітеті, політичному, культурному середовищі, моральних цінностях та релігійних переконаннях. в) специфіка харчування - особливості раціону кухні на борту судна. Актуальність питань з управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану в Україні, є беззаперечною.

Аналіз досліджень та публікацій. На теперішній час незважаючи на значну увагу, яку економічна теорія з процесного управління приділяє формуванню персоналу, проблема психологічної сумісності в специфічних умовах, таких як морські судна, залишається досі недостатньо вивченою. Успіх трудових ресурсів безпосередньо пов'язаний із психологічними аспектами особистості, що впливають на ефективність її функціонування у команді. Психологічні підходи пропонують різноманітні інтерпретації агресії: від вродженої захисної реакції (Лоренд, Адрі) до прагнення домінувати (Моррісон) або реакції на вороже оточення (Хорци, Фромм). Широко представлені теорії, що пов'язують агресію з фрустрацією (Малер, Дуб, Долард). А. Дарки розрізняє два типи агресивних проявів: мотиваційну агресію як самоціль та інструментальну агресію як засіб досягнення мети, обидві з яких можуть бути контрольованими або неконтрольованими та пов'язані із емоційними станами, такими як гнів та ворожість. Команда проекту, подібно до складного механізму, є визначальним фактором економічної ефективності і результативності. Разом із цим у вітчизняних літературних джерелах залишаються науковці, які із різних боків розглядають людські ресурси, команди, екіпажі, трудові ресурси у турбулентних умовах. Такі вчені, а саме: Павленко О.П.[1], Дарушин О.В.[2,3,6,9,11], Захарченко О.В.[4,13-17], Целлер В.І.[7,10], Маніта О.В.[12], й інші автори. Вони узагальнили відомості з проєктів про сутність та структурну організацію трудових ресурсів в Україні, аналіз та оцінку можливості застосування методів формування їх як кейси екіпажів морських суден та інфраструктурних проєктів. Дослідження свідчать про позитивний вплив командної роботи на якість процесів з прийняття рішень у проєктній діяльності організаційних структур.

Мета роботи. Метою дослідження є оцінка процесів формування та управління кількісним і якісним складом команди проекту, що дозволить визначити потенціал та ефективність людських (трудова) ресурсів, як кейс екіпажів морських суден в умовах турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні на етапі розвитку команди нерідко виникають розбіжності та конфліктні ситуації, спостерігається брак єдності, згуртованості та чіткої орієнтації на місію, цілі та завдання проєкту. Ця теза переформується з класичним висловом Генрі Форда: "Зібратися разом у команді – це початок, зберегтися разом – прогрес, а працювати разом – це успіх"[1]. Ефективне визначення функціональних ролей в команді є важливим

економічним механізмом для досягнення успішних результатів у рамках проєктно-орієнтованого управління. *Основна ідея та мета підходу:* цей підхід базується на переконанні, що покращення взаємодії між членами команди проєкту підвищує загальну ефективність їхньої роботи. Головна мета – зміцнити довіру всередині групи, заохотити взаємну підтримку та налагодити ефективніше спілкування. Цей метод, що зосереджується на поведінці та крос-особистісних стосунках, спирається на індивідуальні особливості (характер людини) для покращення взаємодії у команді [2]. При формуванні команд та розподілі повноважень пріоритет слід надавати мотивації, специфіці діяльності та очікуваній винагороді членів команди, а не лише їхньому статусу. Ефективність команди, зокрема екіпажу судна, залежить від збалансованості та коректності підбору її учасників, а також від раціональності та адекватності розподілу ролей. Етап формування команди передбачає процес взаємної адаптації членів команди у професійному сенсі та формування внутрішньої згуртованості [3]. Класифікація професійних компетенцій в економічному управлінні: згідно з прийнятою системою оцінки професійних знань в управлінні проєктами, виділяють чотири основні категорії компетенцій і скилів:

1. Контекстуальні компетенції: це загальні знання про управління командою, персоналом, розуміння політики компанії, її цілей та завдань. Вони охоплюють розуміння того, як і в якій послідовності слід діяти в різних ситуаціях і загрозах.

2. Технічні компетенції: сюди входять знання та навички, пов'язані з управлінням системами судна, його механізмами та енергетичною установкою, а також підйомними пристроями. Важливою частиною є контроль за наявністю необхідних сертифікатів та дипломів у моряків.

3. Поведінкові компетенції: це набір якостей, таких як лідерство, вміння працювати в команді, мотивація, самоконтроль, відкритість, креативність, здатність до компромісів, орієнтація на результат, навички ведення переговорів, управління кризами та конфліктами, а також надійність, розуміння цінностей та етичних норм. Особлива важливість поведінкових та технічних компетенцій для екіпажів морських суден, оскільки дані навички є критичними при формуванні екіпажів суден, а отже, вони функціонують як проєктні команди.

4. Людський фактор та формування команд: з огляду на це, формування трудових ресурсів має враховувати потребу в злагодженій роботі групи людей для успішного виконання кожного етапу проєктних завдань. Важливо також брати до уваги можливі загрози і ризики, пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями та професійними якостями членів колективу [5]. Кваліфікаційно-професійний ризик виникає тоді, коли процеси стають неефективними через неякісне виконання завдань окремими особами або командою. Особливості екіпажу морського судна як проєктної команди. Екіпаж морського судна, як продукт команди проєкту, має свої унікальні характеристики порівняно із трудовими ресурсами інших аналогічних проєктів.

Управління ризиками на морському транспорті це спільна відповідальність та структурований підхід. Будь-які недоліки в процесах виявлення, управління та зменшення ризиків на будь-якій фазі морського транспорту неминуче призведуть до негативних наслідків в інших сферах. Тому безпека судноплавства є спільною відповідальністю всіх учасників галузі – від

членів екіпажу на борту судна до менеджменту судноплавних компаній, портів та національних морських адміністрацій (АМПУ). Кожен із них зобов'язаний вживати необхідних заходів для мінімізації потенційних загроз [6]. Це зумовлено специфікою цілей, умов роботи та економічних результатів, які досягаються під час морських перевезень. Формування функціональних груп та їх завдання при формуванні функціональних груп у екіпажі враховуються такі фактори, як тип судна, умови рейсу, особливості вантажу та специфіка регіону плавання (як політична, так і географічна). Кожна функціональна група має свої щоденні завдання, від успішного виконання яких залежить досягнення загальної економічної мети [7]. Наприклад, під час переходу судна з одного порту до іншого, різні групи екіпажу систематично виконують свої обов'язки вахтовим методом.

Структурування робіт та планування проєкту. Чітке структурування завдань для команд, екіпажу судна дозволяє кожному учаснику проєкту мати ясне розуміння своїх обов'язків і прав. Під час підготовки судна до переходів між портами, а також протягом рейсу, необхідно враховувати фактори, які можуть обмежувати діяльність команди під час комерційної експлуатації судна [8]. Структура розбивки робіт (Work Breakdown Structure - WBS). Розробка структурної розбивки робіт (WBS): для ефективного досягнення цілей проєкту та отримання запланованих економічних результатів. Цей інструмент дозволяє декомпонувати загальні цілі проєкту на ієрархію менших, керованих завдань. WBS надає менеджеру проєкту повний опис кінцевого результату (продукту чи послуги) та всіх підпроєктів, що ведуть до його досягнення. Переваги WBS у управлінні проєктами вона допомагає виявити всі необхідні роботи для досягнення цілей і завдань [9]. Завдяки цьому підходу, проєкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних, орієнтованих на результат елементів (пакетів робіт, згрупованих за певними критеріями). Кожен наступний рівень деталізації в WBS дозволяє: I) точніше оцінювати обсяги виконаних робіт; II) відстежувати витрачені кошти; III) контролювати дотримання термінів. На нижчих рівнях WBS пакети робіт відповідають меншим обсягам завдань, що спрощує оцінку прогресу виконання та дозволяє чіткіше визначати подальші кроки для процесу досягнення поставлених завдань та цілей [10].

Моделі формування екіпажів стикаються із низкою складнощів, серед яких:

- Невизначеність завдань та високий ризик: плановані завдання часто нечітко визначені, а більшість робіт виконується в умовах загроз і підвищеної небезпеки [11].
- Непередбачуваність даних: вихідні дані часто є випадковими, а їх розподіл важко передбачити через брак статистичної інформації [12].
- Відсутність взаємозамінності: члени екіпажу судна практично не мають дублюючих функцій, що робить їх незамінними.
- Неможливість заміни: зміна складу екіпажу під час виконання проєкту, навіть у разі хвороби, є неможливою.
- Конфлікт інтересів: завдання та інтереси команди проєкту можуть відрізнятись від цілей менеджменту проєкту (судноплавної компанії) [13].
- Інформаційні та комунікаційні бар'єри: недостатнє інформаційне забезпечення та складність налагодження зв'язку між екіпажем судна та іншими стейкхолдерами проєкту [14].

Процес планування та формування персоналу, суднової команди: 1) основа для планування та оцінки, запропонований метод розбиття робіт на складові частини створює міцний фундамент для встановлення чітких показників, таких як обсяг роботи та її вартість. Це дозволяє із високою впевненістю стверджувати, що поставлені цілі, пов'язані з цим обсягом робіт, будуть досягнуті; 2) виклики при формуванні оптимального екіпажу судна [15].

3) Позитивні аспекти формування екіпажу: водночас, деякі фактори сприяють ефективному формуванню екіпажу судна. Вимоги до кваліфікації: наявність документів, сертифікатів, що підтверджують компетентність фахівців, запобігає потраплянню некваліфікованих моряків до суднової команди [16].

4) Медичний відбір: обов'язковий медичний огляд знижує ризик виникнення хронічних захворювань у моряків під час рейсу [17]. Однак, ці позитивні фактори можуть призвести до того, що суднові команди, які працюють в умовах інтенсивної праці заради підвищення продуктивності і економічного результату, виявляються виснаженими та втомленими командами на судах.

Висновки та пропозиції. Для створення якісного та оптимального складу персоналу, команди пропонується використовувати показник формування функціональних груп екіпажу судна. Цей показник враховує взаємозамінність компетенцій між членами команди на різних етапах функціонування проєкту. Механізм передбачає можливість оволодіння моряками кількома професіями, що дозволяє їм виконувати завдання поза основною спеціальністю в екстремальних ситуаціях на борту судна. Критерії кількісної оптимізації команди залежать від специфіки об'єкта, таких як тип, вік та стан судна. Технічний стан судна безпосередньо впливає на чисельність екіпажу. З віком судна погіршується стан його елементів, що збільшує навантаження на екіпаж та підвищує ймовірність аварійних ситуацій. Цільова функція оптимізації враховує як витрати на утримання екіпажу, так і зниження ризику виникнення критичних ситуацій під час рейсу судна. Застосування психофізіологічного підходу дозволяє розробити методіку формування якісного складу екіпажу судна, оптимізованого за характером функціональних груп цієї команди.

При прийнятті рішень необхідно враховувати два важливі аспекти: по-перше, мінімізацію витрат на функціонування, і по-друге, створення можливостей для розвитку професійних навичок членів проєктних команд. Водночас, значного розвитку набула методологічна база в галузі управління людськими ресурсами у проєктах. Її основний принцип полягає в детальному розбитті робіт проєктних команд на складові елементи (WBS-структура), що сприяє ефективному досягненню цілей проєкту. Таким чином, це дослідження дозволило підтвердити достовірність теоретичних гіпотез, механізмів, методів, запропонованих авторами для практичного їх застосування на підприємствах та судноплавних компаніях.

Список використаних джерел:

- [1] Павленко, О. (2024). ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Монографія. Одеса. ОДЕКУ. 208с.



- [2] Дарушин, О. (2025). УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Грааль науки. № 53. С.337-343
- [3] Дарушин, 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.
- [4] Захарченко, О. (2025). АНАЛІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД. Грааль науки. № 58. С.389-400.
- [5] Крамський, С. (2026). ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. Грааль науки. № 64. С. 454-460.
- [6] Дарушин, О. (2025). ЕВОЛЮЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Київський економічний науковий журнал. № 9. С.143-148.
- [7] 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.
- [8] Захарченко, О. (2024). АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДОВОЄННОГО ВПЛИВУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ. Via Economica. №4. С.109-118.
- [9] 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.
- [10] Целлер, В. (2025). ВПЛИВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ НА ЛОГІСТИЧНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. «Сталий розвиток економіки». 2(53). С.632-638.
- [11] Дарушин О. (2025). СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ВИМІРІ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ І ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Грааль науки. № 57. С.281-293.
- [12] Маніта, О. (2024). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ З ФРАХТУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ НА ПРИКЛАДІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ. Грааль науки. №43. С.136-143.
- [13] Захарченко, О. (2025). МОНІТОРИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ. Грааль науки. № 59. С.443-456.
- [14] Kramskyi, S. (2025). THEORETICAL BASIS OF MARITIME TRANSPORT MARKETS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF UNCERTAINTY. «Grail of science». № 48. P.158-165.
- [15] Захарченко, О. (2026). КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Грааль науки. № 63. С.322-328.
- [16] Захарченко, О. (2026). ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ. Грааль науки. № 65. С.356-362.
- [17] Захарченко, О. (2024). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФРАХТОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ ОПЦІОНІВ. «Via Economica» №6. С.34-42.



ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MECHANISM OF HUMAN RESOURCES FORMATION: ASSESSMENT OF PROJECT TEAMS IN TURBULENT CONDITIONS

Olga Yevdokimova

Senior lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship
Odesa State Academy of Construction and Architecture, Ukraine

Serhii Kramskyi

PhD in Engineering, Associate professor,
Associate professor, Department of Public Management and Administration
Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine

Summary. *The presented publication is devoted to the analysis of the organizational mechanism of human resources development and organizational structures, using ship crews as a case. The relevance of the issue of personnel management, especially in conditions of martial law in the territory of Ukraine, is beyond doubt. Factors that create obstacles to the formation of an optimal crew include: the human factor, high variability in the planning of elementary operations and the performance of a significant proportion of work by the crew in conditions of increased risk on board the vessel. Among the main factors that complicate the creation of an optimal crew, the following stand out: significant uncertainty in the processes of planning basic operations and tasks on the vessel. The work is devoted to the assessment of the formation and management of the quantitative and qualitative composition of the project team, which allows determining the potential and effectiveness of human resources of seagoing vessel crews in conditions of turbulence. In conditions of global turbulence and martial law in Ukraine and the dynamics of the impact on the development of many sectors of the economy, in particular the maritime industry, the development of project management methodology is gaining increasing importance.*

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

Дата публікації: 17.04.2026

Дата першого надходження статті до видання: 00.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 00.04.2026