

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістра»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Формування кадрової політики підприємства»

студентка Мілева Анастасія Дмитрівна

групи ТУпд-8-24-М1М(2.0зdc)

науковий керівник роботи

к.е.н., доцент Дарушин О.В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «____» _____ 2026 р.
завідувач кафедри _____

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, цілі та завдання кадрової політики підприємства	7
1.2. Принципи, функції та типи кадрової політики в сучасних умовах господарювання.....	12
1.3. Методичні підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства.....	20
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»	27
2.1. Організаційно-управлінські засади реалізації кадрової політики підприємства.....	27
2.2. Комплексний аналіз складових кадрової політики підприємства	40
2.3. Аналіз ефективності кадрової політики та виявлення проблемних аспектів.....	57
Висновки до другого розділу.....	70
РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ	72
3.1. Стратегічні підходи до формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах	72
3.2. Розробка напрямів та заходів удосконалення кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» для досягнення стратегій.....	77
3.3. Визначення соціально-економічної ефективності та результативності запропонованих заходів.....	89
Висновки до третього розділу.....	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	104
ДОДАТОК А.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пояснюється тим, що сучасні умови господарювання, що характеризуються глобалізацією, цифровізацією, динамічністю ринку праці та зростанням ролі людського капіталу, зумовлюють трансформацію кадрової політики підприємства у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Для українських підприємств актуальність ефективної кадрової політики посилюється викликами воєнного стану, нестабільністю економічного середовища, дефіцитом трудових ресурсів і високим рівнем невизначеності. Особливо це стосується підприємств портової галузі, зокрема ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», діяльність якого залежить від безпекових факторів, коливань вантажопотоків та міжнародної економічної кон'юнктури. У таких умовах виникає необхідність формування гнучкої та стратегічно орієнтованої кадрової політики, здатної забезпечити стабільність трудового колективу, ефективне використання кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проблематика формування та реалізації кадрової політики підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом та кадрової політики зробили Гері Бекер, Пітер Друкер, Девід Ульріх, Майкл Армстронг, Джеффрі Пфеффер, Патрік Райт, Реймонд Ное, Едвард Десі та Річард Райан. У їхніх працях розкрито фундаментальні аспекти управління людським капіталом, мотивації праці, розвитку персоналу, стратегічного управління та ефективності організаційної діяльності.

Серед українських учених значний внесок у дослідження кадрової політики зробили В. Гриньова, С. Ілляшенко, Л. Федулова, В. Пономаренко, Н. Зачосова, А. Колот, О. Кузьмін та інші. У їхніх працях розглядаються питання стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу, інноваційних підходів до управління, мотивації праці та адаптації підприємств

до сучасних умов господарювання. Значна увага приділяється також проблемам підвищення ефективності використання трудових ресурсів, формування конкурентоспроможного персоналу та впровадження сучасних інструментів управління.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, низка аспектів формування кадрової політики залишається недостатньо дослідженою, особливо у контексті практичної реалізації стратегічних підходів на рівні конкретних підприємств. Недостатньо уваги приділяється адаптації сучасних методичних підходів до умов нестабільного зовнішнього середовища, впливу воєнного стану на кадрові процеси, а також розробленню прикладних інструментів оцінювання ефективності кадрової політики. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою магістерського дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення кадрової політики підприємства на основі стратегічного підходу з урахуванням сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи формування кадрової політики підприємства: визначити сутність, цілі та завдання кадрової політики підприємства; проаналізувати принципи, функції та типи кадрової політики підприємства; визначити методичні підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства;
2. Проаналізувати кадрову політику ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»: визначити організаційно-управлінські засади реалізації кадрової політики підприємства; провести комплексний аналіз складових кадрової політики підприємства; проаналізувати ефективність кадрової політики та виявити проблемні аспекти;
3. Розробити та запропонувати удосконалення кадрової політики підприємства на засадах стратегічного підходу: визначити

стратегічні підходи до формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах; розробити напрями та заходи удосконалення кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» для досягнення стратегій; визначити соціально-економічну ефективність та результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації кадрової політики підприємства.

Методи дослідження обрано з урахуванням мети та завдань роботи. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний підхід - для дослідження кадрової політики як цілісної системи; порівняння - для оцінювання динаміки кадрових показників; абстрагування - для формування теоретичних узагальнень; індукцію та дедукцію - для обґрунтування висновків. У практичній частині застосовано економіко-статистичні методи, такі як групування, структурний аналіз, аналіз динаміки показників, що дозволило оцінити ефективність кадрової політики підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів; матеріали періодичних видань; статистичні дані; внутрішні документи ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», зокрема звіт з практики, кадрова та економічна звітність, а також інші матеріали, що характеризують діяльність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу конкретних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики підприємства, які можуть бути використані в діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» для підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення кадрової стійкості та досягнення стратегічних цілей

розвитку. Запропоновані заходи мають прикладний характер і враховують специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану, що підвищує їхню практичну цінність.

Структура магістерської роботи визначається метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування кадрової політики підприємства. У другому розділі здійснено аналіз кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт». У третьому розділі розроблено напрями та заходи її удосконалення на засадах стратегічного підходу, а також визначено їх соціально-економічну ефективність. Магістерська робота містить 36 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання кадрової політики підприємства

У сучасних умовах трансформації економічних систем, зумовлених цифровізацією, глобалізаційними процесами та зміною характеру праці, кадрова політика підприємства набуває статусу одного з ключових інструментів стратегічного управління. Вона визначає здатність організації ефективно формувати, використовувати та розвивати людський капітал як базову складову конкурентоспроможності. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що кадрова політика перестає бути виключно функціональною підсистемою управління і трансформується у стратегічно орієнтований механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності та високої турбулентності середовища (табл. 1.1) [36, с. 27].

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до формування кадрової політики підприємства

Автор	Тези	Період часу
1	2	3
Гері Бекер [39]	Обґрунтував концепцію людського капіталу: інвестиції у працівників як фактор економічного зростання; персонал як стратегічний актив	1960–1990-ті роки (класична теорія), актуалізація - сучасність
Дейв Ульріх [65]	Довів необхідність інтеграції HR-функції у стратегічне управління підприємством	1990-ті роки – дотепер
Патрік Райт [67]	Показав вплив узгодженості кадрової політики зі стратегією підприємства на його ефективність	2000-ті роки – дотепер
О. Айдін та співавтори [37]	Досліджують цифровізацію HR: використання AI, аналітики даних і HR-систем для підвищення ефективності управління персоналом	2020–2025 роки

Продовження Таблиці 1.1.

1	2	3
Майкл Армстронг [36]	Визначає цілі кадрової політики: ефективне використання персоналу, розвиток компетенцій, формування культури та залученості	2000-ті роки – дотепер
Джеффри Пфеффер [61]	Наголошує на довгострокових відносинах із працівниками як факторі продуктивності та стійкості бізнесу	1990-ті роки – дотепер
Міжнародна організація праці [52]	Просуває концепцію гідної праці: безпечні, справедливі та інклюзивні умови праці	2000-ті роки – дотепер
Реймонд Ное [58]	Підкреслює значення безперервного навчання як чинника конкурентоспроможності підприємства	2000-ті роки – дотепер
Едвард Десі та Річард Райан [48]	Розробили теорію самодетермінації: внутрішня мотивація (автономія, компетентність, взаємодія) як основа продуктивності	1980-ті роки – дотепер

Теоретичне осмислення сутності кадрової політики базується на концепції людського капіталу, сформульованій Гері Бекером, згідно з якою інвестиції у розвиток працівників розглядаються як ключовий фактор економічного зростання. У межах цієї концепції персонал виступає не лише ресурсом, а стратегічним активом, здатним генерувати додану вартість [39, с. 44]. Розвиток цієї ідеї у сучасних умовах знайшов відображення у працях Девіда Ульріха, який обґрунтовує необхідність інтеграції HR-функції у стратегічне управління бізнесом [63, с. 30], а також у дослідженнях Патрік Райта, що доводять вплив узгодженості кадрової політики зі стратегією підприємства на його ефективність [67, с. 93].

У сучасній економічній літературі кадрова політика визначається як системна сукупність принципів, норм, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і використання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Зокрема, у роботах українських дослідників підкреслюється, що кадрова політика виступає комплексним інструментом управління, який забезпечує баланс інтересів працівників і

роботодавців, а також сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [34, с. 81]. Аналогічної позиції дотримуються сучасні дослідники, які визначають кадрову політику як стратегічну основу управління людськими ресурсами, що охоплює всі напрями роботи з персоналом - від планування до мотивації та розвитку [33, с. 182].

Сутність кадрової політики доцільно розглядати через її ключові характеристики. По-перше, вона має системний характер, оскільки охоплює всі процеси управління персоналом і забезпечує їх узгодженість. По-друге, вона є стратегічно орієнтованою, оскільки формується відповідно до довгострокових цілей підприємства. По-третє, кадрова політика є динамічною, що проявляється у здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи трансформації ринку праці, технологічні інновації та соціально-економічні виклики.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється цифровій трансформації кадрової політики. Зокрема, використання технологій штучного інтелекту, аналітики даних та цифрових HR-систем розглядається як важливий чинник підвищення ефективності управління персоналом. Дослідження О. Айдін та співавторів демонструють, що впровадження цифрових технологій у HR-процеси дозволяє автоматизувати управлінські рішення, підвищити їх точність і забезпечити стратегічну орієнтацію кадрової політики [37, с. 61]. Сучасна кадрова політика набуває ознак інтелектуалізованої системи управління, що базується на використанні даних та аналітики.

Цілі кадрової політики підприємства формуються з урахуванням його стратегічних пріоритетів і визначають основні орієнтири розвитку системи управління персоналом. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що головною метою кадрової політики є забезпечення підприємства висококваліфікованим, мотивованим і конкурентоспроможним персоналом, здатним ефективно реалізовувати стратегічні завдання

організації. У цьому контексті важливим є формування кадрового потенціалу, що відповідає вимогам інноваційного розвитку та цифрової економіки.

Згідно з підходами Майкла Армстронга, цілі кадрової політики мають включати забезпечення ефективного використання людських ресурсів, розвиток компетенцій працівників, формування організаційної культури та підвищення рівня залученості персоналу [36, с. 401]. У свою чергу, Джеффри Пфеффер наголошує, що ефективна кадрова політика повинна бути спрямована на створення умов для довгострокової взаємодії працівників з організацією, що забезпечує підвищення продуктивності та стійкості бізнесу [59, с. 43].

Важливим аспектом визначення цілей кадрової політики є необхідність забезпечення балансу між економічними та соціальними інтересами. У сучасних умовах підприємства повинні не лише досягати високих фінансових результатів, але й забезпечувати гідні умови праці, професійний розвиток і соціальний захист працівників. У цьому контексті особливого значення набуває концепція гідної праці, яку активно просуває Міжнародна організація з праці, що передбачає створення безпечного, справедливого та інклюзивного робочого середовища [57, с. 31].

Сучасні дослідження також підкреслюють важливість врахування факторів якості трудового життя у формуванні цілей кадрової політики. Зокрема, дослідження 2025 року щодо ролі балансу між роботою та особистим життям демонструє, що впровадження гнучких форм зайнятості та програм підтримки працівників сприяє підвищенню мотивації, зниженню рівня вигорання та зростанню продуктивності [34, с. 68]. Це свідчить про необхідність орієнтації кадрової політики не лише на економічні показники, але й на соціально-психологічні аспекти діяльності персоналу.

Цілі кадрової політики конкретизуються через систему завдань, які визначають основні напрями управління персоналом. До ключових завдань кадрової політики належить забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами відповідної кваліфікації, що передбачає стратегічне

планування персоналу, аналіз ринку праці та формування кадрового резерву. Важливим завданням є також організація ефективного підбору та адаптації персоналу, що забезпечує швидке включення працівників у виробничі процеси.

Не менш важливим завданням кадрової політики є розвиток персоналу, який включає професійне навчання, підвищення кваліфікації та формування компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань підприємства. У цьому контексті Реймонд Ное підкреслює значення безперервного навчання як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності організації [58, с. 37].

Суттєве місце серед завдань кадрової політики займає формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Теорія самодетермінації, розроблена Едвард Десі та Річард Райан, доводить, що внутрішня мотивація є визначальним фактором продуктивності праці та задоволеності працівників [62, с. 407]. Це означає, що кадрова політика повинна забезпечувати умови для розвитку автономії, компетентності та соціальної взаємодії працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває завдання забезпечення кадрової безпеки підприємства, що включає мінімізацію ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, втратою ключових компетенцій та дефіцитом кваліфікованих працівників. Дослідження українських науковців підкреслюють, що ефективна кадрова політика є важливим чинником забезпечення стабільності діяльності підприємства та його стійкості до кризових явищ [9, с. 112].

Водночас сучасна кадрова політика повинна враховувати необхідність інтеграції з іншими функціональними політиками підприємства, зокрема інноваційною, фінансовою та маркетинговою. Така інтеграція забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє досягненню синергічного ефекту. У цьому контексті кадрова політика виступає не лише інструментом

управління персоналом, але й важливим елементом загальної системи управління підприємством.

1.2. Принципи, функції та типи кадрової політики в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції, цифровізацією управлінських процесів та трансформацією ринку праці, кадрова політика підприємства набуває принципово нового змісту. Вона перестає бути лише інструментом адміністративного регулювання трудових відносин і трансформується у комплексну систему стратегічного управління людським капіталом, яка забезпечує адаптацію організації до змін та формує її довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті особливого значення набувають принципи, функції та типи кадрової політики, які визначають її внутрішню логіку, механізми реалізації та варіативність залежно від умов господарювання.

Принципи кадрової політики підприємства виступають базовими методологічними засадами її формування та реалізації (табл. 1.2). Вони визначають загальні підходи до управління персоналом, формують рамки прийняття управлінських рішень і забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Одним із ключових принципів є принцип стратегічної спрямованості, який передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. У межах цього принципу управління персоналом розглядається як складова стратегічного менеджменту, що забезпечує реалізацію корпоративної стратегії через формування відповідного кадрового потенціалу. Стратегічна орієнтація кадрової політики передбачає не лише реакцію на зміни, але й проактивне формування умов для розвитку організації.

Основні принципи кадрової політики підприємства

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
1	2	3
Стратегічної спрямованості	Передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства та її інтеграцію у систему стратегічного управління	Забезпечує формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних потреб підприємства та підвищує ефективність реалізації його цілей
Системності	Визначає взаємозв'язок усіх елементів управління персоналом (планування, розвиток, мотивація тощо) та їх узгоджене функціонування	Сприяє комплексному управлінню персоналом, зменшенню суперечностей між HR-процесами та підвищенню ефективності кадрової роботи
Наукової обґрунтованості	Передбачає використання сучасних методів аналізу, HR-аналітики, цифрових технологій і доказового підходу при прийнятті рішень	Дозволяє підвищити об'єктивність кадрових рішень, оптимізувати витрати та мінімізувати кадрові ризики
Гнучкості та адаптивності	Відображає здатність кадрової політики швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформації ринку праці	Забезпечує оперативне реагування на кризові ситуації, зміни потреб підприємства та дефіцит трудових ресурсів
Соціальної орієнтованості	Спрямований на врахування інтересів працівників, забезпечення належних умов праці та розвитку персоналу	Сприяє підвищенню мотивації, лояльності персоналу та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі
Економічної ефективності	Орієнтує кадрову політику на досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів	Дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати на персонал та покращити фінансові результати діяльності
Безперервного розвитку персоналу	Передбачає створення умов для постійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників	Забезпечує професійне зростання працівників, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптацію до нових умов праці

Продовження Таблиці 1.2

1	2	3
Справедливості та рівності	Забезпечує недискримінаційний характер трудових відносин та рівні можливості для всіх працівників	Формує довіру до системи управління, знижує рівень конфліктності та сприяє дотриманню трудового законодавства
Прозорості	Визначає відкритість управлінських рішень і зрозумілість правил взаємодії в організації	Підвищує рівень довіри працівників до керівництва, покращує внутрішні комунікації та сприяє формуванню позитивної організаційної культури

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [7]

Не менш важливим є принцип системності, який полягає у взаємозв'язку та взаємозалежності всіх елементів кадрової політики. Управління персоналом охоплює широкий спектр процесів - від планування потреб у кадрах до їх розвитку, оцінювання та мотивації - і лише за умови їх інтеграції можливе досягнення синергічного ефекту. Системний підхід дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень та забезпечити їхню узгодженість.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання сучасних теоретичних підходів, методів аналізу та інструментів управління при формуванні кадрової політики. У сучасних умовах це означає активне застосування HR-аналітики, цифрових технологій та доказового підходу до прийняття управлінських рішень. Відповідно, кадрова політика повинна базуватися на об'єктивних даних, результатах досліджень і прогнозах розвитку ринку праці.

Принцип гнучкості та адаптивності є особливо актуальним у сучасних умовах господарювання. Він передбачає здатність кадрової політики швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи технологічні інновації, економічні кризи та зміни у поведінці працівників. Гнучкість проявляється у використанні різноманітних форм зайнятості, індивідуалізації підходів до управління персоналом та впровадженні нових моделей організації праці.

Важливим є також принцип соціальної орієнтованості, який передбачає врахування інтересів працівників, забезпечення належних умов праці та сприяння їхньому професійному розвитку. У сучасних умовах цей принцип набуває особливого значення у зв'язку з підвищенням ролі якості трудового життя, балансу між роботою та особистим життям, а також зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу.

Принцип економічної ефективності передбачає орієнтацію кадрової політики на досягнення максимального результату при оптимальних витратах. Це означає необхідність оцінювання ефективності HR-процесів, аналізу їхнього впливу на результати діяльності підприємства та забезпечення раціонального використання трудових ресурсів.

До принципів кадрової політики також належать принцип безперервного розвитку персоналу, який передбачає створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівників, принцип справедливості та рівності, що забезпечує недискримінаційний характер трудових відносин, а також принцип прозорості, який передбачає відкритість управлінських рішень і зрозумілість правил взаємодії в організації [7, с. 203].

Функції кадрової політики відображають основні напрями її реалізації та визначають роль у системі управління підприємством (табл. 1.3). У сучасній науковій літературі функції кадрової політики розглядаються як сукупність управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом.

Таблиця 1.3

Основні функції кадрової політики підприємства

Функція	Зміст функції	Практичне значення для підприємства
1	2	3
Планувальна	Визначення потреб у персоналі, прогнозування змін, формування кадрових планів відповідно до стратегії підприємства	Забезпечує своєчасне укомплектування персоналом, знижує ризик кадрового дефіциту та сприяє стабільності діяльності підприємства

Продовження Таблиці 1.3

1	2	3
Організаційна	Формування організаційної структури, розподіл функцій і відповідальності, створення умов для ефективної праці	Сприяє раціональному розподілу трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та ефективності управління
Мотиваційна	Розробка систем матеріального і нематеріального стимулювання, підвищення залученості персоналу	Підвищує рівень мотивації працівників, знижує плинність кадрів та покращує результати трудової діяльності
Розвивальна	Організація навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників	Забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та адаптацію персоналу до сучасних вимог ринку праці
Контрольна	Оцінювання результатів діяльності персоналу, аналіз ефективності HR-процесів і забезпечення зворотного зв'язку	Дозволяє виявляти проблеми в управлінні персоналом, підвищувати результативність праці та вдосконалювати кадрову політику
Соціальна	Забезпечення соціального захисту працівників, формування сприятливого психологічного клімату	Сприяє зміцненню трудової дисципліни, підвищенню лояльності персоналу та покращенню соціально-психологічного клімату
Інноваційна	Впровадження сучасних HR-підходів, розвиток творчого потенціалу та підтримка цифровізації управління персоналом	Підвищує ефективність HR-процесів, сприяє модернізації системи управління персоналом та посиленню конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено на основі аналізу [1]

Планувальна функція передбачає визначення потреб підприємства у персоналі, прогнозування змін у структурі трудових ресурсів та розробку заходів щодо їх забезпечення. Вона включає аналіз ринку праці, оцінювання внутрішнього кадрового потенціалу та формування кадрових планів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Організаційна функція полягає у створенні умов для ефективного використання персоналу, включаючи формування організаційної структури,

розподіл функцій і відповідальності, а також забезпечення належних умов праці. Вона сприяє оптимізації процесів управління та підвищенню продуктивності праці.

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів діяльності. Вона включає формування системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу та створення умов для реалізації потенціалу працівників.

Розвивальна функція кадрової політики передбачає організацію навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах ця функція набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю адаптації працівників до швидких змін технологій і вимог до компетенцій.

Контрольна функція полягає у здійсненні оцінювання результатів діяльності персоналу, аналізі ефективності HR-процесів та виявленні відхилень від встановлених стандартів. Вона забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Соціальна функція кадрової політики пов'язана із забезпеченням соціального захисту працівників, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримкою корпоративної культури. Вона сприяє підвищенню лояльності персоналу та зміцненню внутрішньої стабільності організації.

Інноваційна функція полягає у сприянні впровадженню нових підходів до управління персоналом, розвитку творчого потенціалу працівників та формуванні інноваційного середовища. У сучасних умовах ця функція тісно пов'язана з цифровізацією HR-процесів та використанням сучасних технологій [1, с. 48].

Типи кадрової політики відображають різні підходи до управління персоналом залежно від стратегічних цілей підприємства, умов його

функціонування та особливостей зовнішнього середовища (табл. 1.4). У науковій літературі існує декілька класифікацій типів кадрової політики, що дозволяють систематизувати різноманіття підходів до управління персоналом.

Таблиця 1.4

Типи кадрової політики підприємства

Класифікаційна ознака	Тип кадрової політики	Характеристика
За ступенем активності управління	Пасивна	Відсутність чіткої стратегії; реагування на проблеми після їх виникнення
	Реактивна	Реагування на зміни зовнішнього середовища без їх попередження
	Превентивна	Прогнозування можливих змін та підготовка до них
	Активна	Проактивне управління персоналом, формування умов для розвитку та випередження змін
За ступенем відкритості до ринку праці	Відкрита	Активне залучення персоналу ззовні, оновлення кадрового складу
	Закрита	Орієнтація на розвиток внутрішнього персоналу та кар'єрне просування в межах підприємства
За рівнем формалізації управління	Формалізована	Чітко визначені процедури, регламенти та стандарти управління
	Неформалізована	Гнучкі підходи, залежність від управлінських рішень керівництва
Сучасні (інноваційні) типи	Політика управління талантами	Орієнтація на виявлення, розвиток і утримання ключових працівників
	Політика employee experience	Формування позитивного досвіду працівника та комфортного робочого середовища
	Цифрово-орієнтована кадрова політика	Використання HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизації процесів

Джерело: розроблено на основі аналізу [2]

Однією з найбільш поширених є класифікація за ступенем активності управління, відповідно до якої виділяють пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чітко сформованих стратегічних орієнтирів та реакцією на проблеми лише після їх виникнення. Реактивна політика передбачає реагування на зміни зовнішнього середовища, але не забезпечує їх попередження. Превентивна кадрова політика спрямована на прогнозування можливих змін і підготовку до них. Найбільш ефективною вважається активна кадрова політика, яка передбачає проактивне управління персоналом, формування умов для розвитку організації та випередження змін.

Інша класифікація базується на ступені відкритості підприємства до зовнішнього ринку праці. Відкрита кадрова політика передбачає активне залучення персоналу ззовні, що сприяє оновленню кадрового складу та впровадженню нових ідей. Закрита кадрова політика орієнтована на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу та просування працівників усередині організації. У сучасних умовах підприємства часто використовують комбіновані підходи, поєднуючи переваги обох типів.

Також виділяють типи кадрової політики залежно від рівня формалізації управлінських процесів. Формалізована кадрова політика характеризується чітко визначеними процедурами, регламентами та стандартами, що забезпечують стабільність і передбачуваність управління. Неформалізована політика базується на гнучких підходах і значною мірою залежить від особистих якостей керівників [2, с. 188].

У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційні типи кадрової політики, що орієнтовані на використання цифрових технологій, розвиток гнучких форм зайнятості та впровадження нових моделей організації праці. До них належать, зокрема, політика управління талантами, яка спрямована на виявлення та розвиток ключових працівників, а також політика, орієнтована на формування досвіду працівника (*employee experience*), що передбачає створення комфортного та продуктивного робочого середовища.

У контексті сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та нестабільність економічного середовища, кадрова політика підприємства повинна бути інтегрованою, гнучкою та інноваційною. Вона має забезпечувати не лише ефективне використання людських ресурсів, але й створювати умови для їхнього розвитку, адаптації та реалізації потенціалу.

1.3. Методичні підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростаючою складністю організаційних систем, цифровізацією бізнес-процесів, глобалізацією ринку праці та посиленням конкуренції за таланти, питання формування та реалізації кадрової політики підприємства набуває особливої методологічної значущості. Кадрова політика перестає бути лише декларативною системою принципів і набуває характеру чітко структурованого, науково обґрунтованого процесу, який включає визначення стратегічних орієнтирів, вибір інструментів управління персоналом та їх практичну імплементацію в діяльність підприємства. У цьому контексті методичні підходи до формування та реалізації кадрової політики виступають основою забезпечення її ефективності, адаптивності та результативності.

Методологічна основа формування кадрової політики базується на інтеграції різних наукових підходів, серед яких ключове місце займають системний, стратегічний, процесний, компетентнісний, ситуаційний та ресурсний підходи. Їх поєднання дозволяє сформулювати комплексне бачення кадрової політики як багаторівневої системи управління, що функціонує у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства (табл. 1.5).

Системний підхід передбачає розгляд кадрової політики як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, включаючи цілі, принципи, функції, методи та інструменти управління персоналом.

У межах цього підходу особлива увага приділяється взаємозв'язкам між окремими підсистемами управління персоналом, такими як підбір, адаптація, розвиток, оцінювання та мотивація. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і досягти синергічного ефекту від їх реалізації.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до формування кадрової політики підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Практичне значення для підприємства
Системний	Розглядає кадрову політику як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (цілі, принципи, функції, методи)	Забезпечує узгодженість HR-процесів та досягнення синергічного ефекту
Стратегічний	Орієнтує кадрову політику на досягнення довгострокових цілей підприємства	Забезпечує відповідність кадрових рішень загальній стратегії розвитку
Процесний	Розглядає формування кадрової політики як послідовність етапів із чіткими входами та виходами	Підвищує керованість, прозорість і контроль HR-процесів
Компетентнісний	Орієнтований на формування та розвиток ключових компетенцій персоналу	Забезпечує відповідність кваліфікації працівників стратегічним потребам
Ситуаційний	Передбачає адаптацію кадрової політики до конкретних умов діяльності підприємства	Забезпечує гнучкість та адекватність управлінських рішень
Ресурсний	Розглядає персонал як стратегічний ресурс формування конкурентних переваг	Сприяє розвитку унікальних компетенцій і довгостроковій конкурентоспроможності

Джерело: розроблено на основі аналізу [8], [38]

Стратегічний підхід акцентує увагу на необхідності узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. Він передбачає формування кадрової політики як складової загальної стратегії організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і стійкий розвиток. У межах цього

підходу кадрова політика розглядається як інструмент реалізації стратегічних пріоритетів підприємства через формування відповідного кадрового потенціалу.

Процесний підхід орієнтований на розгляд формування та реалізації кадрової політики як послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має чітко визначені вхідні та вихідні параметри. Такий підхід дозволяє структурувати діяльність у сфері управління персоналом, забезпечити її прозорість та контрольованість, а також підвищити ефективність реалізації управлінських рішень.

Компетентнісний підхід передбачає орієнтацію кадрової політики на формування та розвиток ключових компетенцій працівників, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Він базується на ідеї, що саме компетенції персоналу визначають здатність організації до інноваційного розвитку та адаптації до змін. У цьому контексті важливим є формування моделей компетенцій, які виступають основою для підбору, оцінювання та розвитку персоналу.

Ситуаційний підхід підкреслює необхідність врахування конкретних умов функціонування підприємства при формуванні кадрової політики. Він передбачає адаптацію управлінських рішень до специфіки галузі, розміру підприємства, стадії його розвитку, а також до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє забезпечити гнучкість кадрової політики та її відповідність реальним умовам господарювання.

Ресурсний підхід розглядає персонал як стратегічний ресурс підприємства, який забезпечує формування його конкурентних переваг. У межах цього підходу кадрова політика спрямована на розвиток унікальних компетенцій, які важко відтворити конкурентам, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації [8, с. 122].

Формування кадрової політики підприємства є складним багатоступеневим процесом, який включає декілька взаємопов'язаних етапів (табл. 1.6).

Етапи формування та реалізації кадрової політики підприємства

Етап	Зміст етапу	Результат
1. Аналіз середовища	Дослідження зовнішніх (ринок праці, законодавство, конкуренція) і внутрішніх факторів (персонал, структура, культура)	Інформаційна база для формування кадрової політики
2. Визначення цілей і завдань	Формування стратегічних орієнтирів управління персоналом	Чітко визначені цілі кадрової політики
3. Розробка концепції	Визначення принципів, підходів і інструментів кадрової політики	Концептуальна модель кадрової політики
4. Розробка HR-процесів	Формування систем підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання	Комплекс інструментів реалізації кадрової політики
5. Впровадження	Практична реалізація заходів у діяльності підприємства	Функціонуюча система управління персоналом
6. Контроль і оцінювання	Аналіз ефективності (продуктивність, плинність, залученість тощо)	Виявлення відхилень і проблем
7. Коригування	Внесення змін на основі результатів оцінювання та змін середовища	Підвищення ефективності кадрової політики

Джерело: розроблено на основі аналізу [38]

Початковим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз передбачає дослідження ринку праці, рівня конкуренції, законодавчого регулювання трудових відносин, а також технологічних та соціально-економічних тенденцій. Внутрішній аналіз включає оцінювання кадрового потенціалу підприємства, рівня кваліфікації працівників, структури персоналу, системи мотивації та організаційної культури.

Наступним етапом є визначення цілей і завдань кадрової політики, які повинні відповідати стратегічним цілям підприємства. На цьому етапі формуються основні орієнтири управління персоналом, включаючи забезпечення підприємства необхідними кадрами, розвиток компетенцій працівників, підвищення їх мотивації та ефективності праці.

Важливим етапом є розробка концепції кадрової політики, яка визначає основні принципи, підходи та інструменти управління персоналом. Концепція кадрової політики виступає основою для розробки конкретних програм і заходів у сфері управління персоналом.

Подальшим етапом є розробка та впровадження конкретних HR-процесів, що забезпечують реалізацію кадрової політики. До них належать процеси підбору та адаптації персоналу, організація навчання та розвитку, оцінювання результатів діяльності, формування системи мотивації та стимулювання праці, а також управління кар'єрою працівників.

Особливе значення у сучасних умовах має впровадження цифрових технологій у процес формування та реалізації кадрової політики. Використання HR-аналітики, систем управління талантами, платформ електронного навчання та інших цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і підвищити рівень адаптивності організації [38].

Реалізація кадрової політики передбачає практичне впровадження розроблених заходів у діяльність підприємства. Вона включає організацію виконання HR-процесів, контроль за їх реалізацією, оцінювання ефективності та внесення необхідних корективів. У цьому контексті важливим є забезпечення зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити результати реалізації кадрової політики та визначити напрями її вдосконалення.

Оцінювання ефективності кадрової політики є невід'ємною складовою її реалізації. Воно передбачає аналіз показників продуктивності праці, рівня плинності кадрів, залученості персоналу, ефективності навчання та розвитку, а також фінансових результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах для цього активно використовуються інструменти HR-аналітики, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про ефективність управління персоналом.

Важливим елементом методичних підходів є також управління змінами, що виникають у процесі реалізації кадрової політики. У сучасних умовах

підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до нових умов, що вимагає впровадження змін у системі управління персоналом. Ефективне управління змінами передбачає залучення працівників до процесу змін, формування позитивного ставлення до них та забезпечення необхідної підтримки.

Особливого значення набуває також питання формування корпоративної культури, яка виступає важливим чинником реалізації кадрової політики. Корпоративна культура визначає норми поведінки працівників, їх цінності та ставлення до роботи, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом.

У сучасних умовах значна увага приділяється інтеграції кадрової політики з іншими функціональними політиками підприємства. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність діяльності організації в цілому.

Висновки до першого розділу

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що кадрова політика підприємства в сучасних умовах господарювання виступає стратегічним інструментом забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Встановлено, що кадрова політика є системою принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. В умовах цифровізації, трансформації ринку праці та посилення зовнішніх викликів особливого значення набувають її гнучкість, адаптивність та орієнтація на розвиток людського капіталу.

У процесі дослідження визначено основні принципи, функції та типи кадрової політики, що забезпечують комплексність системи управління персоналом. Обґрунтовано, що ефективна кадрова політика реалізується через

взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації, розвитку, контролю та соціального забезпечення персоналу. Дослідження методичних підходів дозволило встановити, що сучасна кадрова політика повинна базуватися на інтеграції стратегічного, системного, процесного та компетентнісного підходів, використанні HR-аналітики, цифрових технологій і механізмів безперервного професійного розвитку працівників.

Кадрова політика є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки саме через неї формується кадровий потенціал, організаційна культура та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу практичних аспектів реалізації кадрової політики на прикладі ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт».

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

2.1. Організаційно-управлінські засади реалізації кадрової політики підприємства

Організаційно-управлінські засади реалізації кадрової політики підприємства доцільно розглядати як сукупність управлінських, нормативних, структурних та економічних передумов, які визначають можливості підприємства щодо формування, використання, розвитку та збереження персоналу. У практичному вимірі кадрова політика не існує відокремлено від загальної системи менеджменту, оскільки її зміст, інструменти та пріоритети безпосередньо залежать від місії підприємства, його стратегічних цілей, організаційної структури, характеру виробничої діяльності, рівня регламентації управлінських процесів, а також впливу зовнішнього середовища. Саме тому аналіз кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» необхідно розпочати з характеристики підприємства як суб'єкта господарювання, визначення його ролі у транспортно-логістичній системі України та з'ясування того, яким чином організаційна модель управління створює передумови для реалізації кадрових рішень.

Державне підприємство «Ізмаїльський морський торговельний порт» є державним унітарним підприємством, яке функціонує на засадах державної власності та належить до сфери управління Міністерства розвитку громад та територій України. За своїм економіко-правовим статусом підприємство поєднує ознаки комерційного суб'єкта господарювання та стратегічно важливого елемента транспортної інфраструктури держави. Така подвійна природа діяльності має безпосередній вплив на кадрову політику, оскільки підприємство, з одного боку, повинно забезпечувати економічну ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність на ринку портових послуг, а з іншого - підтримувати безперервність функціонування критично важливої

інфраструктури, особливо в умовах воєнного стану та трансформації логістичних маршрутів. ДП «ІЗМ МТП» є державним унітарним підприємством, що виконує стратегічно важливі функції у транспортно-логістичній системі держави.

Місія підприємства полягає у забезпеченні ефективного функціонування портової інфраструктури шляхом організації вантажно-розвантажувальних робіт, обслуговування транспортних потоків, розвитку логістичних зв'язків і надання комплексу супутніх послуг для задоволення потреб національного та міжнародного ринків перевезень. У кадровому аспекті ця місія означає, що персонал підприємства є не лише виконавцем окремих виробничих операцій, а основним ресурсом забезпечення стабільності портового процесу. Без належної чисельності, кваліфікації, дисципліни та професійної відповідальності працівників неможливо забезпечити ритмічність вантажопереробки, якість логістичного обслуговування, безпечну експлуатацію техніки та дотримання вимог охорони праці [26].

Особливість ДП «ІЗМ МТП» як об'єкта кадрового аналізу полягає в тому, що підприємство функціонує у складній галузі, де результати діяльності значною мірою залежать від злагодженості роботи різних категорій персоналу: виробничих робітників, технічних працівників, інженерно-технічних служб, диспетчерського апарату, управлінців, фахівців із безпеки, охорони праці, економіки, права, логістики та кадрового адміністрування. Такий багатoproфільний характер діяльності обумовлює необхідність побудови кадрової політики не як суто адміністративної процедури обліку персоналу, а як комплексної системи, що охоплює планування потреби в кадрах, професійний добір, навчання, перепідготовку, мотивацію, соціальний захист, контроль трудової дисципліни та забезпечення кадрової безпеки.

Стратегічні цілі ДП «ІЗМ МТП» мають безпосередній зв'язок із кадровою політикою підприємства. До таких цілей належать розвиток і ефективне використання портових територій, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, підвищення ефективності використання

трудового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій в управління та забезпечення екологічної безпеки діяльності. Кожна із зазначених цілей має кадровий вимір. Розвиток портових територій потребує персоналу, здатного забезпечити ефективне функціонування виробничих комплексів. Підвищення фінансово-господарської ефективності неможливе без раціонального використання робочого часу, оптимізації чисельності працівників і продуктивної організації праці [20]. Впровадження інформаційних технологій передбачає цифрову компетентність персоналу, готовність до навчання та адаптації. Забезпечення екологічної безпеки і охорони праці вимагає високого рівня професійної дисципліни та систематичного навчання працівників.

У цьому контексті кадрова політика ДП «ІЗМ МТП» формується під впливом не лише поточних виробничих потреб, а й довгострокових стратегічних орієнтирів. Підприємство має забезпечувати наявність кадрів, здатних працювати в умовах технічно складного виробництва, високого рівня відповідальності та підвищених ризиків. З огляду на портову специфіку особливої ваги набувають працівники робітничих професій, фахівці з експлуатації перевантажувальної техніки, працівники флоту, механізації, диспетчерської служби, служби охорони праці, енергогосподарства, технічного нагляду та матеріально-технічного забезпечення. Водночас сучасна логістика вимагає посилення ролі управлінських, економічних, правових та інформаційно-аналітичних компетенцій, що поступово змінює вимоги до якісної структури персоналу [22].

Важливою організаційною передумовою реалізації кадрової політики є структура управління підприємством (Додаток А). Для ДП «ІЗМ МТП» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, яка є типовою для великих державних підприємств зі складним виробничим циклом. Її сутність полягає у поєднанні єдиноначальності, що забезпечується лінійною вертикаллю управління, із функціональною спеціалізацією окремих служб і підрозділів. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл

повноважень, відповідальності та управлінських функцій між керівниками різних рівнів. Вищим рівнем управління є директор підприємства, якому підпорядковуються заступники за ключовими напрямками, головний бухгалтер, головний інженер і служба управління персоналом.

Лінійно-функціональна структура має важливе значення для реалізації кадрової політики, оскільки дозволяє поєднати централізоване прийняття стратегічних кадрових рішень із функціональною участю окремих підрозділів у їх виконанні. Директор підприємства зберігає загальне управлінське керівництво, тоді як профільні заступники та керівники служб забезпечують реалізацію кадрових рішень у межах своїх функціональних напрямів. Така модель особливо важлива для підприємства портової галузі, де кадрові рішення повинні враховувати не лише загальні управлінські вимоги, а й технологічну специфіку окремих підрозділів.

Заступнику директора з економіки підпорядковуються фінансово-економічна служба, фінансовий відділ, планово-економічний відділ та відділ організації праці і заробітної плати. Це має безпосередній зв'язок із кадровою політикою, оскільки саме через ці підрозділи формується економічне підґрунтя кадрових рішень: планування фонду оплати праці, обґрунтування штатної чисельності, визначення витрат на персонал, аналіз продуктивності праці, оцінка співвідношення доходів і витрат. В умовах нестабільного вантажообігу взаємодія кадрової служби з економічними підрозділами є критично важливою, адже чисельність персоналу, преміювання, додаткові виплати та можливості професійного розвитку значною мірою залежать від фінансових результатів підприємства.

Заступнику директора з експлуатації підпорядковуються технологічний відділ, виробничо-перевантажувальні комплекси, диспетчерська, відділ контролю обліку вантажів і комерційний відділ. Саме ці підрозділи формують основний попит на виробничий персонал. Їхні потреби визначають кількість працівників, необхідних для забезпечення вантажообігу, графіки роботи, вимоги до кваліфікації, необхідність залучення додаткових змін або

оптимізації робочого часу. Тому кадрова політика в цій частині повинна мати гнучкий характер і швидко реагувати на зміну виробничого навантаження.

Головному інженеру підпорядковані служба механізації, служба обслуговування інфраструктури, енергогосподарство, відділ технічного нагляду, портовий флот і служба матеріально-технічного забезпечення. Цей блок управління має важливе значення для кадрової політики, оскільки потребує працівників із високим рівнем технічної підготовки. Експлуатація портової техніки, ремонт обладнання, забезпечення енергетичної стабільності та підтримання інфраструктури в робочому стані вимагають системного підходу до навчання, атестації, підвищення кваліфікації та контролю професійної придатності персоналу.

Окремий управлінський напрям становить охорона праці та навколишнього середовища. Підпорядкування відповідної служби окремому заступнику директора свідчить про те, що безпека праці є не другорядним, а стратегічним елементом управління підприємством. Для кадрової політики це означає необхідність інтеграції вимог охорони праці в усі HR-процеси: добір персоналу, допуск до роботи, професійне навчання, інструктажі, медичні огляди, оцінювання дисципліни та професійної відповідальності. У портовій діяльності помилки персоналу можуть мати значні виробничі, фінансові та соціальні наслідки, тому кадрова політика повинна забезпечувати не лише кількісну укомплектованість штату, а й безпечну поведінку працівників.

Особливе місце в організаційній структурі займає служба управління персоналом. Її підпорядкування безпосередньо директору підприємства має принципове значення, оскільки засвідчує стратегічну роль кадрової функції. В адміністративній моделі ДП «ІЗМ МТП» кадрова служба виконує ширші за обліково-документаційні функції. Вона виступає самостійним структурним підрозділом, відповідальним за реалізацію кадрової політики, добір і розстановку кадрів, професійний розвиток, матеріальне й моральне стимулювання працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства та координацію навчально-курсowego комбінату (далі – НКК).

Система управління персоналом (далі – СУП) підпорядкована безпосередньо директору, що вказує на її стратегічне значення у системі менеджменту підприємства.

Безпосереднє керівництво службою управління персоналом здійснює начальник СУП, якому підпорядковані працівники служби та навчально-курсowego комбінату. Така організаційна модель є доцільною, оскільки поєднує адміністративно-кадрову функцію з функцією професійного розвитку персоналу. Наявність НКК у структурі кадрового управління дозволяє підприємству не лише здійснювати облік і добір кадрів, а й формувати внутрішню систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для ДП «ІЗМ МТП» це має особливе значення, оскільки значна частина професій потребує спеціалізованої підготовки, практичних навичок і дотримання вимог безпеки [21].

Функції служби управління персоналом охоплюють як стратегічні, так і операційні напрями. До стратегічних належать розроблення кадрової політики, планування потреби в персоналі, формування кадрового резерву, аналіз плинності кадрів, оцінка використання робочого часу, участь у впровадженні HRM-технологій і створення єдиного банку даних працівників. До операційних функцій належать добір, розстановка й атестація кадрів, ведення кадрового діловодства, оформлення прийняття, переведення, відпусток і звільнень, підготовка матеріалів для заохочення або дисциплінарного впливу, контроль трудової дисципліни та взаємодія з центром зайнятості. Такий функціональний спектр свідчить про комплексний характер кадрового управління на підприємстві.

Особливо важливою є взаємодія СУП з іншими структурними підрозділами. Кадрова служба не функціонує ізольовано, а виконує роль координаційного центру, який поєднує інтереси адміністрації, виробничих підрозділів, економічних служб, юридичного відділу, служби охорони праці, мобілізаційного підрозділу та бухгалтерії. Наприклад, взаємодія з виробничими підрозділами дозволяє визначати реальні потреби у працівниках

за професіями та кваліфікаціями. Взаємодія з планово-економічним відділом забезпечує узгодження кадрових рішень із фінансовим планом і фондом оплати праці. Співпраця з бухгалтерією необхідна для коректного нарахування заробітної плати, відпускних, лікарняних та інших виплат. Юридична служба забезпечує правову відповідність кадрових документів, а служба охорони праці – допуск персоналу до виконання робіт з урахуванням вимог безпеки.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває взаємодія СУП із відділом мобілізаційної роботи та цивільного захисту. Для стратегічного підприємства ця взаємодія має не лише адміністративне, а й безпекове значення. Служба управління персоналом забезпечує мобілізаційний підрозділ актуальними даними щодо військово-облікових спеціальностей працівників, їхньої освіти, сімейного стану та професійної ролі на підприємстві. Це дозволяє готувати документи для бронювання ключового персоналу, зберігати кадрове ядро та підтримувати безперервність виробничих процесів. Такий аспект кадрової політики є особливо важливим для ДП «ІЗМ МТП», оскільки підприємство виконує функції стратегічного портового оператора Дунайського регіону.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства також є важливою організаційною передумовою її реалізації. Кадрові рішення на ДП «ІЗМ МТП» не мають довільного характеру, а спираються на багаторівневу систему регламентації (Рис. 1.1)

На верхньому рівні кадрових рішень перебуває національний законодавчий рівень, зокрема – Кодекс законів про працю України, Закони України «Про оплату праці», «Про професійний розвиток працівника», «Про відпустки» та інші, які у загальному нормують кадрову політику будь-якого підприємства, включаючи ДП «ІЗМ МТП».

Другий рівень представлений нормативними актами, характерними саме для сфери функціонування ДП «ІЗМ МТП». До них, зокрема, належать галузеві нормативні та методичні документи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства економіки України,

Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України, а також накази, положення й методичні рекомендації, що регламентують діяльність морських портів, організацію праці, професійну підготовку персоналу, питання охорони праці, безпеки судноплавства та функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Рисунок 1.1:

Схема багаторівневої регламентації ДП «ІЗМ МТП»



Джерело: розроблено на основі аналізу [14]

На третьому рівні перебувають внутрішні для підприємства документи. Статут ДП «ІЗМ МТП» виконує роль базового документа, який визначає правові межі управління підприємством, у тому числі кадрового. Він закріплює право підприємства самостійно визначати організаційну структуру, чисельність працівників, штатний розпис і порядок управління трудовим

колективом. Саме на основі Статуту директор підприємства реалізує повноваження щодо призначення на посади, звільнення працівників, затвердження внутрішніх документів і прийняття управлінських рішень у сфері персоналу.

Колективний договір є одним із найважливіших локальних документів у системі кадрової політики, оскільки регламентує соціально-трудові відносини між адміністрацією та працівниками. Він визначає умови оплати праці, матеріального стимулювання, соціального захисту, надання матеріальної допомоги, гарантій і пільг. Для підприємства з великою чисельністю персоналу та значною часткою робітничих професій Колективний договір має особливе значення, оскільки забезпечує прозорість трудових відносин, формує довіру до адміністрації та знижує ризики соціальної напруги. У кадровому аспекті цей документ виконує не лише юридичну, а й мотиваційну функцію, адже закріплює очікування працівників щодо винагороди, соціальної підтримки та стабільності зайнятості [14].

Правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують повсякденну організацію праці на підприємстві. Вони визначають режим роботи, порядок прийняття та звільнення працівників, основні права й обов'язки сторін трудових відносин, правила трудової дисципліни, умови застосування заохочень і дисциплінарних стягнень. Для порту, який працює в умовах складного виробничого циклу та змінних графіків, ПВТР є важливим інструментом забезпечення організаційної впорядкованості. Вони дозволяють уніфікувати вимоги до поведінки працівників, забезпечити контроль робочого часу, мінімізувати порушення дисципліни та підтримувати стабільність технологічного процесу.

Суттєвим аспектом організаційно-управлінських засад кадрової політики є залежність кадрової стабільності від зовнішніх і внутрішніх економічних чинників. Для ДП «ІЗМ МТП» базовим показником, що визначає потребу в персоналі, є вантажообіг. Саме обсяги вантажопереробки визначають необхідну кількість працівників, інтенсивність використання

робочого часу, потребу в додаткових змінах, рівень навантаження на виробничі комплекси та фінансові можливості підприємства щодо оплати й стимулювання праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка вантажопереробки підприємства

Вантажо- переробка, тис. т	Дані за роками			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютні		Відносні	
				2022/2023	2023/2024	2022/ 2023, %	2023/ 2024, %
ВПК «ПВР»	1194,6	1821,0	863,4	+626,4	-957,6	+52,44	- 52,59
ВПК «ДВР»	4742,9	6997,9	5360,2	+ 2255,0	-1637,7	+ 47,54	- 23,40
Всього	5937,5	8 818,9	6 223,6	+2 881,4	-2 595,3	+48,5	-29,4

Джерело: розроблено на основі аналізу звітності ДП «ІЗМ МТП»

Проаналізовано динаміку вантажопереробки: у 2022 році вона становила 5 937,5 тис. т, у 2023 році – 8 818,9 тис. т, а у 2024 році – 6 223,6 тис. т. Зазначена динаміка свідчить про значну нестабільність виробничого навантаження. У 2023 році підприємство працювало в умовах суттєвого зростання вантажообігу, що об’єктивно зумовило потребу в розширенні штату, залученні додаткових працівників і підвищенні інтенсивності роботи. У 2024 році, навпаки, спостерігалось зниження вантажообігу на 2 595,3 тис. т порівняно з 2023 роком, тобто майже на 29,4 %. Така зміна виробничої активності безпосередньо вплинула на кадрову політику: підприємство перейшло від активного нарощування кадрового потенціалу до більш обережної політики збереження кадрового ядра та оптимізації чисельності.

Вплив вантажообігу на кадрову політику підтверджується і динамікою прийому працівників. У 2023 році, коли підприємство мало рекордне виробниче навантаження, було прийнято 258 осіб. У 2024 році кількість прийнятих працівників скоротилася до 81 особи, тобто більш ніж утричі. Це

демонструє пряму залежність між виробничою активністю підприємства та політикою формування персоналу. У періоди зростання обсягів роботи кадрова політика орієнтується на оперативне залучення трудових ресурсів, тоді як у періоди скорочення вантажопереробки – на стримування найму, раціоналізацію використання наявного персоналу та зменшення витрат.

Фінансові результати підприємства також мають безпосередній вплив на кадрову стабільність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства

Показник	Дані за роками			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютні		Відносні	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023, %	2023/2024, %
Сукупний дохід, тис. грн	1540070	2810995	1776 682	+1270925	- 1034313	+ 82,5	- 36,8
Сукупні витрати, тис. грн	1089946	1804413	1331 195	+ 714467	- 473218	+ 65,6	- 26,2
Чистий прибуток, тис. грн	450124	1006582	445 487	+ 556458	- 561095	+ 123,6	- 55,7

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності ДП «ІЗМ МТП»

У 2023 році сукупний дохід підприємства становив 2 810 995 тис. грн, а чистий прибуток - 1 006 582 тис. грн. У 2024 році сукупний дохід скоротився до 1 776 682 тис. грн, а чистий прибуток - до 445 487 тис. грн. Прибуток підприємства у 2024 році зменшився більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком. Таке скорочення фінансових результатів обмежує можливості підприємства

щодо підвищення заробітної плати, розширення соціальних програм, фінансування навчання та збільшення чисельності персоналу.

Разом з тим, навіть за умов фінансового тиску підприємство повинно зберігати достатній кадровий потенціал для виконання своїх стратегічних функцій. Це створює складне управлінське завдання: з одного боку, необхідно оптимізувати витрати, а з іншого - не допустити втрати ключових працівників, професійних компетенцій і виробничої стійкості. У таких умовах кадрова політика має бути не механічно скорочувальною, а диференційованою, тобто такою, що розрізняє критично важливі посади, перспективні категорії персоналу, працівників із дефіцитними компетенціями та ділянки, де можлива раціоналізація без шкоди для виробничого процесу.

Зовнішні чинники також істотно впливають на кадрову політику підприємства. Серед них особливо важливими є воєнний стан, зміна логістичних маршрутів, конкуренція з боку інших портів і операторів, безпекові ризики, нестабільність енергопостачання та нерівномірність вантажопотоків. Відкриття портів Великої Одеси призвело до перерозподілу вантажопотоків і зниження частки високотарифних вантажів у Дунайському напрямі, що посилює конкуренцію та знизило доходну базу підприємства. Для кадрової політики це означає необхідність підвищувати продуктивність праці, зменшувати непродуктивні витрати, забезпечувати гнучке використання персоналу та посилювати мотивацію ключових працівників.

Безпековий фактор є одним із найскладніших для управління персоналом. Повітряні тривоги, загрози для Одеської області, ризики переривання логістичних ланцюгів і необхідність зупинки виробничих процесів створюють нерівномірне навантаження на працівників. Періоди вимушеного простою можуть змінюватися періодами інтенсивної роботи, що потребує високого рівня організаційної гнучкості, готовності персоналу до змін графіків і ефективної координації між підрозділами. У таких умовах кадрова політика має включати не лише адміністративне планування, а й

управління психологічною стійкістю, підтримку працівників, комунікацію з колективом і запобігання професійному вигоранню.

Нестабільність енергопостачання також впливає на організацію праці. Вона ускладнює планування робочого часу, може призводити до простоїв, зміни графіків, необхідності перерозподілу завдань і використання гнучких режимів роботи. Для кадрової політики це означає підвищення значущості адаптивного планування персоналу, здатності швидко реагувати на зміни виробничого режиму та підтримувати трудову дисципліну в нестандартних умовах.

Організаційно-управлінські засади реалізації кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. До них належать стратегічний статус підприємства, його місія та цілі, лінійно-функціональна організаційна структура, пряме підпорядкування служби управління персоналом директору, наявність навчально-курсового комбінату, розвинена система нормативної регламентації, залежність кадрової політики від вантажообігу та фінансових результатів, а також вплив зовнішніх викликів воєнного часу. У сукупності ці чинники визначають специфіку кадрового менеджменту підприємства та формують підґрунтя для подальшого аналізу кількісного і якісного складу персоналу, системи рекрутингу, професійного розвитку, мотивації та соціальної політики.

Кадрова політика ДП «ІЗМ МТП» має комплексний, регламентований і стратегічно орієнтований характер. Її реалізація базується на поєднанні адміністративно-правових механізмів, економічного планування, професійної підготовки персоналу та міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів. Водночас нестабільність зовнішнього середовища, коливання вантажообігу, фінансові обмеження та безпекові ризики зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики в напрямі підвищення її гнучкості, аналітичності, цифровізації та орієнтації на збереження ключового кадрового потенціалу підприємства.

2.2. Комплексний аналіз складових кадрової політики підприємства

Комплексний аналіз складових кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» доцільно здійснювати з позиції системного підходу, відповідно до якого кадрова політика розглядається не як сукупність ізольованих процедур, а як взаємопов'язана система управлінських рішень щодо формування, розвитку, мотивації, соціального забезпечення, руху та ефективного використання персоналу. Особливість такого аналізу полягає в тому, що кожна складова кадрової політики безпосередньо впливає на інші: кількісний і якісний склад персоналу визначає потреби у доборі та навчанні; система професійного розвитку впливає на якість трудового потенціалу; мотиваційна політика визначає рівень лояльності й стабільності кадрів; соціальні гарантії формують довіру до підприємства; а управління рухом персоналу і робочим часом відображає реальну ефективність кадрового менеджменту.

Для ДП «ІЗМ МТП» такий аналіз має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої залежності від вантажообігу, ринкової кон'юнктури, безпекових ризиків, воєнного стану та конкуренції на ринку портових послуг. Кадрова політика підприємства досліджувалася через аналіз складу, руху та використання трудового потенціалу, а також через оцінку системи підбору, розвитку, мотивації та соціального забезпечення персоналу. Саме тому комплексний аналіз кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» має охоплювати не лише формальні кадрові процедури, а й реальні тенденції у структурі персоналу, зміні вікового складу, динаміці навчання, оплаті праці, соціальному захисті та використанні фонду робочого часу.

Складовими кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» є кадровий потенціал підприємства, політика формування персоналу, система розвитку та професійної підготовки кадрів, мотиваційна політика та система стимулювання праці, соціальна політика та корпоративні гарантії та управління рухом персоналу та використанням робочого часу.

Першим і базовим елементом кадрової політики є кадровий потенціал підприємства, тобто сукупність працівників, які забезпечують виконання виробничих, технічних, управлінських, допоміжних та обслуговувальних функцій. Для портового підприємства кадровий потенціал має не лише кількісний, а й якісний вимір, оскільки ефективність роботи порту залежить від професійної підготовки працівників, їх здатності працювати з перевантажувальною технікою, дотримуватися вимог охорони праці, швидко реагувати на зміни виробничого навантаження та забезпечувати безперервність технологічних процесів.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ДП «ІЗМ МТП» за 2022–2024 роки свідчить про те, що підприємство перебувало в умовах значних коливань виробничої активності, які безпосередньо відобразилися на кадровій структурі. Загальна чисельність працівників у 2022 році становила 1410 осіб, у 2023 році зросла до 1561 особи, а у 2024 році скоротилася до 1425 осіб. Така динаміка відображає адаптаційну реакцію підприємства на зміну вантажопереробки: у 2023 році, в умовах підвищеного навантаження на Дунайський напрям і зростання обсягів роботи, підприємство збільшило чисельність персоналу; натомість у 2024 році, після зниження вантажообігу, відбулося часткове скорочення кадрової бази.

Важливо підкреслити, що скорочення чисельності персоналу у 2024 році не призвело до повернення підприємства до рівня 2022 року за всіма параметрами. Порівняно з 2022 роком штат у 2024 році залишався дещо більшим, що свідчить про збереження частини кадрового потенціалу, сформованого в період інтенсивної роботи 2023 року. З управлінської точки зору це можна оцінити як прагнення підприємства не допустити різкого руйнування кадрового ядра та зберегти достатній рівень укомплектованості для можливого відновлення виробничих обсягів. Такий підхід є важливим для стратегічного підприємства, оскільки надмірне скорочення персоналу в короткостроковому періоді може дати економію витрат, але створити значні ризики дефіциту кадрів у майбутньому.

Динаміка структури персоналу підприємства за гендерною ознакою

Стать	2022		2023		2024	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чоловіча	943	66,9	1035	66,3	932	65,4
Жіноча	467	33,1	526	33,7	493	34,6
Всього	1410	100,0	1561	100,0	1425	100,0

Джерело: розроблено на основі статистичної звітності ДП «ІЗМ МТП»

Важливим елементом якісного аналізу кадрового потенціалу є гендерна структура персоналу (табл. 2.3). У 2022 році на підприємстві працювали 943 чоловіки і 467 жінок; у 2023 році - 1035 чоловіків і 526 жінок; у 2024 році - 932 чоловіки і 493 жінки. Частка чоловіків протягом періоду залишалася переважною, але поступово зменшувалася: з 66,9 % у 2022 році до 65,4 % у 2024 році. Водночас частка жінок зросла з 33,1 % до 34,6 %. Такий розподіл є характерним для портової галузі, де значна частина робіт пов'язана з фізичним навантаженням, технікою, змінами, виробничими ризиками та шкідливими умовами праці. Водночас поступове зростання частки жінок може свідчити про посилення ролі адміністративних, облікових, фінансово-економічних, тальманських, складських і допоміжних функцій.

З управлінської позиції гендерна структура ДП «ІЗМ МТП» вказує на необхідність диференційованого підходу до кадрової політики. Для виробничих професій першочерговими залишаються питання охорони праці, фізичної придатності, технічної підготовки й змінної організації праці. Для адміністративно-управлінських і допоміжних посад особливого значення набувають професійна компетентність, цифрові навички, точність документообігу, клієнтоорієнтованість і здатність працювати в умовах високого інформаційного навантаження. Зростання частки жінок також створює передумови для подальшого розвитку політики рівних можливостей,

підвищення якості трудового життя та гнучкішої організації праці в окремих підрозділах.

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу ДП «ІЗМ МТП» за категоріями

№ з/п	Категорія працівників	Структура		
		2022 рік	2023 рік	2024 рік
		осіб	осіб	осіб
1	Чисельність працівників, у тому числі:	1410	1561	1425
1.1	Керівники	91	113	111
1.2	Професіонали	112	131	130
1.3	Фахівці	229	241	229
1.4	Технічні службовці	133	177	168
1.5	Найпростіші професії	845	899	787

Джерело: розроблено на основі статистичної звітності ДП «ІЗМ МТП»

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ДП «ІЗМ МТП» відображає виробничу специфіку портової діяльності (табл. 2.4). Найбільшу частку становлять працівники найпростіших професій: у 2022 році їх було 845 осіб, у 2023 році - 899 осіб, у 2024 році - 787 осіб. Їх питома вага відповідно становила 60,0 %, 57,7 % і 55,3 %. Домінування цієї категорії є закономірним для порту, де значна частина операцій пов’язана з вантажно-розвантажувальними роботами, обслуговуванням виробничих процесів, виконанням фізично й технологічно орієнтованих функцій. Водночас поступове зменшення питомих ваг цієї групи може свідчити про певну зміну внутрішньої структури зайнятості, посилення ролі технічних, управлінських та професійних компетенцій, а також про прагнення підприємства оптимізувати чисельність робітничої ланки відповідно до фактичного обсягу робіт.

Позитивною тенденцією є збільшення частки керівників і професіоналів. Кількість керівників зростає з 91 особи у 2022 році до 111 осіб у 2024 році, а їх питома вага - з 6,5 % до 7,8 %. Кількість професіоналів збільшилася зі 112 осіб у 2022 році до 130 осіб у 2024 році, а їх частка - з 7,9 % до 9,1 %. Це свідчить про посилення управлінської, інженерно-технічної та аналітичної складової в діяльності підприємства. Така тенденція є важливою, оскільки сучасна портова діяльність дедалі більше потребує не лише фізичного виконання операцій, а й якісного управління логістичними процесами, технічного контролю, цифрового супроводу, ризик-менеджменту, дотримання стандартів якості та безпеки.

Категорія фахівців протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною: 229 осіб у 2022 році, 241 особа у 2023 році та 229 осіб у 2024 році. Це свідчить про сталість потреби підприємства у працівниках середньої професійної ланки, які забезпечують функціонування адміністративних, економічних, технічних та облікових процесів. Водночас чисельність технічних службовців зростає зі 133 осіб у 2022 році до 168 осіб у 2024 році, а їх частка - з 9,4 % до 11,8 %. Така динаміка може бути пов'язана з ускладненням документообігу, посиленням вимог до обліку, контролю, стандартизації, інформаційного забезпечення та організаційного супроводу виробничих процесів.

Професійна структура персоналу ДП «ІЗМ МТП» демонструє поєднання традиційної виробничої орієнтації з поступовим зростанням ролі управлінсько-технічних компетенцій. З одного боку, підприємство залишається трудомістким виробничим об'єктом, де основне навантаження припадає на робітничу ланку. З іншого боку, збільшення частки керівників, професіоналів і технічних службовців свідчить про модернізацію кадрової структури та необхідність посилення аналітичної, організаційної й технологічної складової управління.

Не менш важливим є аналіз вікової структури персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури персоналу підприємства за 2022-2024 рр.

Вік	Кількість осіб за роками			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
18-25	33	91	84	+ 58	- 7	+ 175,8	- 7,7
25-35	170	174	129	+ 4	- 45	+ 2,4	- 25,9
35-45	442	450	389	+ 8	- 61	+ 1,8	- 13,6
45-60	680	748	713	+ 68	- 35	+ 10,0	- 4,7
60+	85	98	110	+ 13	+ 12	+ 15,3	+ 12,2
Всього	1410	1561	1425	+ 151	- 136	+ 10,7	- 8,7

Джерело: розроблено на основі статистичної звітності ДП «ІЗМ МТП»

У 2022 році кількість працівників віком 18–25 років становила 33 особи, у 2023 році - 91 особу, у 2024 році - 84 особи. Зростання цієї групи у 2023 році на 175,8 % свідчить про активне залучення молоді в період виробничого піднесення. Навіть після незначного скорочення у 2024 році чисельність молодих працівників залишилася значно вищою, ніж у 2022 році, що можна оцінити як позитивний результат кадрової політики, спрямованої на омолодження персоналу та формування майбутнього кадрового резерву.

Водночас найбільш проблемною є динаміка працівників віком 25–45 років. Категорія 25–35 років зменшилася зі 174 осіб у 2023 році до 129 осіб у 2024 році, тобто на 25,9 %. Категорія 35–45 років скоротилася з 450 осіб до 389 осіб, тобто на 13,6 %. Саме ці вікові групи зазвичай становлять найбільш

продуктивну частину трудового колективу, оскільки поєднують достатній рівень професійного досвіду, фізичної активності, адаптивності та готовності до кар'єрного розвитку. Їх скорочення може свідчити про ризики втрати працівників, які є найбільш цінними для стабільного функціонування підприємства в середньостроковій перспективі.

Основним кадровим ядром залишаються працівники віком 45–60 років. У 2022 році їх було 680 осіб, у 2023 році - 748 осіб, у 2024 році - 713 осіб. Ця група забезпечує спадковість досвіду, професійну пам'ять підприємства, стабільність трудової поведінки та дотримання виробничих традицій. Водночас висока питома вага цієї категорії означає, що підприємство має активно працювати над передачею знань молодшим працівникам, формуванням наставництва та кадрового резерву. Окрему увагу привертає збільшення кількості працівників віком понад 60 років: з 85 осіб у 2022 році до 110 осіб у 2024 році. Це є ознакою старіння персоналу та водночас свідченням того, що підприємство зберігає досвідчених фахівців, які можуть бути важливими носіями спеціалізованих знань.

Вікова структура персоналу ДП «ІЗМ МТП» має суперечливий характер. З одного боку, є позитивна тенденція залучення молодих працівників. З іншого боку, спостерігається скорочення працівників продуктивного середнього віку та збільшення частки старших вікових груп. Це створює для кадрової політики підприємства подвійне завдання: утримати досвідчених працівників як носіїв професійних компетенцій, але водночас забезпечити поступове оновлення персоналу, недопущення кадрового розриву та передачу знань між поколіннями.

Другою важливою складовою кадрової політики є політика формування персоналу, що охоплює рекрутинг, добір, найм, адаптацію та документальне оформлення трудових відносин. На ДП «ІЗМ МТП» ця політика має комбінований характер, оскільки поєднує внутрішні та зовнішні джерела залучення працівників. Внутрішній рекрутинг є пріоритетним, адже підприємство зацікавлене у просуванні працівників, які вже знайомі з

виробничою специфікою, корпоративними правилами, вимогами охорони праці та технологічними процесами. Такий підхід дозволяє знизити витрати на адаптацію, підвищити мотивацію працівників, забезпечити стабільність кадрового складу та зберегти специфічні знання, які мають особливе значення у портовій діяльності.

Внутрішній рекрутинг є особливо доцільним для ДП «ІЗМ МТП» з огляду на складність і небезпечність багатьох виробничих операцій. Працівник, який уже має досвід роботи в порту, краще розуміє технологічні ризики, вимоги безпеки, порядок взаємодії між підрозділами та особливості змінної роботи. Тому його просування або переведення на іншу посаду часто є менш ризикованим, ніж залучення зовнішнього кандидата без достатнього розуміння портового середовища. Крім того, внутрішній рекрутинг зміцнює лояльність працівників, оскільки демонструє реальні можливості кар'єрного розвитку всередині підприємства.

Водночас повна орієнтація лише на внутрішні джерела не може забезпечити всі кадрові потреби підприємства, особливо в умовах зміни вантажообігу, мобілізації, дефіциту окремих професій і необхідності швидкого закриття вакансій. Тому ДП «ІЗМ МТП» використовує і зовнішній рекрутинг. Одним із ключових партнерів у цьому напрямі виступає Ізмаїльська філія Одеського обласного центру зайнятості, через яку підприємство подає заявки на підбір фахівців серед зареєстрованих безробітних. Така взаємодія є важливою, оскільки дозволяє легалізувати процес пошуку персоналу, розширити коло кандидатів і забезпечити відповідність процедури найму вимогам законодавства.

Процес добору персоналу на підприємстві має регламентований характер. Він базується на посадових інструкціях, Довіднику кваліфікаційних характеристик професій та вимогах конкретних структурних підрозділів. Процедура включає аналіз виробничої необхідності вакансії, попередній відбір документів, перевірку освіти, кваліфікації та досвіду, співбесіду у службі управління персоналом і співбесіду з керівником відповідного

підрозділу. Для кандидатів на керівні посади передбачена додаткова співбесіда з директором або уповноваженими особами. Така багаторівнева система добору є виправданою, оскільки дозволяє оцінити кандидата не лише з формальної точки зору, а й з позиції його відповідності виробничим, управлінським і поведінковим вимогам.

Важливим елементом політики найму є легітимізація трудових відносин і допуск працівника до роботи. На ДП «ІЗМ МТП» цей процес включає проходження медичного огляду, військово-мобілізаційний облік, вступні інструктажі з охорони праці, протипожежної безпеки та цивільної оборони, ознайомлення з Правилами внутрішнього трудового розпорядку і Колективним договором. Для портового підприємства це має принципове значення, оскільки працівник допускається до середовища підвищеної виробничої небезпеки. Кадрова політика на етапі найму виконує не лише функцію укомплектування штату, а й функцію захисту підприємства від професійних, юридичних і безпекових ризиків.

Документальне оформлення персоналу також є важливою частиною кадрової політики. На прийнятого працівника заводиться особова картка, оформлюються документи щодо освіти, кваліфікації, досвіду, сімейного стану, згоди на обробку персональних даних, атестації, підвищення кваліфікації, стажування, заохочень і стягнень. Для керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, матеріально відповідальних осіб та осіб з інвалідністю формується особова справа. Це свідчить про високий рівень формалізації кадрового діловодства, що є характерним для державного підприємства і водночас забезпечує прозорість управлінських рішень.

Третьою складовою кадрової політики є система розвитку та професійної підготовки кадрів. На ДП «ІЗМ МТП» ця функція реалізується на базі навчально-курсового комбінату, який є спеціалізованим структурним підрозділом підприємства. Наявність НКК є суттєвою перевагою кадрової політики, оскільки дозволяє підприємству самостійно забезпечувати підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та освоєння суміжних

професій. Для порту це особливо важливо, адже значна частина професій потребує практичного навчання, роботи з технікою, знання технологічних процесів і дотримання норм безпеки.

Навчально-курсний комбінат має навчально-виробничу базу, що включає навчальні майстерні, ділянки, цехи, полігони, окремі робочі місця, тренажери, навчальні приміщення, обладнання, інвентар, технічні засоби навчання та наочні матеріали. Це дозволяє поєднувати теоретичну підготовку з практичним відпрацюванням навичок. Такий підхід є особливо цінним у портовій галузі, де ефективність працівника визначається не лише знанням інструкцій, а й умінням безпечно й точно діяти в реальних виробничих умовах.

Основними напрямками діяльності НКК є первинна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, освоєння суміжних професій, навчання з охорони праці та виробничої безпеки. Первинна підготовка забезпечує підприємство робітничими кадрами, які необхідні для безпосереднього виконання портових операцій. Підвищення кваліфікації дозволяє адаптувати персонал до змін у техніці, технологіях і стандартах роботи. Перепідготовка та освоєння суміжних професій мають особливе значення в умовах коливання вантажообігу, оскільки дають змогу гнучкіше використовувати працівників і перерозподіляти їх між ділянками залежно від виробничої потреби.

Звітні дані свідчать про нерівномірну динаміку професійного навчання. У 2022 році нові та суміжні професії опанували 205 працівників, а 59 працівників підвищили кваліфікацію. У 2023 році ці показники зросли до 219 і 62 працівників відповідно, що узгоджується із загальним підвищенням виробничого навантаження та потребою у додаткових компетенціях. У 2024 році спостерігалось суттєве скорочення: нові та суміжні професії отримали 72 працівники, а підвищення кваліфікації пройшли 32 працівники. Така динаміка свідчить про залежність навчальної активності від фінансового стану й виробничого навантаження підприємства.

З одного боку, скорочення обсягів навчання у 2024 році можна пояснити зменшенням вантажообігу, зниженням потреби у нових кадрах і необхідністю оптимізації витрат. З іншого боку, така тенденція містить потенційні ризики для кадрової політики. Саме в період нестабільності навчання, перепідготовка й освоєння суміжних професій можуть бути важливим інструментом адаптації персоналу, підвищення його універсальності та збереження зайнятості. Тому зниження інтенсивності навчання може негативно вплинути на здатність підприємства швидко реагувати на майбутнє відновлення вантажопотоків або зміну технологічних вимог.

Окремого значення набуває функція НКК у сфері охорони праці. Портова діяльність пов'язана з підвищеним рівнем професійних ризиків, тому навчання з безпеки має бути не формальним, а системним і безперервним. Працівники повинні знати порядок роботи з перевантажувальними механізмами, правила поведінки на виробничих ділянках, вимоги до використання засобів індивідуального захисту, порядок дій у разі аварійних ситуацій, повітряної тривоги або технологічного збою. Саме тому система професійного навчання є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом зниження виробничого травматизму та підтримання кадрової безпеки.

Четвертою складовою кадрової політики є мотиваційна політика та система стимулювання праці. На ДП «ІЗМ МТП» вона побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Основу матеріального стимулювання становить тарифна система, яка включає тарифні ставки для робітників і посадові оклади для керівників, професіоналів і фахівців. Фонд оплати праці складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Така структура відповідає традиційній моделі оплати праці на великих виробничих підприємствах, де необхідно забезпечити базову стабільність доходів і водночас створити стимули до підвищення результативності.

Додаткова заробітна плата включає доплати за роботу в нічні та вечірні зміни, доплати за шкідливі умови праці, надбавки за класність і бригадирство, оплату виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, оплату відпусток і матеріальну допомогу на оздоровлення. Для портового підприємства ці елементи мають особливе значення, оскільки значна частина робіт виконується в умовах змінності, підвищеного навантаження, ризиків і нерівномірності виробничого процесу. Доплати та надбавки дозволяють частково компенсувати складність умов праці й підтримувати мотивацію працівників.

Преміювання на підприємстві пов'язане з виконанням виробничих показників, насамперед плану вантажопереробки та наявністю позитивного фінансового результату. Для докерів-механізаторів і кранівників преміювання залежить від виконання комплексних норм виробітку, відсутності простоїв і дотримання правил охорони праці. Така модель є логічною для виробничого підприємства, оскільки поєднує економічну результативність, продуктивність і безпеку. Водночас вона має певний ризик: у періоди зниження вантажообігу можливості преміювання обмежуються не лише індивідуальною продуктивністю працівника, а й загальною ринковою ситуацією, на яку працівник безпосередньо не впливає.

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці та заохочувальних, компенсаційних виплат

№ з/п	Показник	дані за роками			Темп росту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. Грн.	387417,7	798209,8	586131,3	206,0	73,4
2	Фонд основної та додаткової заробітної плати, тис. Грн.	373886,8	777932,1	551500,2	208,1	70,9

Продовження Таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
3	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. Грн.	13530,9	20277,7	34631,0	149,9	170,8
	матеріальна допомога на оздоровлення	11472,7	17285,6	20921,3	150,7	121,0
	заохочення до пам'ятних дат	1261,0	1426,0	13371,7	113,1	937,7
	решта виплат	797,2	1566,1	338,0	196,5	21,6

Джерело: розроблено на основі звітів з управління ДП «ІЗМ МТП

Аналіз фонду оплати праці підтверджує значну залежність матеріального стимулювання від виробничої активності (табл. 2.6). У 2022 році фонд оплати праці штатних працівників становив 387 417,7 тис. грн, у 2023 році зріс до 798 209,8 тис. грн, а у 2024 році скоротився до 586 131,3 тис. грн. У 2023 році відбулося більш ніж дворазове зростання фонду оплати праці, що було зумовлено інтенсифікацією діяльності порту, збільшенням чисельності персоналу та підвищенням навантаженням. У 2024 році фонд зменшився на 26,6 %, що корелює зі скороченням вантажообігу і чисельності персоналу.

Таблиця 2.7

Аналіз виплат, що не входять до фонду оплати праці

№ з/п	Показник	дані за роками			Темп росту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Одноразова допомога при звільненні на пенсію	4958,0	14552,0	7940,5	293,5	54,6

Продовження Таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
2	Матеріальна допомога на поховання, за сімейними обставинами	699,0	821,9	1075,7	117,6	130,9
3	За листком непрацездатності за рахунок підприємства	2984,8	9014,5	16745,0	302,0	185,7
4	За листком непрацездатності	4125,0	10876,8	23105,2	263,7	212,4
5	За листком непрацездатності по вагітності та пологам	151,0	581,3	167,0	384,9	28,7
6	Інші виплати	2216,2	1735,4	1028,7	78,3	59,3
7	Всього	15134,0	37581,9	50062,1	248,3	133,2

Джерело: розроблено на основі звітів з управління ДП «ІЗМ МТП»

Водночас особливо показовою є динаміка інших заохочувальних і компенсаційних виплат (табл. 2.7). У 2022 році вони становили 13 530,9 тис. грн, у 2023 році – 20 277,7 тис. грн, а у 2024 році – 34 631,0 тис. грн. Тобто у 2024 році, попри загальне скорочення фонду основної та додаткової заробітної плати, обсяг заохочувальних і компенсаційних виплат зріс на 70,8 %. Це свідчить про прагнення адміністрації підтримати лояльність персоналу в умовах складної економічної та безпекової ситуації. Особливо суттєво зросли заохочення до пам'ятних дат – з 1 426,0 тис. грн у 2023 році до 13 371,7 тис. грн у 2024 році. Така динаміка демонструє, що підприємство використовує адресні й символічні форми матеріального визнання як інструмент підтримання морального стану колективу.

Нематеріальне стимулювання на ДП «ІЗМ МТП» також відіграє важливу роль. До нього належать стимулювання до навчання, можливість професійного розвитку, участь у конференціях і виставках, занесення на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, проведення змагань на звання «Кращий у професії». Змагання проводиться серед кращих кранівників і водіїв

виробничо-перевантажувальних комплексів з метою виявлення найкращих працівників та обміну досвідом в управлінні перевантажувальною технікою. Такі форми стимулювання мають важливий соціально-психологічний ефект, оскільки формують культуру професійної гордості, публічного визнання, змагання за якість і підтримання трудової дисципліни.

П'ятою складовою кадрової політики є соціальна політика та корпоративні гарантії. Для підприємства з тривалою історією, значною часткою працівників старших вікових груп і складними умовами праці соціальна політика є не допоміжним, а стратегічним інструментом утримання персоналу. Одним із найвагоміших елементів соціального пакета є матеріальна допомога на оздоровлення під час щорічної відпустки. У 2024 році на ці цілі було спрямовано 20 902,5 тис. грн. Така виплата має стабілізуючий характер, оскільки працівники сприймають її як частину гарантованої соціальної підтримки, що підвищує довіру до роботодавця.

Соціальна політика ДП «ІЗМ МТП» також включає повагу до трудового стажу, підтримку ветеранів підприємства, відзначення працівників, надання допомоги в окремих життєвих ситуаціях, підтримання корпоративних традицій. Для портового підприємства, де значна частина персоналу працює багато років, такі елементи мають особливу вагу. Вони формують відчуття належності до трудового колективу, підтримують корпоративну ідентичність і знижують ризик відтоку кадрів.

У сучасних умовах соціальна політика підприємства набуває також антикризового значення. Воєнний стан, повітряні тривоги, ризики для безпеки, нестабільність роботи, коливання доходів і складні умови праці створюють додаткове психологічне навантаження на працівників. У таких умовах матеріальна допомога, корпоративне визнання, підтримка дисципліни, комунікація з колективом і збереження соціальних гарантій є важливими чинниками стабільності. Тому соціальна політика ДП «ІЗМ МТП» виконує не лише функцію турботи про працівника, а й функцію забезпечення кадрової стійкості.

Аналіз використання робочого часу штатних працівників

№ з/п	Показник	Дані за роками			Темп росту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1259	1403	1384	111,4	98,6
2	Відпрацьований час, людино/години	2130065	2503281	2357998	117,5	94,2
3	Відпрацьовано 1 людиною год.	1691,9	1784,2	1703,8	105,5	95,5

Джерело: розроблено на основі звітів з управління ДП «ІЗМ МТП»

Шостою складовою кадрової політики є управління рухом персоналу та використанням робочого часу (табл. 2.8). Цей напрям дозволяє оцінити реальну ефективність кадрової політики, оскільки саме показники руху кадрів, відпрацьованого часу, середньооблікової чисельності та інтенсивності праці демонструють, наскільки раціонально підприємство використовує свій трудовий потенціал. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становила 1259 осіб, у 2023 році – 1403 особи, у 2024 році – 1384 особи. Відпрацьований час зріс з 2 130 065 людино-годин у 2022 році до 2 503 281 людино-години у 2023 році, а у 2024 році знизився до 2 357 998 людино-годин.

Ці дані демонструють, що у 2023 році збільшення середньооблікової чисельності на 11,4 % супроводжувалося зростанням загального фонду відпрацьованого часу на 17,5 %. При цьому відпрацьований час у розрахунку на одного працівника зріс з 1691,9 години до 1784,2 години, тобто на 5,5 %. Це означає, що у 2023 році підприємство не лише збільшило кількість персоналу, а й інтенсивніше використовувало робочий час кожного працівника. Така ситуація характерна для періоду пікового виробничого навантаження, коли підприємство змушене максимально мобілізувати трудові ресурси.

У 2024 році середньооблікова чисельність зменшилася незначно – на 1,4 %, однак загальний відпрацьований час скоротився на 5,8 %, а відпрацьований час однією людиною – на 4,5 %. Це свідчить про зниження інтенсивності використання персоналу на фоні скорочення вантажопереробки. Така динаміка є закономірною, однак вона вказує на необхідність удосконалення планування робочого часу. Якщо підприємство зберігає відносно стабільну чисельність персоналу за умов зниження виробничого навантаження, виникає ризик недовикористання трудового потенціалу. Водночас різке скорочення персоналу може бути небезпечним з огляду на стратегічний статус порту та можливість відновлення вантажопотоків.

Управління робочим часом у ДП «ІЗМ МТП» ускладнюється зовнішніми чинниками. Повітряні тривоги зупиняють виробничий процес і порушують логістичні ланцюги; нестабільність енергопостачання ускладнює планування роботи; конкуренція з боку інших операторів змушує підприємство підвищувати ефективність використання персоналу. Безпекові фактори створюють нерівномірне навантаження на персонал, коли періоди вимушеного простою чергуються з періодами авральної роботи. Це означає, що кадрова політика має забезпечувати не лише стандартне планування графіків, а й готовність до гнучкого перерозподілу робочого часу, швидкої мобілізації працівників і підтримання дисципліни в умовах нестабільності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що кадрова політика ДП «ІЗМ МТП» має низку сильних сторін. До них належать наявність сформованої кадрової служби, підпорядкованої безпосередньо директору; розвинена нормативна база; функціонування навчально-курсowego комбінату; поєднання внутрішнього і зовнішнього рекрутингу; наявність системи матеріального та нематеріального стимулювання; підтримка соціальних гарантій; достатньо високий рівень формалізації кадрових процедур; орієнтація на збереження кадрового ядра в умовах нестабільності.

Водночас аналіз виявляє і проблемні аспекти. Найбільш суттєвими є старіння персоналу, скорочення чисельності працівників продуктивного

середнього віку, нестабільність обсягів професійного навчання, залежність мотиваційних виплат від фінансових результатів і вантажообігу, ризик недовикористання персоналу у періоди зниження виробничої активності, а також потреба в подальшій цифровізації HR-процесів. Крім того, в умовах воєнного стану кадрова політика повинна враховувати мобілізаційні ризики, психологічне навантаження на персонал і необхідність збереження критично важливих компетенцій.

2.3. Аналіз ефективності кадрової політики та виявлення проблемних аспектів

Аналіз ефективності кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» доцільно здійснювати з урахуванням того, що кадрова політика підприємства функціонує в умовах складного поєднання виробничих, економічних, організаційних і безпекових чинників. Для такого підприємства, як ДП «ІЗМ МТП», ефективність кадрової політики не може оцінюватися лише за формальними показниками чисельності персоналу або обсягом кадрового документообігу. Вона має визначатися тим, наскільки підприємство здатне забезпечувати стабільність трудового колективу, підтримувати необхідний рівень професійної компетентності працівників, своєчасно реагувати на зміну вантажообігу, зберігати ключові кадри, забезпечувати продуктивне використання робочого часу та підтримувати мотивацію персоналу в умовах ринкової й воєнної нестабільності.

У практичному вимірі ефективність кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» проявляється через кілька взаємопов'язаних блоків:

- стабільність чисельності персоналу;
- якість кадрового складу;
- результативність добору та найму;
- ефективність системи професійного розвитку;
- дієвість матеріального й нематеріального стимулювання;

- рівень соціальної підтримки працівників;
- інтенсивність руху кадрів;
- використання робочого часу;
- здатність підприємства зберігати кадрове ядро в умовах зовнішніх викликів.

Саме поєднання цих критеріїв дозволяє перейти від опису окремих кадрових процесів до комплексної оцінки кадрової політики як управлінської системи.

Таблиця 2.9

Динаміка змін у чисельності персоналу підприємства

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Абсолютна зміна, осіб	Темп зміни, %
2022	1410	–	–
2023	1561	+151	+10,7%
2024	1425	–136	–8,7%

Джерело: розроблено на основі статистичної звітності ДП «ІЗМ МТП»

Першим важливим критерієм ефективності кадрової політики є відповідність чисельності персоналу реальним виробничим потребам підприємства (табл. 2.9). У 2022-2024 роках чисельність персоналу ДП «ІЗМ МТП» змінювалася відповідно до коливань виробничого навантаження. У 2022 році загальна чисельність працівників становила 1410 осіб, у 2023 році вона зросла до 1561 особи, а у 2024 році скоротилася до 1425 осіб. Така динаміка узгоджується зі зміною вантажообігу: у 2023 році підприємство працювало в умовах підвищеного навантаження, тоді як у 2024 році відбулося зниження вантажопереробки майже на 29,4 %. Це свідчить про те, що кадрова політика підприємства має адаптивний характер і здатна реагувати на зміну масштабів виробничої діяльності.

Разом із тим така залежність кадрової політики від вантажообігу має подвійний характер. З одного боку, вона демонструє раціональність управлінських дій, оскільки підприємство не підтримує надмірну чисельність

персоналу в умовах зниження виробничого навантаження. З іншого боку, надмірна залежність кадрових рішень від короткострокових коливань вантажопотоків може створювати ризики втрати кадрового потенціалу. Для портового підприємства працівники є носіями специфічних професійних знань і навичок, які не завжди можна швидко відновити через зовнішній ринок праці. Тому ефективна кадрова політика має не лише пристосовувати чисельність персоналу до поточної ситуації, а й забезпечувати збереження працівників критично важливих професій, навіть якщо в окремі періоди виробниче навантаження знижується.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна 2024/2023	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність, осіб	1259	1403	1384	-19	-1,4%
Прийнято працівників, осіб	334	258	81	-177	-68,6%
Звільнено працівників, осіб	173	166	184	+18	+10,8%
Сальдо руху персоналу	+161	+92	-103	-	-
Співвідношення прийнятих/звільнених	1,93	1,55	0,44	-	-

Джерело: розроблено на основі звітів з управління ДП «ІЗМ МТП»

Другим критерієм оцінки є ефективність управління рухом персоналу (табл. 2.10). Середньооблікова чисельність штатних працівників зросла з 1259 осіб у 2022 році до 1403 осіб у 2023 році, а у 2024 році становила 1384 особи. При цьому кількість прийнятих працівників суттєво зменшилася: з 334 осіб у 2022 році до 258 осіб у 2023 році та 81 особи у 2024 році. Натомість кількість звільнених працівників залишалася відносно стабільною: 173 особи у 2022 році, 166 осіб у 2023 році та 184 особи у 2024 році. Така динаміка свідчить про зміну кадрової стратегії підприємства: якщо у 2022–2023 роках кадрова політика була більш орієнтованою на залучення персоналу, то у 2024 році вона

набула стриманого характеру, зосередженого на збереженні наявного кадрового ядра та мінімізації нового найму.

Особливо показовим є співвідношення між прийомом і звільненням працівників. У 2022 році кількість прийнятих суттєво перевищувала кількість звільнених, що свідчило про розширення кадрового складу. У 2023 році ця перевага зберігалася, хоча була меншою. У 2024 році ситуація змінилася: кількість звільнених працівників перевищила кількість прийнятих. Це є ознакою переходу підприємства до режиму кадрової оптимізації. Така тенденція не обов’язково свідчить про неефективність кадрової політики, оскільки вона може бути вимушеною реакцією на скорочення вантажообігу та фінансових результатів. Однак вона формує ризик поступового зменшення кадрової гнучкості підприємства, особливо якщо звільнення стосуються працівників із дефіцитними професійними компетенціями.

Таблиця 2.11

Якісні показники руху персоналу

Показник	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023
Звільнення за угодою сторін, осіб	109	90	117	-19	+27	-17,43	+30
Звільнення за власним бажанням, осіб	7	3	3	-4	0	-57,14	0
Закінчення строку договору, осіб	9	22	24	+13	+2	+144,44	+9,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,555	0,285	0,22	-0,270	-0,065	-48,65	-22,81
Коефіцієнт обороту по прийнятих	26,529	18,389	5,852	-8,140	-12,537	-30,68	-68,18

Джерело: розроблено на основі звітів з управління ДП «ІЗМ МТП»

Аналіз причин звільнення дозволяє глибше оцінити якість кадрової стабільності (табл. 2.11). Найбільшу частку серед причин звільнення становить припинення трудових відносин за угодою сторін: 109 випадків у 2022 році, 90 – у 2023 році та 117 – у 2024 році. Формально така причина є нейтральною, однак її висока питома вага потребує управлінської уваги, оскільки за нею можуть приховуватися різні мотиви: незадоволеність умовами праці, зміна життєвих обставин, пошук кращих умов зайнятості, мобілізаційні фактори, зміна виробничого навантаження або оптимізація чисельності. Тому для підвищення ефективності кадрової політики доцільним є не лише фіксування формальної підстави звільнення, а й проведення системного аналізу реальних мотивів вибуття працівників.

Позитивною ознакою є низька кількість звільнень за власним бажанням: 7 осіб у 2022 році, 3 особи у 2023 році та 3 особи у 2024 році. Це може свідчити про достатній рівень лояльності персоналу, відносну привабливість підприємства як роботодавця та стабілізуючий вплив соціальних гарантій. Водночас низький показник звільнень за власним бажанням слід оцінювати обережно, оскільки в умовах воєнного стану й нестабільності ринку праці працівники можуть бути менш схильними добровільно залишати роботу навіть за наявності певного незадоволення. Для об'єктивного розуміння ситуації підприємству доцільно поєднувати статистику звільнень із регулярним аналізом задоволеності, залученості та мотивації персоналу.

Показовим є також зростання кількості звільнень у зв'язку із закінченням строку договору: з 9 випадків у 2022 році до 22 у 2023 році та 24 у 2024 році. Це може свідчити про використання підприємством строкових трудових відносин як інструменту гнучкого реагування на нестабільність виробничого навантаження. З управлінської точки зору така практика дозволяє зменшити ризики надлишкової чисельності персоналу в періоди падіння вантажообігу. Однак вона також може обмежувати довгострокову залученість працівників, оскільки строковий характер зайнятості знижує відчуття

стабільності та може послаблювати мотивацію до професійного розвитку всередині підприємства.

Окремої уваги потребує показник коефіцієнта плинності кадрів: він зменшився з 0,555 у 2022 році до 0,285 у 2023 році та 0,22 у 2024 році. Така динаміка, на перший погляд, є позитивною, оскільки свідчить про зниження інтенсивності небажаного руху персоналу. Відносне зменшення коефіцієнта плинності на 60,36 % за період 2022–2024 років може інтерпретуватися як ознака стабілізації кадрового складу. Проте цей показник потрібно розглядати в комплексі з іншими даними. У 2024 році низький рівень плинності поєднується з різким скороченням прийому працівників, що свідчить не лише про стабілізацію, а й про зменшення кадрового оновлення.

Коефіцієнт обороту по прийнятих також суттєво знизився: з 26,529 у 2022 році до 18,389 у 2023 році та 5,852 у 2024 році. Це підтверджує, що підприємство різко скоротило інтенсивність залучення нових працівників. З одного боку, це є логічною реакцією на зниження виробничої активності. З іншого боку, тривале обмеження найму може призвести до старіння персоналу, дефіциту молодих працівників і зниження здатності підприємства швидко відновлювати чисельність у разі зростання вантажообігу. Проблемою є не саме зменшення найму, а відсутність достатньо гнучкої системи стратегічного кадрового планування, яка б дозволяла утримувати баланс між економією витрат і довгостроковим оновленням персоналу.

Третім критерієм ефективності є використання робочого часу. У 2022 році штатними працівниками було відпрацьовано 2 130 065 людино-годин, у 2023 році - 2 503 281 людино-годину, у 2024 році - 2 357 998 людино-годин. Відпрацьований час у розрахунку на одного працівника становив 1691,9 години у 2022 році, 1784,2 години у 2023 році та 1703,8 години у 2024 році. Це свідчить про те, що у 2023 році підприємство досягло найбільшої інтенсивності використання персоналу, тоді як у 2024 році відбулося зниження як загального фонду відпрацьованого часу, так і навантаження на одного працівника.

Зростання відпрацьованого часу у 2023 році на 17,5 % порівняно з 2022 роком свідчить про високу мобілізацію трудового потенціалу в умовах збільшення вантажообігу. При цьому середньооблікова чисельність зросла лише на 11,4 %, тобто збільшення обсягів роботи забезпечувалося не тільки залученням додаткових працівників, а й інтенсивнішим використанням наявного персоналу. Такий результат можна оцінити як прояв високої організаційної здатності підприємства швидко адаптуватися до виробничого навантаження. Водночас надмірне зростання інтенсивності праці може створювати ризики перевтоми, зниження якості роботи, зростання виробничого травматизму та емоційного вигорання працівників, особливо в умовах воєнного стану.

У 2024 році відпрацьований час скоротився на 5,8 %, а відпрацьований час однією людиною - на 4,5 %. Таке скорочення є закономірним наслідком зменшення вантажообігу, однак воно вказує на потребу в удосконаленні системи планування робочого часу. Підприємство має знайти баланс між збереженням кадрового потенціалу і раціональним використанням трудових ресурсів. Якщо чисельність персоналу зберігається на відносно високому рівні, але виробниче навантаження знижується, виникає ризик недовикористання робочого часу. Якщо ж чисельність різко скорочується, підприємство ризикує втратити здатність оперативно наростити виробничу активність у майбутньому. Саме тому кадрова політика повинна спиратися на прогнозування вантажопотоків, гнучке планування графіків, розвиток суміжних компетенцій і внутрішню мобільність персоналу.

Четвертим критерієм оцінки є якість кадрової структури. Як було встановлено в попередньому підрозділі, у структурі персоналу ДП «ІЗМ МТП» домінують працівники найпростіших професій, частка яких у 2024 році становила 55,3 %. Це відповідає виробничій природі портового підприємства, однак водночас створює залежність від фізичної, змінної та технологічно регламентованої праці. Позитивною тенденцією є поступове зростання питомої ваги керівників і професіоналів, що свідчить про посилення

управлінської та технічної складової. Проте ефективність кадрової політики в цій частині залежить від того, наскільки підприємство здатне не лише підтримувати чисельність відповідних категорій, а й забезпечувати їх професійний розвиток, цифрову компетентність та готовність до роботи в умовах модернізації портових процесів.

Найбільш проблемним аспектом якісної структури є віковий склад персоналу. Підприємство демонструє ознаки поступового старіння трудового колективу. Кількість працівників віком понад 60 років збільшувалася протягом усього аналізованого періоду, тоді як чисельність працівників віком 25-35 і 35-45 років у 2024 році суттєво скоротилася. Це є серйозним кадровим ризиком, оскільки саме працівники середнього віку зазвичай становлять найбільш продуктивну, адаптивну й професійно зрілу частину персоналу. Їх скорочення може призвести до розриву між молодими працівниками, які ще не мають достатнього досвіду, та старшими працівниками, які поступово наближаються до завершення трудової діяльності.

З позиції ефективності кадрової політики це означає, що підприємству необхідно посилити заходи з утримання працівників середнього віку, створити умови для їх професійного й кар'єрного розвитку, а також запровадити системну передачу знань між поколіннями. Наявність досвідчених працівників старших вікових груп є цінним ресурсом, однак лише за умови, що їхні знання передаються молодшим працівникам через наставництво, внутрішнє навчання, стажування та кадровий резерв. Без цього старіння персоналу може трансформуватися з переваги у проблему, оскільки разом із вибуттям досвідчених працівників підприємство може втратити унікальні професійні компетенції.

П'ятим критерієм є ефективність системи професійного розвитку. Наявність навчально-курсowego комбінату є вагомою перевагою ДП «ІЗМ МТП», оскільки дозволяє забезпечувати первинну професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та освоєння суміжних професій без повної залежності від зовнішнього ринку освітніх послуг. У 2022 році нові та

суміжні професії опанували 205 працівників, у 2023 році – 219 працівників, у 2024 році – 72 працівники. Підвищення кваліфікації пройшли відповідно 59, 62 та 32 працівники. Така динаміка демонструє суттєве скорочення навчальної активності у 2024 році.

Скорочення обсягів навчання у 2024 році можна пояснити зменшенням виробничого навантаження та необхідністю оптимізації витрат. Однак із погляду стратегічної ефективності кадрової політики це є проблемним сигналом. Саме в умовах нестабільності підприємству потрібні працівники з ширшим набором компетенцій, здатні виконувати суміжні функції, замінювати відсутніх колег, адаптуватися до зміни технологій і працювати в умовах нерівномірного навантаження. Скорочення навчання може мати короткостроковий економічний ефект, але в довгостроковій перспективі воно знижує адаптивність кадрового потенціалу.

Особливо важливою є роль навчання в умовах воєнного стану. Підприємство може стикатися з вибуттям працівників через мобілізацію, переміщення, хвороби, безпекові ризики або сімейні обставини. У таких умовах навчально-курсний комбінат повинен бути не другорядним підрозділом, а стратегічним інструментом кадрової стійкості. Його завдання полягає не лише в підготовці працівників за поточними заявками, а й у формуванні резерву компетенцій, який дозволяє підприємству підтримувати безперервність виробничого процесу навіть за умов кадрових втрат.

Шостим критерієм ефективності є мотиваційна політика. На ДП «ІЗМ МТП» вона базується на поєднанні тарифної системи, преміювання, доплат, надбавок, матеріальної допомоги, компенсаційних виплат і нематеріального визнання. Така система загалом відповідає специфіці великого виробничого підприємства. Позитивним є те, що вона враховує особливі умови праці, нічні та вечірні зміни, шкідливі умови, класність, бригадирство, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, а також передбачає заохочення за виробничі результати.

Разом із тим ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить від фінансових результатів підприємства та виконання плану вантажопереробки. Це створює проблему, оскільки працівники можуть втрачати частину мотиваційних виплат унаслідок зовнішніх чинників, які не залежать від їх індивідуальної продуктивності: зміни логістичних маршрутів, конкуренції портів, безпекових обмежень, повітряних тривог, зниження вантажопотоків. Тому система мотивації потребує більшої диференціації, щоб поєднувати залежність від загальних результатів підприємства з оцінкою індивідуального внеску, професійної дисципліни, якості роботи, універсальності працівника та готовності до навчання.

Аналіз фонду оплати праці свідчить про значну залежність витрат на персонал від виробничої активності. У 2023 році фонд оплати праці зріс більш ніж удвічі, що було пов'язано з інтенсифікацією роботи порту, а у 2024 році скоротився на 26,6 %. Водночас інші заохочувальні та компенсаційні виплати у 2024 році зросли на 70,8 %, а заохочення до пам'ятних дат збільшилися майже в десять разів. Це свідчить про намагання адміністрації підтримати моральний стан і лояльність персоналу навіть в умовах скорочення основного фонду оплати праці. Такий підхід є позитивним, оскільки демонструє соціальну чутливість підприємства. Проте він не може повністю замінити системну мотивацію, пов'язану з професійним розвитком, кар'єрним просуванням, справедливим преміюванням і залученням працівників до вдосконалення виробничих процесів.

Сьомим критерієм є ефективність соціальної політики. ДП «ІЗМ МТП» має розвинені соціальні гарантії, серед яких вагоме місце займає матеріальна допомога на оздоровлення. У 2024 році на ці цілі було спрямовано 20 902,5 тис. грн. Така підтримка є важливим чинником лояльності персоналу, особливо для підприємства з високою часткою працівників старших вікових груп і складними умовами праці.

Соціальна політика підприємства виконує стабілізуючу функцію. Вона знижує соціальну напругу, підтримує довіру до роботодавця, посилює

прихильність працівників до підприємства та компенсує частину ризиків, пов'язаних зі складністю виробничої діяльності. Однак для підвищення ефективності кадрової політики соціальні гарантії доцільно поступово доповнювати більш сучасними інструментами підтримки персоналу: програмами психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання, розвитку внутрішніх комунікацій, адаптації молодих працівників, підтримки працівників передпенсійного віку та наставництва.

Восьмим критерієм ефективності є трудова дисципліна та корпоративна культура. Підприємство приділяє значну увагу дотриманню трудової дисципліни, а до порушників застосовуються як моральні, так і матеріальні заходи впливу. Водночас на підприємстві використовуються нематеріальні стимули, зокрема Дошка пошани та змагання на звання «Кращий у професії» серед кранівників і водіїв виробничо-перевантажувальних комплексів. Такі практики спрямовані на формування професійної гордості, підвищення престижу робітничих професій і поширення кращого виробничого досвіду.

Цей напрям можна оцінити як сильну сторону кадрової політики. Для портового підприємства дисципліна, відповідальність і професійна репутація мають критичне значення. Водночас корпоративна культура не повинна зводитися лише до контролю і заохочення. В умовах сучасного кадрового менеджменту вона має також включати відкриту комунікацію, участь працівників у поданні пропозицій, прозорість управлінських рішень, підтримку командної взаємодії, визнання внеску різних категорій персоналу та розвиток довіри між адміністрацією і трудовим колективом.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє визначити основні сильні сторони кадрової політики ДП «ІЗМ МТП». Передусім це наявність чіткої організаційної та нормативної основи кадрового управління, безпосереднє підпорядкування служби управління персоналом директору, функціонування навчально-курсового комбінату, розвинена система соціальних гарантій, поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, низький рівень звільнень за власним бажанням, здатність підприємства швидко нарощувати

чисельність і трудову активність у періоди зростання вантажообігу. Важливою перевагою є також наявність кадрового ядра досвідчених працівників, які забезпечують стабільність виробничих процесів і збереження професійних традицій.

Водночас аналіз дозволяє виявити низку проблемних аспектів, які потребують подальшого управлінського реагування. Першою проблемою є залежність кадрової політики від нестабільного вантажообігу. Зміна обсягів перевалки безпосередньо впливає на чисельність персоналу, фонд оплати праці, інтенсивність роботи, потребу в наймі та можливості навчання. Така залежність є об'єктивною для портового підприємства, однак вона потребує посилення прогнозування, сценарного кадрового планування та формування резервних механізмів адаптації.

Другою проблемою є скорочення кадрового оновлення у 2024 році. Різне зменшення кількості прийнятих працівників до 81 особи свідчить про стриману політику найму. У короткостроковому періоді це дозволяє зменшити витрати, однак у довгостроковій перспективі може поглибити проблему старіння персоналу та дефіциту працівників середнього віку.

Третьою проблемою є вікова диспропорція персоналу. Зростання кількості працівників віком понад 60 років і скорочення груп 25-35 та 35-45 років створюють ризик втрати кадрової наступності. Підприємству необхідно активніше працювати з молодими працівниками, розвивати наставництво, формувати кадровий резерв і створювати умови для утримання працівників середнього віку.

Четвертою проблемою є нестабільність професійного навчання. Скорочення кількості працівників, які отримали нові або суміжні професії, зі 219 осіб у 2023 році до 72 осіб у 2024 році є суттєвим зниженням активності розвитку персоналу. Така тенденція може обмежити гнучкість підприємства, особливо в умовах мобілізаційних ризиків і потреби у взаємозамінності працівників.

П'ятою проблемою є залежність мотиваційної системи від загальних фінансових результатів. Працівники можуть демонструвати високу індивідуальну результативність, однак через зниження вантажообігу або прибутку підприємства можливості преміювання обмежуються. Це потребує розроблення більш збалансованої системи мотивації, яка враховуватиме не лише загальні показники підприємства, а й індивідуальний внесок, професійну універсальність, якість роботи, дисципліну та участь у навчанні.

Шостою проблемою є потреба в посиленні HR-аналітики. Наявні важливі статистичні показники щодо чисельності, руху кадрів, використання робочого часу, навчання та фонду оплати праці, однак для сучасного управління персоналом важливо не лише фіксувати ці показники, а й використовувати їх для прогнозування. Підприємству доцільно розвивати аналітичну систему, яка дозволить виявляти ризики звільнення, прогнозувати потребу в кадрах, оцінювати ефективність навчання, аналізувати причини плинності та вимірювати вплив мотиваційних заходів на продуктивність.

Сьомою проблемою є необхідність посилення гнучкості використання персоналу. В умовах, коли періоди простою можуть змінюватися періодами авральної роботи, підприємству потрібні працівники, здатні виконувати суміжні функції, швидко переміщуватися між ділянками та адаптуватися до нестандартних режимів роботи. Це знову підкреслює значення навчально-курсowego комбінату, внутрішньої мобільності й системи перепідготовки.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ключовими проблемами кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» є висока залежність кадрових процесів від коливань вантажообігу, скорочення темпів кадрового оновлення у 2024 році, поглиблення вікової диспропорції персоналу, зниження активності професійного навчання та перепідготовки працівників, а також обмежена гнучкість мотиваційної системи, яка значною мірою залежить від загальних фінансових результатів підприємства. Додатковими стримувальними чинниками виступають недостатній рівень розвитку HR-аналітики та потреба

у підвищенні внутрішньої мобільності персоналу в умовах нестабільного виробничого навантаження. Сукупність виявлених проблем формує ризики втрати кадрової наступності, зниження адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та ускладнення забезпечення стабільної ефективності кадрової політики в довгостроковій перспективі, особливо в умовах воєнних та економічних викликів.

Ефективність кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» можна оцінити як загалом достатню для забезпечення поточного функціонування підприємства в складних умовах господарювання. Підприємство має сформовану систему кадрового управління, здатну забезпечувати добір, облік, навчання, мотивацію, соціальну підтримку та контроль трудової дисципліни. Водночас сучасні умови функціонування вимагають переходу від переважно адаптивної моделі кадрової політики до більш проактивної, аналітичної та стратегічно орієнтованої моделі. Основними напрямками такого переходу мають стати посилення кадрового планування, стабілізація навчання персоналу, утримання працівників продуктивного віку, розвиток кадрового резерву, удосконалення мотивації, цифровізація HR-процесів і формування системи раннього виявлення кадрових ризиків.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» дозволило встановити, що система управління персоналом підприємства має комплексний і адаптивний характер та функціонує відповідно до сучасних виробничих і безпекових викликів. Організаційна структура управління, побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує чіткий розподіл повноважень, а безпосереднє підпорядкування служби управління персоналом директору підприємства підкреслює стратегічне значення кадрової функції. Важливу роль у реалізації

кадрової політики відіграють навчально-курсний комбінат, нормативно-правова база та системна взаємодія між структурними підрозділами.

Аналіз показав, що кадрова політика підприємства охоплює всі основні напрями управління персоналом: рекрутинг, професійний розвиток, мотивацію, соціальне забезпечення та використання трудових ресурсів. Встановлено, що кадрові процеси значною мірою залежать від коливань вантажообігу, що впливає на чисельність персоналу, інтенсивність найму та масштаби професійного навчання. Позитивними аспектами є відносна стабільність трудового колективу, низький рівень плинності кадрів, поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел рекрутингу та наявність системи професійної підготовки працівників. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких - скорочення кадрового оновлення у періоди зниження виробничої активності, дисбаланси у віковій структурі персоналу, нестабільність системи навчання, обмежена диференціація мотиваційних механізмів та недостатній рівень розвитку HR-аналітики.

РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

3.1. Стратегічні підходи до формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах

Формування кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у сучасних умовах господарювання повинно здійснюватися на основі системного стратегічного підходу, який передбачає не лише реагування на поточні зміни зовнішнього середовища, а й формування довгострокових передумов для забезпечення кадрової стійкості підприємства. Як було встановлено у попередніх підрозділах, кадрова політика підприємства значною мірою залежить від коливань вантажообігу, фінансових результатів та зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану. Це зумовлює необхідність переходу від ситуативного управління персоналом до стратегічно орієнтованої моделі, що базується на чітко визначених методичних підходах, інструментах та алгоритмах реалізації.

Стратегічний підхід до формування кадрової політики передбачає інтеграцію кадрового управління в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. Для ДП «ІЗМ МТП» це означає, що кадрова політика повинна розглядатися не як допоміжна функція, а як один із ключових інструментів забезпечення ефективності діяльності підприємства. З огляду на стратегічне значення порту для транспортно-логістичної системи України, кадрова політика повинна бути спрямована на забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримання необхідного рівня професійної компетентності працівників, збереження критично важливих кадрів і формування умов для довгострокового розвитку підприємства.

Першим і базовим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження системи стратегічного кадрового планування, що має здійснюватися відповідно до функцій служби управління персоналом,

визначених у Положенні про службу управління персоналом ДП «ІЗМ МТП». На відміну від традиційного підходу, який орієнтується на поточні потреби, стратегічне кадрове планування передбачає прогнозування потреби в персоналі з урахуванням можливих сценаріїв розвитку підприємства. Для ДП «ІЗМ МТП» доцільно впровадити багаторівневу модель планування, що включає оперативний, тактичний і стратегічний рівні.

Оперативне планування повинно здійснюватися на основі поточних виробничих планів і передбачати визначення потреби в персоналі на короткостроковий період (до одного року). Тактичне планування має враховувати середньострокові тенденції розвитку підприємства, зокрема зміну логістичних маршрутів, сезонність вантажопотоків, фінансові можливості та кадрові ризики. Стратегічне планування повинно орієнтуватися на довгострокові перспективи розвитку порту, включаючи модернізацію виробничої бази, впровадження нових технологій і зміну структури діяльності.

З метою практичної реалізації цієї моделі доцільно впровадити наступний алгоритм кадрового планування: на першому етапі здійснюється аналіз поточного кадрового складу та визначення наявних ресурсів; на другому етапі проводиться прогнозування потреби в персоналі з урахуванням можливих сценаріїв розвитку; на третьому етапі визначаються розриви між наявними та необхідними кадровими ресурсами, що узгоджується з вимогами внутрішніх регламентів управління персоналом підприємства; на четвертому - розробляються заходи щодо їх усунення, включаючи найм, навчання, перепідготовку або оптимізацію чисельності. Впровадження такого алгоритму дозволить підвищити обґрунтованість кадрових рішень і зменшити їх залежність від ситуативних факторів.

Другим важливим напрямом є формування системи кадрового резерву, що має реалізовуватися в межах кадрової політики підприємства відповідно до Статуту ДП «ІЗМ МТП» та внутрішніх положень щодо управління персоналом. Для ДП «ІЗМ МТП» доцільно впровадити структуровану систему резерву, що включає три рівні: оперативний, середньостроковий і

стратегічний. Оперативний резерв формується з працівників, які можуть бути призначені на вакантні посади в короткі строки. Середньостроковий резерв включає працівників із потенціалом до кар'єрного зростання, які потребують додаткового навчання та розвитку. Стратегічний резерв формується з молодих працівників і перспективних фахівців, розвиток яких здійснюється з орієнтацією на довгострокові потреби підприємства.

Для ефективного функціонування кадрового резерву необхідно впровадити процедуру регулярної оцінки потенціалу працівників, яка може базуватися на аналізі результатів роботи, рівня компетентності, готовності до навчання та управлінських здібностей. Крім того, доцільно передбачити індивідуальні програми розвитку для резервістів, що включають навчання, стажування, участь у виробничих проєктах і ротацію між підрозділами.

З урахуванням виявлених проблем вікової структури особливу увагу слід приділити політиці омолодження персоналу та утримання працівників середнього віку. У цьому контексті доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на залучення молоді, зокрема співпрацю з навчальними закладами, організацію виробничої практики, стажування та подальше працевлаштування випускників. Одночасно необхідно розробити програми утримання працівників середнього віку, які включають можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.

Важливим елементом удосконалення кадрової політики є розвиток системи наставництва. Наставництво повинно стати інструментом передачі професійних знань і формування кадрової наступності. Для цього доцільно формалізувати процес наставництва, визначити критерії відбору наставників, встановити терміни наставницьких програм і передбачити систему стимулювання наставників.

Третім напрямом є удосконалення системи професійного розвитку персоналу. На базі навчально-курсового комбінату, діяльність якого регламентується Положенням про навчально-курсовий комбінат

ДП «ІЗМ МТП», необхідно запровадити систему планового навчання, яка передбачає щорічне формування планів підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Для цього необхідно визначити перелік ключових компетенцій для кожної категорії персоналу, а також розробити відповідні навчальні програми.

Особливу увагу слід приділити розвитку суміжних професій, що дозволить підвищити гнучкість використання персоналу. Працівники, які володіють кількома професіями, можуть бути залучені до виконання різних функцій залежно від виробничої потреби, що є особливо важливим в умовах нестабільного вантажообігу.

У сучасних умовах доцільно також розширити зміст професійного навчання, включивши до нього розвиток цифрових компетенцій, навичок роботи в умовах кризових ситуацій, управління ризиками та командної взаємодії. Це дозволить підвищити адаптивність персоналу та його готовність до роботи в умовах невизначеності.

Четвертим напрямом є вдосконалення мотиваційної політики. З метою підвищення її ефективності доцільно запровадити комбіновану систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальне стимулювання повинно базуватися на положеннях Колективного договору ДП «ІЗМ МТП», який визначає систему оплати праці, преміювання та компенсаційних виплат. Зокрема, доцільно впровадити систему КРІ для керівників і фахівців, а для робітників - систему преміювання за виконання норм виробітку, дотримання стандартів якості та безпеки.

Нематеріальне стимулювання повинно включати визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, участь у конкурсах і змаганнях, а також розвиток корпоративної культури. Особливого значення набуває формування позитивного соціально-психологічного клімату, який сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

П'ятим напрямом є розвиток соціальної політики підприємства відповідно до Колективного договору та соціальних гарантій, передбачених

внутрішніми нормативними документами ДП «ІЗМ МТП». У сучасних умовах соціальна підтримка працівників набуває особливого значення, оскільки вона сприяє підвищенню їхньої лояльності та стабільності трудового колективу. Для ДП «ІЗМ МТП» доцільно розширити соціальні програми за рахунок впровадження заходів психологічної підтримки, розвитку внутрішніх комунікацій, організації корпоративних заходів та підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях.

Шостим напрямом є впровадження HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності кадрової політики. Для цього необхідно створити систему моніторингу ключових показників, яка дозволить здійснювати аналіз і прогнозування кадрових процесів. Зокрема, доцільно відстежувати показники плинності кадрів, структури персоналу, ефективності навчання, рівня мотивації та використання робочого часу. На основі цих даних можна приймати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно виявляти проблемні аспекти.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває формування системи кадрової стійкості. Для цього необхідно розробити план кадрової безперервності відповідно до стратегічних завдань підприємства, визначених у Статуті ДП «ІЗМ МТП», який передбачає визначення критично важливих посад, підготовку резерву працівників, створення системи дублювання функцій і розроблення сценаріїв дій у разі втрати частини персоналу. Такий підхід дозволить забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть у кризових ситуаціях.

Стратегічні підходи до формування кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» повинні базуватися на комплексному впровадженні методичних заходів, що охоплюють кадрове планування, формування резерву, розвиток персоналу, мотивацію, соціальну підтримку та HR-аналітику, що має здійснюватися з урахуванням внутрішніх нормативних документів підприємства, зокрема Статуту ДП «ІЗМ МТП», Положення про службу управління персоналом та Колективного договору. Реалізація

запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність кадрової політики, забезпечити стабільність трудового колективу та створити умови для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.2. Розробка напрямів та заходів удосконалення кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» для досягнення стратегій

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що кадрова політика ДП «ІЗМ МТП» суттєво залежить від динаміки виробничої діяльності. У 2023 році підприємство працювало в умовах максимального вантажообігу, що супроводжувалося зростанням чисельності персоналу та активним наймом. У 2024 році після зниження вантажообігу на 29,4 % відбулося різке скорочення обсягів прийому працівників та зменшення чисельності персоналу, що свідчить про реактивний характер кадрового планування. Подібна модель управління є ризикованою, оскільки не забезпечує формування кадрового резерву та підвищує ризики дефіциту персоналу при відновленні або зростанні виробничої активності. Основні напрями та заходи удосконалення кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» представлені чотирма пропозиціями:

- удосконалення кадрового планування та стабілізація чисельності персоналу;
- розвиток персоналу та забезпечення кадрової наступності;
- підвищення ефективності використання робочого часу та продуктивності праці;
- удосконалення системи мотивації та утримання персоналу.

З метою переходу від ситуативного до прогнозного управління персоналом доцільним є впровадження системи сценарного кадрового планування, основою якої має стати норматив кадрової забезпеченості виробничої діяльності (табл. 3.1).

Показники для формування системи кадрового планування

ДП «ІЗМ МТП»

Показник	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Джерело
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023	
Вихідні дані для розрахунку								
Вантажообіг, тис. т	5937,5	8818,9	6223,6	+2881,4	−2595,3	+48,5	−29,4	звітність ДП «ІЗМ МТП (табл. 2.1)
Середньооблікова чисельність, осіб	1259	1403	1384	+144	−19	+11,4	−1,4	Табл. 2.10
Прийнято працівників, осіб	334	258	81	−76	−177	−22,8	−68,6	
Звільнено працівників, осіб	173	166	184	−7	+18	−4,0	+10,8	
Розрахункові дані								
Коефіцієнт кадрової забезпеченості (осіб на 1 тис. т)	0,212	0,159	0,222	−0,053	+0,063	−25,0	+39,6	Розраховано автором

Розрахунок здійснювався за формулою:

$$K_{кз} = Ч_{сер} / В, \quad (3.1)$$

де: $K_{кз}$ – коефіцієнт кадрової забезпеченості;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників;

$В$ – вантажообіг, тис. тонн.

Отримані результати свідчать, що найбільш ефективне співвідношення між чисельністю персоналу та обсягами діяльності підприємство мало у 2023 році, коли коефіцієнт кадрової забезпеченості становив 0,159 особи на 1 тис. тонн вантажообігу. Саме цей показник доцільно використати як орієнтир для прогнозного планування чисельності.

На основі нормативу 2023 року пропонується сформувати систему сценарного кадрового планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозна потреба у персоналі при впровадженні сценарного
кадрового планування

Сценарій	Прогнозний вантажообіг, тис. т	Норматив кадрової забезпеченості	Розрахункова чисельність, осіб	Джерело
Сценарій зростання	8500	0,159	1352	Розраховано автором на основі табл. 3.1
Сценарій стабільності	7000	0,159	1113	
Сценарій спаду	6000	0,159	954	

Розрахунок проводився за формулою:

$$Чп = Впр \times Ккз, \quad (3.2)$$

де: Чп – прогнозна потреба у персоналі;

Впр – прогнозний вантажообіг;

Ккз – норматив кадрової забезпеченості.

Практична реалізація запропонованого заходу передбачає щоквартальний перегляд кадрової потреби, формування резерву працівників дефіцитних професій та погодження кадрових рішень із прогнозом виробничої діяльності. Впровадження такого підходу дозволить мінімізувати ризики дефіциту персоналу, скоротити надлишкові кадрові витрати та підвищити гнучкість кадрової політики підприємства в умовах нестабільного логістичного середовища та воєнного стану.

Важливим проблемним аспектом кадрової політики ДП «ІЗМ МТП», встановленим у розділі 2, є суперечливий характер вікової структури персоналу. З одного боку, підприємство демонструє позитивну тенденцію залучення молодих працівників, а з іншого – спостерігається скорочення працівників найбільш продуктивних вікових груп та поступове старіння

кадрового складу. Особливе занепокоєння викликає скорочення груп 25-35 та 35-45 років, які традиційно формують основу виробничої ефективності, поєднуючи професійний досвід, фізичну працездатність та адаптивність до технологічних змін. Одночасно зростання чисельності працівників віком понад 60 років свідчить про збереження професійного ядра, але водночас створює ризики втрати компетенцій у разі виходу цих працівників із трудового процесу.

У таких умовах удосконалення кадрової політики повинно бути спрямоване не лише на оновлення персоналу, а й на забезпечення кадрової наступності та передачі професійного досвіду. З огляду на функціонування навчально-курсового комбінату доцільним є впровадження системи наставництва та формування кадрового резерву.

Таблиця 3.3

Показники для розвитку кадрової наступності ДП «ІЗМ МТП»

Вікова група	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Джерело
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023	
18-25 років	33	91	84	+58	-7	-175,8	-7,7	Статистична звітність ДП «ІЗМ МТП» (табл. 2.5)
25-35 років	170	174	129	+4	-45	+2,4	-25,9	
35-45 років	442	450	389	+8	-61	+1,8	-13,6	
45-60 років	680	748	713	+68	-35	+10,0	-4,7	
60+ років	85	98	110	+13	+12	+15,3	+12,2	

Наведені дані дозволяють оцінити ступінь кадрового старіння та визначити потенціал формування системи наставництва. Для цього доцільно розрахувати коефіцієнт кадрової наступності, який характеризує

співвідношення молодих працівників до працівників старших вікових груп (Таб. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок показників кадрової наступності ДП «ІЗМ МТП»

Показник	2022	2023	2024	Джерело
Вихідні дані для розрахунку				
Молоді працівники (18–25 років), осіб	33	91	84	Табл. 3.3
Працівники 45+ років, осіб	765	846	823	
Розрахункові дані				
Частка працівників 45+, %	54,3	54,2	57,8	Розраховано автором
Коефіцієнт кадрової наступності (18–25 / 45+)	0,043	0,108	0,102	

Розрахунок здійснювався за формулами:

$$\begin{aligned}
 Ч_{45+} &= Ч_{45-60} + Ч_{60+} \\
 Кн &= Ч_{18-25} / Ч_{45+},
 \end{aligned}
 \tag{3.3}$$

де: Кн – коефіцієнт кадрової наступності;

Ч_{18–25} – чисельність молодих працівників;

Ч₄₅₊ – чисельність працівників віком понад 45 років.

Результати розрахунків свідчать, що у 2024 році частка працівників віком 45 років і старше становила 57,8 % загальної чисельності персоналу, що підтверджує домінування досвідченого кадрового ядра. Водночас коефіцієнт кадрової наступності хоча й зріс порівняно з 2022 роком більш ніж удвічі (з 0,043 до 0,102), залишається недостатнім для забезпечення повноцінного відтворення професійних компетенцій.

У зв’язку з цим доцільним є впровадження програми наставництва та формування кадрового резерву на базі навчально-курсового комбінату (табл. 3.5).

Запропонована програма кадрової наступності та наставництва
ДП «ІЗМ МТП»

Захід	Розрахункова база	Плановий показник	Джерело
Вихідні дані для розрахунку			
Формування резерву молодих працівників	84 працівники віком 18–25 років	30 % залучення	Табл. 3.4
Закріплення наставників	1 наставник на 1 резервіста	25 наставників	Табл. 3.4
Розрахункові дані			
Кількість учасників резерву	$84 \times 30 \%$	25 осіб	Розраховано автором
Частка досвідчених працівників для наставництва	25 / 823	3,0 %	Розраховано автором

Запропонований механізм є реалістичним, оскільки потребує залучення лише близько 3 % працівників старших вікових груп до наставницької діяльності. Практична реалізація програми передбачає визначення критично важливих професій, підготовку індивідуальних планів передачі знань, залучення НКК до професійної адаптації молоді та систематичний моніторинг кадрового резерву.

Впровадження такого підходу дозволить забезпечити поступову передачу професійних компетенцій, знизити ризики кадрового розриву та сформувати стабільну систему відтворення трудового потенціалу підприємства. Крім соціального ефекту, цей напрям створює передумови для подальшого економічного ефекту за рахунок скорочення термінів адаптації персоналу та підвищення продуктивності праці, що буде узагальнено у підрозділі 3.3.

Одним із проблемних аспектів кадрової політики ДП «ІЗМ МТП», виявлених у процесі аналізу ефективності використання трудового потенціалу,

є нерівномірність використання робочого часу та недостатній рівень взаємоузгодженості між чисельністю персоналу, фондом робочого часу й результатами виробничої діяльності. Проведений у підрозділі 2.3 аналіз показав, що після максимальних показників 2023 року у 2024 році відбулося одночасне скорочення вантажообігу, зниження загального фонду відпрацьованого часу та зменшення інтенсивності праці в розрахунку на одного працівника. Така тенденція свідчить про наявність резервів підвищення продуктивності праці, які можуть бути реалізовані шляхом удосконалення організації праці, розвитку суміжних компетенцій та більш гнучкого управління трудовими ресурсами.

Для обґрунтування запропонованих заходів доцільно проаналізувати динаміку показників використання робочого часу та результативності праці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники використання робочого часу та продуктивності праці ДП «ІЗМ МТП»

Показник	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023
Вантажообіг, тис. т.	5937,5	8818,9	6223,6	+2881,4	−2595,3	+48,5	−29,4
Середньооблікова чисельність, осіб	1259	1403	1384	+144	−19	+11,4	−1,4
Відпрацьований час, люд.-год	2130065	2503281	2357998	+373216	−145283	+17,5	−5,8
Відпрацьований час на 1 працівника, год	1691,9	1784,2	1703,8	+92,3	−80,4	+5,5	−4,5

Джерело: складено на основі табл. 2.1; 2.8.

Для оцінювання результативності використання персоналу доцільно розрахувати продуктивність праці як у розрахунку на одного працівника, так і на одну відпрацьовану людину-годину (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок продуктивності праці ДП «ІЗМ МТП»

Показник	2022	2023	2024	Джерело
Вихідні дані для розрахунку				
Вантажообіг, тис. т	5937,5	8818,9	6223,6	Табл. 3.6
Середньооблікова чисельність, осіб	1259	1403	1384	
Відпрацьований час, люд.-год	2130065	2503281	2357998	
Розраховано автором				
Виробіток на 1 працівника, тис. т/особу	4,72	6,29	4,50	Розраховано автором
Виробіток на 1 люд.-год, т	2,79	3,52	2,64	

Розрахунок здійснювався за формулами:

$$Вп = В / Чсер, \tag{3.4}$$

$$Вг = В \times 1000 / Т, \tag{3.5}$$

де: Вп – виробіток на одного працівника;

Вг – виробіток на одну людину-годину;

В – вантажообіг, тис. т;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників;

Т – фонд відпрацьованого часу.

Проведені розрахунки свідчать, що найвищий рівень продуктивності праці підприємство демонструвало у 2023 році. Виробіток на одного працівника становив 6,29 тис. тонн, що на 33,3 % перевищувало показник 2022 року. Аналогічна тенденція простежується щодо виробітку на одну людину-годину, який у 2023 році досяг 3,52 тонн проти 2,79 тонн у 2022 році. У 2024 році спостерігається зниження цих показників, що свідчить про неповне

використання трудового потенціалу та наявність резервів підвищення ефективності організації праці.

З огляду на це доцільним є впровадження системи розвитку суміжних компетенцій і внутрішньої трудової мобільності. Практична реалізація заходу передбачає підготовку працівників до виконання декількох суміжних виробничих функцій, розширення використання НКК для короткострокового професійного навчання та впровадження гнучкого перерозподілу працівників між виробничими ділянками залежно від навантаження.

Для оцінювання потенційного ефекту доцільно визначити резерв продуктивності праці, орієнтуючись на досягнення хоча б 90 % рівня виробітку 2023 року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок резерву підвищення продуктивності праці

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Виробіток 2023 р., тис. т/особу	6,29	Табл. 3.7
Фактичний виробіток 2024 р., тис. т/особу	4,50	Табл. 3.7
Розрахункові дані		
90 % рівня 2023 р.	5,66	Розраховано автором
Потенційний приріст виробітку	+1,16	Розраховано автором
Потенційний приріст, %	+25,8	

Навіть часткове відновлення рівня ефективності 2023 року дозволяє сформувати резерв зростання продуктивності праці майже на 26 %. Реалізація запропонованого заходу не потребує значного збільшення чисельності персоналу, а базується переважно на організаційних змінах та підвищенні гнучкості використання трудового потенціалу.

Впровадження системи внутрішньої мобільності та розвитку суміжних компетенцій сприятиме більш рівномірному використанню робочого часу,

скороченню непродуктивних втрат праці та підвищенню виробничої стійкості підприємства. Крім того, даний напрям формує безпосередню економічну базу для подальшого визначення економічного ефекту у підрозділі 3.3, оскільки резерв продуктивності може бути трансформований у приріст виробничого результату без пропорційного зростання кадрових витрат.

Важливим проблемним аспектом кадрової політики ДП «ІЗМ МТП», виявленим у процесі аналізу кадрового руху, є суперечливий характер кадрової стабільності. З одного боку, підприємство демонструє поступове зниження інтенсивності кадрової плинності та збереження професійного ядра, що позитивно впливає на стабільність виробничих процесів. З іншого боку, така стабілізація супроводжується різким скороченням інтенсивності оновлення персоналу, що створює ризики кадрового старіння, зменшення внутрішньої конкуренції та дефіциту працівників у перспективі. Особливо показовим є скорочення обсягів найму у 2024 році, коли чисельність прийнятих працівників зменшилася майже на 69 % порівняно з 2023 роком. За таких умов система мотивації повинна бути орієнтована не лише на утримання працівників, але й на забезпечення збалансованого оновлення кадрового складу.

Для обґрунтування запропонованих заходів доцільно здійснити аналіз показників кадрового руху та стабільності персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники кадрового руху та стабільності персоналу ДП «ІЗМ МТП»

Показник	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Джерело
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023	
Середньооблікова чисельність, осіб	1259	1403	1384	+144	-19	+11,4	-1,4	табл. 2.10
Прийнято працівників, осіб	334	258	81	-76	-177	-22,8	-68,6	
Звільнено працівників, осіб	173	166	184	-7	+18	-4,0	+10,8	

На основі наведених даних доцільно оцінити інтенсивність руху персоналу через систему кадрових коефіцієнтів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок коефіцієнтів кадрового руху ДП «ІЗМ МТП»

Показник	2022	2023	2024	Джерело
Коефіцієнт прийому	0,265	0,184	0,059	Розраховано автором
Коефіцієнт звільнення	0,137	0,118	0,133	
Коефіцієнт обороту кадрів	0,402	0,302	0,192	
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,863	0,882	0,867	

Розрахунок здійснювався за формулами:

$$K_{\text{пр}} = П / Ч_{\text{сер}} \quad (3.6)$$

$$K_{\text{зв}} = З / Ч_{\text{сер}} \quad (3.7)$$

$$K_{\text{об}} = (П + З) / Ч_{\text{сер}} \quad (3.8)$$

$$K_{\text{ст}} = (Ч_{\text{сер}} - З) / Ч_{\text{сер}}, \quad (3.9)$$

де: $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт прийому;

$K_{\text{зв}}$ – коефіцієнт звільнення;

$K_{\text{об}}$ – коефіцієнт обороту кадрів;

$K_{\text{ст}}$ – коефіцієнт стабільності персоналу;

$П$ – кількість прийнятих працівників;

$З$ – кількість звільнених працівників;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність.

Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт прийому у 2024 році скоротився до 0,059, тоді як коефіцієнт стабільності персоналу залишався відносно високим (0,867). Це підтверджує перехід підприємства до моделі кадрової стабілізації, яка забезпечує збереження персоналу, однак одночасно обмежує темпи кадрового оновлення. Така ситуація потребує коригування мотиваційної політики.

З огляду на це доцільним є впровадження програми утримання та розвитку ключових працівників, орієнтованої на поєднання матеріального стимулювання, професійного розвитку та кар'єрної підтримки.

Для оцінювання масштабів заходу необхідно визначити групу ключового персоналу. Зважаючи на структуру підприємства та чисельність найбільш продуктивних вікових груп (25-45 років), доцільним є охоплення програмою близько 20 % працівників цієї категорії (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок програми утримання ключових працівників

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Працівники 25–35 років, осіб	129	Табл. 3.4
Працівники 35–45 років, осіб	389	
Загальна чисельність групи 25–45 років	518	
Частка охоплення програмою	20 %	Мінімально пропоноване значення
Розрахункові дані		
Планова кількість учасників	104 особи	Розраховано автором

Запропонована програма передбачає:

- індивідуальні плани професійного розвитку;
- пріоритетне навчання через НКК;
- систему внутрішнього кар'єрного просування;
- додаткові нематеріальні стимули (визнання, професійні рейтинги, участь у виробничих проєктах);
- щорічну оцінку професійного потенціалу.

Важливим результатом реалізації заходу має стати скорочення кадрових втрат серед найбільш продуктивних працівників. З урахуванням масштабів програми доцільно прогнозувати навіть помірне зниження рівня звільнень (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прогнозований вплив програми утримання персоналу

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Звільнено працівників у 2024 р., осіб	184	Табл. 2.10
Прогнозоване скорочення звільнень	10 %	Авторський прогноз
Розрахункові дані		
Потенційно збережено працівників	18 осіб	Розраховано автором
Частка від загальної чисельності	1,3 %	

Реалізація програми утримання ключових працівників дозволить не лише посилити кадрову стабільність, але й забезпечити більш збалансовану структуру персоналу, підтримати мотивацію та знизити ризики втрати професійних компетенцій. На відміну від пасивної моделі утримання кадрів, запропонований підхід передбачає активне управління кадровим потенціалом та створює безпосередню основу для подальшого визначення соціально-економічного ефекту у підрозділі 3.3, насамперед через скорочення витрат на повторний найм, адаптацію та втрату продуктивності.

3.3. Визначення соціально-економічної ефективності та результативності запропонованих заходів

Ефективність кадрової політики підприємства визначається не лише якістю організації кадрових процесів, але й рівнем їх впливу на виробничі та фінансово-економічні результати діяльності. В умовах нестабільності транспортно-логістичного ринку та воєнних ризиків кадрові рішення набувають стратегічного значення й безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Саме тому оцінювання результативності запропонованих у підрозділі 3.2 заходів повинно базуватися на комплексному підході, що поєднує економічні та соціальні показники.

Проведений у розділі 2 аналіз підтвердив суттєву залежність кадрової політики ДП «ІЗМ МТП» від виробничої активності та фінансових результатів підприємства. У 2024 році сукупний дохід підприємства скоротився з 2 810 995 тис. грн до 1 776 682 тис. грн, а чистий прибуток — з 1 006 582 тис. грн до 445 487 тис. грн, що підвищує актуальність пошуку внутрішніх резервів ефективного використання трудового потенціалу. У зв'язку з цим оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати відповідно до чотирьох напрямів удосконалення кадрової політики, обґрунтованих у підрозділі 3.2.

Перший напрям удосконалення кадрової політики передбачає впровадження системи сценарного кадрового планування, що базується на нормативі кадрової забезпеченості вантажообігу. У підрозділі 3.2 було встановлено, що найбільш ефективним періодом діяльності підприємства був 2023 рік, коли коефіцієнт кадрової забезпеченості становив 0,159 особи на 1 тис. тонн вантажообігу, що визначено базовим нормативом для прогнозування кадрової потреби.

Для оцінювання економічного ефекту необхідно визначити різницю між фактичною та нормативною чисельністю персоналу у 2024 році (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок резерву оптимізації кадрового забезпечення
ДП «ІЗМ МТП»

Показник	Значення	Джерело
1	2	3
Вихідні дані для розрахунку		
Вантажообіг 2024 р., тис. т	6223,6	звітність ДП «ІЗМ МТП» (табл. 2.1)
Норматив кадрової забезпеченості	0,159	Табл. 3.2
Фактична середньооблікова чисельність, осіб	1384	Звітність з використання робочого часу (табл. 2.8)

1	2	3
Розрахункові дані		
Розрахункова потреба у персоналі, осіб	989	Розраховано автором
Потенційний резерв кадрового використання, осіб	395	Розраховано автором

Розрахунок здійснювався за формулою:

$$Ч_{\text{н}} = В \times К_{\text{кз}}, \quad (3.10)$$

де: $Ч_{\text{н}}$ – нормативна чисельність персоналу;

$В$ – вантажообіг, тис. тонн;

$К_{\text{кз}}$ – норматив кадрової забезпеченості.

Проведені розрахунки свідчать про наявність резервів підвищення ефективності кадрового планування, однак виявлений резерв кадрового використання не слід трактувати як підставу для механічного скорочення чисельності працівників, оскільки для стратегічного портового підприємства в умовах воєнного стану це може створити ризики дефіциту трудових ресурсів та втрати професійних компетенцій.

У зв'язку з цим економічний ефект від упровадження системи сценарного кадрового планування доцільно визначати через оптимізацію використання робочого часу та скорочення непродуктивних витрат праці, що забезпечується точнішим узгодженням кадрової потреби з прогнозованими обсягами виробничої діяльності та підвищенням гнучкості використання персоналу (Таб. 3.14).

Розрахунки показали, що за фактичної середньооблікової чисельності 1384 особи та нормативній потребі 989 працівників потенційний резерв кадрового використання становить 395 осіб, або 672,0 тис. люд.-год робочого часу.

Прогнозований економічний ефект від удосконалення кадрового планування
через оптимізацію використання робочого часу

Показник	Значення	Джерело
Фактична середньооблікова чисельність у 2024 р., осіб	1384	Звітність з використання робочого часу ДП «ІЗМ МТП» (табл. 2.8)
Нормативна потреба у персоналі, осіб	989	Табл. 3.13
Потенційний резерв кадрового використання, осіб	395	
Відпрацьований час на 1 працівника у 2024 р., год	1703,8	Звітність з використання робочого часу ДП «ІЗМ МТП» (табл. 2.8)
Потенційний резерв робочого часу, люд.-год	672001	Розраховано автором
Частка резерву, що може бути реалізована організаційними заходами, %	10,0	Мінімально пропоноване значення
Реалістичний резерв оптимізації робочого часу, люд.-год	67200	Розраховано автором
Виробіток на 1 люд.-год у 2024 р., т	2,64	Табл. 3.7
Потенційний додатковий виробничий результат, тис. т	177,4	Розраховано автором
Дохід на 1 тис. т вантажообігу у 2024 р., тис. грн	285,5	Розраховано автором на основі фінансової звітності
Потенційний економічний ефект, тис. грн	50 648	Розраховано автором

З урахуванням консервативного підходу підприємство може оптимізувати близько 67,2 тис. люд.-год шляхом скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення гнучкості використання персоналу, що відповідає додатковому виробничому результату в обсязі 177,4 тис. тонн вантажообігу.

У вартісному вимірі потенційний економічний ефект від реалізації заходів кадрового планування може становити близько 50 648 тис. грн, що

підтверджує доцільність упровадження системи сценарного кадрового планування.

Другий напрям удосконалення кадрової політики пов'язаний із формуванням кадрового резерву та системи наставництва. Необхідність реалізації такого заходу обумовлена високою часткою працівників старших вікових груп та ризиками втрати професійних компетенцій у разі їх вибуття з виробничого процесу.

У підрозділі 3.2 було визначено, що до програми кадрової наступності доцільно залучити 25 молодих працівників і відповідну кількість наставників.

Економічний ефект програми визначається насамперед через скорочення періоду професійної адаптації нових працівників (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Розрахунок ефекту від скорочення адаптації працівників

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Кількість резервістів	25 осіб	Табл. 3.5
Типовий період адаптації	6 міс.	Нормативна практика НКК
Період адаптації після наставництва	4 міс.	Авторський прогноз
Розрахункові дані		
Скорочення адаптації	2 міс.	Розраховано автором
Загальна економія часу адаптації	50 люд.-міс.	

З метою оцінювання виробничого результату доцільно визначити середньомісячну продуктивність працівника у 2024 році (Таб. 3.16).

Розрахунок здійснювався таким чином:

$$Дт = Д / В, \quad (3.11)$$

де Дт – дохід на 1 тис. тонн вантажообігу.

$$1\,776\,682 / 6223,6 = 285,5 \text{ тис. грн.}$$

Потенційний ефект:

$$18,75 \times 285,5 = 5353 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.16

Прогнозований виробничий ефект програми наставництва

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Виробіток 2024 р., тис. т/особу	4,50	Табл. 3.7
Середньомісячний виробіток, тис. т	0,375	Розраховано автором
Економія адаптаційного часу	50 люд.-міс.	Табл. 3.15
Розрахункові дані		
Додатковий резерв вантажообігу, тис. т	18,75	Розраховано автором
Дохід на 1 тис. т вантажообігу, тис. грн	285,5	
Потенційний економічний ефект, тис. грн	5353	

Отже, система наставництва має подвійний ефект. З економічного боку вона скорочує непродуктивні втрати часу та прискорює включення працівників у виробничий процес, а з соціального – забезпечує передачу професійного досвіду, підвищує кадрову безпеку та сприяє довгостроковій стабільності кадрового потенціалу підприємства.

Третій напрям удосконалення кадрової політики пов’язаний із підвищенням ефективності використання робочого часу та розвитком суміжних професійних компетенцій працівників. У підрозділі 3.2 було встановлено, що у 2024 році продуктивність праці підприємства знизилася порівняно з 2023 роком, а резерв її підвищення за умови досягнення 90 % рівня виробітку 2023 року становить 25,8 %. Реалізація цього резерву передбачає не збільшення чисельності персоналу, а підвищення ефективності організації праці, розширення професійної універсалізації та розвиток внутрішньої трудової мобільності.

Для визначення економічного ефекту необхідно оцінити можливий приріст виробничого результату за рахунок підвищення продуктивності праці (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Розрахунок економічного ефекту від підвищення продуктивності праці

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Фактичний виробіток 2024 р., тис. т/особу	4,50	Табл. 3.7
Цільовий виробіток (90 % рівня 2023 р.), тис. т/особу	5,66	Табл. 3.8
Резерв виробітку, тис. т/особу	1,16	
Середньооблікова чисельність 2024 р., осіб	1384	Табл. 2.8
Розрахункові дані		
Потенційний резерв вантажообігу, тис. т	1605,4	Розраховано автором
Дохід на 1 тис. т вантажообігу, тис. грн	285,5	
Потенційний економічний ефект, тис. грн	458 342	

Розрахунок здійснювався за формулами:

$$P_v = (V_{ц} - V_{ф}) \times Ч_{сер}, \quad (3.12)$$

де: P_v – резерв вантажообігу;

$V_{ц}$ – цільовий виробіток;

$V_{ф}$ – фактичний виробіток;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність.

$$E = P_v \times Д_t, \quad (3.13)$$

де: E – економічний ефект;

$Д_t$ – дохід на 1 тис. тонн вантажообігу.

Проведені розрахунки свідчать, що резерв виробітку у розмірі 1,16 тис. тонн на одного працівника дозволяє сформувати потенційний додатковий виробничий результат у межах 1605,4 тис. тонн вантажообігу. За фактичного

доходу підприємства на 1 тис. тонн вантажообігу це відповідає потенційному економічному ефекту у розмірі 458 342 тис. грн.

Слід наголосити, що наведений результат відображає не гарантований прибуток, а потенційну економічну місткість заходу. Його досягнення можливе лише за умови комплексної реалізації програми розвитку суміжних компетенцій, удосконалення системи організації праці та підвищення гнучкості використання персоналу. Водночас саме цей напрям формує найбільший резерв підвищення ефективності кадрової політики, оскільки поєднує кадровий та виробничий потенціал підприємства.

Четвертий напрям удосконалення кадрової політики передбачає реалізацію програми мотивації та утримання ключових працівників, спрямованої на зменшення кадрових втрат і підтримання кадрової стабільності підприємства. Необхідність такого заходу обумовлена тим, що для портового підприємства звільнення працівника означає не лише скорочення чисельності, але й тимчасове зниження виробничої результативності, оскільки підготовка та включення нового працівника у виробничий процес потребують певного часу.

У підрозділі 3.2 було встановлено, що реалізація програми утримання дозволяє прогнозувати скорочення звільнень приблизно на 10 %, що відповідає збереженню близько 18 працівників. Економічний ефект такого заходу доцільно визначати через уникнення втрат продуктивності, пов'язаних із вибуттям персоналу та необхідністю його заміни.

Для розрахунку використано консервативний підхід, відповідно до якого заміна працівника супроводжується щонайменше одним місяцем зниженої виробничої результативності (табл. 3.18).

Розрахунок здійснювався за такою послідовністю:

1. Середньомісячний виробіток одного працівника:

$$4,50 / 12 = 0,375 \text{ тис. т}$$

2. Потенційно збережений виробничий результат:

$$18 \times 0,375 = 6,75 \text{ тис. т}$$

3. Дохід на 1 тис. тонн вантажообігу:

$$1\,776\,682 / 6223,6 = 285,5 \text{ тис. грн}$$

4. Потенційний економічний ефект:

$$6,75 \times 285,5 = 1\,927 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.18

Розрахунок економічного ефекту від програми утримання персоналу

Показник	Значення	Джерело
Вихідні дані для розрахунку		
Звільнено працівників у 2024 р., осіб	184	Табл. 2.11
Прогнозоване скорочення звільнень	10 %	Табл. 3.12
Потенційно збережено працівників	18 осіб	
Виробіток 2024 р., тис. т/особу	4,50	Табл. 3.7
Розрахункові дані		
Середньомісячний виробіток 1 працівника, тис. т	0,375	Розраховано автором
Потенційно збережений вантажообіг, тис. т	6,75	
Дохід на 1 тис. т вантажообігу, тис. грн	285,5	
Потенційний економічний ефект, тис. грн	1927	

Отримані результати свідчать, що навіть помірне скорочення кадрових втрат забезпечує помітний економічний ефект. При цьому стратегічне значення програми утримання є значно ширшим за безпосередній виробничий результат. Збереження досвідчених працівників сприяє підтриманню виробничої безперервності, скорочує ризики втрати професійних компетенцій та позитивно впливає на організаційну стабільність підприємства. Особливого значення це набуває для портового господарства, де значна частина професій потребує спеціальної підготовки та накопичення практичного досвіду.

З метою комплексного оцінювання результативності запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики доцільно узагальнити їх економічні та соціальні результати (табл. 3.19).

Інтегральна оцінка соціально-економічної ефективності заходів
удосконалення кадрової політики ДП «ІЗМ МТП»

Напрямок удосконалення	Основний результат	Економічний ефект	Соціальний ефект
Удосконалення кадрового планування	Оптимізація 67,2 тис. люд.-год	50 648 тис. грн	Підвищення гнучкості кадрового забезпечення
Кадрова наступність і наставництво	Скорочення адаптації на 50 люд.-міс.	5 353 тис. грн	Передача професійних компетенцій та кадрова безпека
Розвиток суміжних компетенцій та продуктивності	Резерв 1605,4 тис. т вантажообігу	458 342 тис. грн	Підвищення професійної універсальності
Мотивація та утримання персоналу	Збереження 18 працівників	1 927 тис. грн	Посилення кадрової стабільності

Проведені розрахунки підтверджують, що запропоновані напрями удосконалення кадрової політики мають комплексний соціально-економічний характер та забезпечують як безпосередній виробничий результат, так і довгостроковий кадровий ефект. Найбільший резерв економічної результативності пов'язаний із підвищенням продуктивності праці та розвитком суміжних компетенцій, тоді як заходи кадрового планування, наставництва та утримання персоналу формують основу кадрової стійкості підприємства.

У сукупності реалізація запропонованих заходів сприятиме переходу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» від переважно реактивної моделі кадрової політики до стратегічно орієнтованої системи управління персоналом, здатної забезпечувати виробничу стабільність, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та нестабільності логістичного ринку.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного дослідження встановлено, що удосконалення кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у сучасних умовах господарювання повинно здійснюватися на засадах стратегічного підходу, який передбачає системну трансформацію існуючої моделі управління персоналом із переважно реактивної у стратегічно орієнтовану, адаптивну та аналітично обґрунтовану систему. Визначено, що в умовах воєнного стану, нестабільності логістичного ринку та посилення конкуренції за трудові ресурси кадрова політика підприємства повинна бути інтегрованою зі стратегічними цілями розвитку та орієнтованою на забезпечення кадрової стійкості, продуктивності та безперервності виробничих процесів.

У межах підрозділу 3.1 обґрунтовано теоретико-методичні засади стратегічного формування кадрової політики підприємства. Встановлено, що сучасна кадрова політика повинна базуватися на принципах стратегічного кадрового планування, гнучкого управління трудовими ресурсами, розвитку людського капіталу, кадрової безпеки та використання HR-аналітики. Доведено необхідність переходу від ситуативного реагування на кадрові проблеми до системного прогнозування потреб у персоналі та формування довгострокових механізмів кадрового розвитку.

У підрозділі 3.2 розроблено комплекс конкретних напрямів удосконалення кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», сформованих на основі проблемних аспектів, виявлених у другому розділі дослідження. Першим напрямом визначено вдосконалення кадрового планування через запровадження системи сценарного прогнозування кадрової потреби на основі показників кадрової забезпеченості та виробничої активності підприємства. Другий напрям передбачає розвиток кадрової наступності та наставництва через формування кадрового резерву й організацію передачі професійного досвіду між поколіннями працівників. Третій напрям спрямований на підвищення продуктивності праці та розвиток

суміжних компетенцій персоналу шляхом професійної універсализації й розширення внутрішньої трудової мобільності. Четвертий напрям охоплює удосконалення системи мотивації та утримання персоналу, орієнтованої на зниження кадрових втрат, підтримання професійного ядра колективу та посилення кадрової стабільності.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Проведені розрахунки підтвердили наявність суттєвого резерву підвищення ефективності кадрової політики підприємства. Зокрема, удосконалення кадрового планування дозволяє забезпечити оптимізацію використання робочого часу та сформуванню потенційний економічний ефект у розмірі 50 648 тис. грн. Реалізація системи кадрової наступності та наставництва забезпечує скорочення адаптаційних втрат і потенційний виробничий ефект у розмірі 5 353 тис. грн. Найбільший економічний резерв пов'язаний із підвищенням продуктивності праці та розвитком суміжних компетенцій, що формує потенційний ефект у розмірі 458 342 тис. грн. Водночас програма мотивації та утримання персоналу сприяє збереженню кадрового потенціалу та забезпечує прогнозований ефект у розмірі 1 927 тис. грн.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики мають не лише теоретичне, але й безпосереднє прикладне значення для ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню кадрової безпеки, посиленню виробничої стабільності та переходу підприємства до стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного магістерського дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс теоретичних, аналітичних і прикладних завдань щодо формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Дослідження підтвердило, що кадрова політика є важливим стратегічним інструментом управління підприємством, оскільки саме через систему роботи з персоналом забезпечуються його конкурентоспроможність, організаційна стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування кадрової політики підприємства. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило встановити, що кадрова політика являє собою системну сукупність принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Визначено основні принципи, функції та типи кадрової політики, а також обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом повинна базуватися на інтеграції стратегічного, системного, компетентнісного та процесного підходів. Доведено, що в умовах цифровізації, нестабільності ринку праці та посилення зовнішніх ризиків особливого значення набувають адаптивність кадрової політики, розвиток людського капіталу та використання інструментів HR-аналітики.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт». Встановлено, що система управління персоналом підприємства має сформовану організаційну та нормативну основу, функціонує за лінійно-функціональним принципом та забезпечує реалізацію ключових кадрових процесів - добору, навчання, мотивації, соціальної підтримки та контролю трудової дисципліни. Аналіз кадрових показників засвідчив залежність кадрової динаміки від виробничих результатів підприємства та змін вантажообігу. У 2023 році спостерігалось

зростання чисельності персоналу та трудової активності, тоді як у 2024 році зафіксовано скорочення вантажообігу та зменшення інтенсивності кадрового оновлення. Водночас підприємство зберегло кадрову стабільність, функціонування системи професійної підготовки та розвинуті соціальні гарантії.

Проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів кадрової політики ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт». До них належать недостатня стратегічність кадрового планування, скорочення обсягів найму, ризики кадрового старіння, зниження чисельності працівників продуктивного віку, недостатня системність розвитку кадрового резерву та потреба у вдосконаленні механізмів мотивації й утримання персоналу. Встановлено, що за наявності сформованої системи кадрового управління підприємство потребує переходу від переважно адаптивної моделі кадрової політики до більш проактивної та стратегічно орієнтованої системи.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики підприємства на засадах стратегічного підходу. На основі результатів аналізу запропоновано чотири взаємопов'язані напрями вдосконалення: удосконалення кадрового планування, розвиток кадрової наступності та наставництва, підвищення продуктивності праці через розвиток суміжних компетенцій, а також удосконалення системи мотивації та утримання персоналу. На відміну від загальних рекомендацій, запропоновані заходи мають прикладний характер, базуються на фактичних даних діяльності підприємства та супроводжуються конкретними розрахунками результативності.

Оцінювання соціально-економічної ефективності підтвердило практичну доцільність запропонованих заходів. Визначено, що найбільший резерв підвищення результативності пов'язаний із розвитком суміжних компетенцій та підвищенням продуктивності праці, тоді як заходи кадрового планування, наставництва та утримання персоналу формують основу кадрової стійкості й безперервності виробничих процесів. Запропонована система

заходів забезпечує комплексний економічний і соціальний ефект та створює передумови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Отже, результати дослідження підтвердили, що формування кадрової політики підприємства повинно розглядатися як безперервний стратегічний процес, інтегрований із загальною системою управління та орієнтований на забезпечення довгострокового розвитку організації. Для ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для переходу до стратегічно орієнтованої кадрової політики, здатної забезпечувати кадрову стійкість, виробничу стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану та трансформації транспортно-логістичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом підприємства*. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. – 466 с.
3. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації // *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2022. № 90. С. 45–53.
4. Гринько Т. В. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом підприємства. Дніпро : ДНУ, 2021. 180 с.
5. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 256 с.
6. Грішнова О. А., Черкасова А. О. Людський капітал в умовах цифрової економіки: виклики та можливості // *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 4–10.
7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
9. Зачосова Н. В. Кадрова безпека підприємства в умовах економічної нестабільності // *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 2. С. 112–118.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: теорія, методологія, практика. Суми: Університетська книга, 2020. 432 с.
11. Кадрова політика в системі управління підприємством // ResearchGate. 2025.
12. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. – Суми: Сумський державний університет, 2024. – 349 с.

- 13.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва : ИНФРА-М, 2020. 695 с. *(можна використовувати обмежено як класичне джерело, якщо дозволяє університет)*
- 14.Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом ДП «ІЗМ МТП».
- 15.Колот А. М., Герасименко О. О. Людський розвиток у контексті цифрової трансформації економіки // *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 6–15.
- 16.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2019. 479 с.
- 17.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*. Київ : Кондор, 2022. 308 с.
- 18.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 2021. 400 с.
- 19.Молодіжний економічний вісник. 2025. № 2. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025.
- 20.Офіційний веб-сайт ДП «ІЗМ МТП». URL: <https://www.izmport.com.ua/>
- 21.Положення про навчально-курсний комбінат ДП «ІЗМ МТП».
- 22.Положення про службу управління персоналом ДП «ІЗМ МТП».
- 23.Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 344 с.
- 24.Правила внутрішнього трудового розпорядку для ДП «ІЗМ МТП».
- 25.Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. / за ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2025. 545 с.
- 26.Статут ДП «ІЗМ МТП», затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 06.06.2013 № 356 (зі змінами).
- 27.Стеценко В. Ю. Сучасна кадрова політика в системі державного управління України // *Публічне право*. 2025. № 1 (57). С. 120–128.

28. Стеценко В. Ю. Сучасні підходи до формування кадрової політики в умовах трансформації економіки // *Публічне управління*. 2024. № 4. С. 98–105.
29. Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу в умовах трансформації економіки : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький, 2024. 350 с.
30. Удовиська Є. А. Управління персоналом в інституційній економіці : монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 210 с.
31. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Київ: Либідь, 2018. 480 с.
32. Фінансова звітність ДП «ІЗМ МТП за 2022-2024 роки.
33. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 355 с.
34. Швед В. В., Шлінчук В. В. Кадрова політика підприємства: сучасні підходи до формування та реалізації // *Економіка та суспільство*. 2025. № 60.
35. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.
36. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 824 p.
37. Aydin O., Yilmaz G., et al. Artificial intelligence in human resource management: a systematic review // *IEEE Access*. 2024. Vol. 12.
38. Aydin O., Yilmaz G., et al. The role of artificial intelligence in human resource management: a systematic review // *IEEE Access*. 2024. Vol. 12. P. 45678–45695.
39. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 412 p.
40. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London : Palgrave Macmillan, 2021. 352 p.

- 41.Cappelli P. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston : Harvard Business School Press, 2008. 288 p.
- 42.Cascio W. F., Boudreau J. W. Investing in people: financial impact of human resource initiatives // *Journal of World Business*. 2021. Vol. 56(1).
- 43.Cascio W. F., Boudreau J. W. *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. Journal of World Business. 2016. Vol. 51. P. 103–114.
- 44.CIPD. *People Profession 2030: A Collective View of Future Trends*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2021. 64 p.
- 45.Cooke F. L., Xiao M. Digital transformation and human resource management: a review and research agenda // *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31(4).
- 46.Davenport T. H. *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Boston : Harvard Business Review Press, 2023. 272 p.
- 47.Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
- 48.Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Springer, 1985. 371 p.
- 49.Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*. New York : Deloitte Insights, 2023. 120 p.
- 50.Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974. 839 p.
- 51.Grishnova O. A., Cherkasova A. O. Human capital in the digital economy: challenges and opportunities // *Economics & Sociology*. 2021. Vol. 14(2). P. 271–284.
- 52.International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Geneva : ILO, 2023. 160 p.
- 53.Kolot A. M., Herasymenko O. O. Social and labor development in conditions of digitalization // *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18(3). P. 395–406.

- 54.Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33(5). P. 1013–1037.
- 55.Kramar R. Sustainable human resource management: concept and development trends // *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33(5). P. 1013–1037.
- 56.Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics // *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34(1). P. 1–28.
- 57.Modern approaches in economics, finance, and management : Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Odesa : Research Europe, 2025. 126 p.
- 58.Noë R. A. *Employee Training and Development*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 480 p.
- 59.Pfeffer J. *7 Rules of Power: Surprising-but True-Advice on How to Get Things Done and Advance Your Career*. New York : Harper Business, 2022. 288 p.
- 60.Pfeffer J. *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance-and What We Can Do About It*. New York : HarperBusiness, 2018. 272 p.
- 61.Pfeffer J. Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*. 2007. Vol. 21(4). P. 115–134.
- 62.Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017. 756 p.
- 63.Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 336 p.
- 64.Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR? // *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30(3).

65. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria : SHRM, 2013. 320 p.
66. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva : WEF, 2023. 160 p.
67. Wright P. M., McMahan G. C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management // *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21, No. 2. P. 93–104.
68. Zachosova N. V. Personnel security in the system of enterprise economic security // *Journal of Business, Economics and Finance*. 2023. Vol. 12(1). P. 45–53.

ДОДАТКИ