

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

**РЕФЕРАТ  
кваліфікаційної роботи  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка»**

**на тему: «Шляхи зниження плинності кадрів у сучасній організації  
(на прикладі ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»)»**

**Виконавець:**

Здобувачка ФЕУП, гр. 63  
Шинкевич І.А.

**Науковий керівник:**

К.е.н., доцент  
Сорока О.В.

ОДЕСА  
2024

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасних умовах формування фінансово-економічних відносин, які характеризуються посиленням впливу процесів глобалізації на господарську діяльність українських підприємств, посилення ролі соціальної відповідальності менеджменту, регулярного оновлення методів управління, головного значення набувають питання докорінного розвитку персоналу як втілення управлінських ініціатив в практичну роботу підприємства. Методи та інструменти управління персоналом здебільшого зосереджені на вирішенні поточних проблем, тоді як передові концепції управління персоналом декларують необхідність для підприємств зменшити плинність кадрів, а в довгостроковій перспективі вони будуть зосереджені на стійкому розвитку персоналу та збільшенні мобільності персоналу, їх продуктивності і ефективності. Розвиток персоналу є ключем до успіху організації, і однією з його умов є зниження плинності кадрів.

З метою розробки та впровадження ефективних заходів, які можуть сприяти зниженню плинності кадрів, проводиться аналіз плинності кадрів.

Сьогодні мобільність працівників стала надзвичайно важливою в умовах дефіциту професіоналів на динамічному ринку праці. Згідно з останніми опитуваннями, близько двох третин офісних працівників час від часу розглядають можливість переходу на іншу компанію, хоча не всі готові піти на такий крок. Через звільнення спеціалістів та нестабільність кадрів бізнес зазнав чималих фінансових втрат. Тому лояльність до компанії сьогодні стає такою ж важливою вимогою до співробітника, як і професіоналізм. Варто зазначити, що плинність кадрів призводить до погіршення багатьох виробничих показників.

**Метою даної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо зниження плинності кадрів у сучасних організаціях.

Для досягнення цілей роботи були визначені та вирішені такі **завдання**:

- дослідити плинність кадрів та її роль у корпоративних системах управління;
- визначити показники плинності персоналу підприємства;
- розкрити причини плинності кадрів і методи її подолання;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»;
- визначити характеристики системи кадрового забезпечення підприємства та управління персоналом;
- здійснити аналіз плинності персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»;
- надати рекомендації щодо зниження рівня плинності плинності персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

**Об'єктом дослідження** є процес плинності кадрів в організації.

**Предмет дослідження** – теоретичні основи та прикладні аспекти зниження рівня плинності кадрів в організації.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використовувалися наукові методи: абстрактна логіка (теоретичне узагальнення, формування висновків), статистичне економічне групування (відображення змін у розвитку підприємства), таблиці, графіки (візуалізація результатів розрахунків), експертні опитування.

**Досліджена інформаційна база** включає монографії, дисертації та наукові статті вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених проблемам мобільності персоналу та особливостям управління персоналом, , нормативно-правову базу, фінансова звітність ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» наукові та статистичні матеріали мережі Інтернет.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування) та 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Основний зміст викладено на 69 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 14 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 фахову статтю: Сорока О.В, Шинкевич І.А. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3055> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-113

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *«Теоретико- методичні засади плинності кадрів в організаціях»* розглянуто сутність та наслідки плинності кадрів, підходи до тлумачення організаційної поведінки, а також розкрито причинно-наслідкові зв'язки між факторами та наслідками плинності кадрів.

У другому розділі *«Аналіз рівня плинності персоналу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»* проаналізовано діяльність ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» та структуру його персоналу. Надана оцінка рівня плинності персоналу. Виявлено основні причини плинності кадрів на досліджуваному підприємстві.

У третьому розділі *«Рекомендації щодо зниження рівня плинності персоналу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»»* запропоновано: стратегічні заходи щодо утримання персоналу ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»; Моніторинг лояльності співробітників; організацію офбордингу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА». Розраховано очікувану економічну та соціальну ефективність від запропонованих рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Плинність кадрів – це багатогранне явище, яке не можна обмежити однією точкою зору. обумовлено різними причинами, тому його слід аналізувати в комплексі: як процес (включає в себе переміщення робочої сили в межах підприємства); як показник ( акцент на конкретному показнику, який відображає кількісне значення рівня плинності персоналу в організації); як фактор (сприяє змінам в кадровому складі сучасного підприємства).

2. Наслідками значної плинності кадрів є: деінтелектуалізації організації, оскільки втратою досвіду та знань співробітників може страждати якість обслуговування та рівень професіоналізму; втрати інвестицій у "людський капітал", оскільки кошти, вкладені у навчання, розвиток та найм персоналу, можуть бути втрачені при виході співробітників з організації; перехід досвіду та знань до конкурентів, які можуть скористатися втратою співробітника та розпочати конкурувати з організацією, яка інвестувала у їхній професійний розвиток.

3. ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНИ» працює на українському ринку вже 10 років і спеціалізується на продажу високоякісних сирів різних видів і різного терміну витримки, а також соусів, джемів і вин, які ідеально доповнюють сири. Організаційна структура досліджуваної організації- лінійно- функціональна. Аналіз за 2020- 2022 рр основних економічних показників діяльності підприємства свідчать про прискорені темпи зростання обсягу реалізації продукції на майже на 40%, чистого доходу свідчать про успішну діяльність та функціонування підприємства на ринку.

4

.

С

Т

О

С

О

В

Н

О

К

А

Д

р Аналіз мобільності персоналу на ТОВ « СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна» показав, що середньооблікова чисельність працівників організації зменшилася. Так у 2022 році порівняно з 2021 роком кількість зменшиться на

О

Г

О

15 осіб. Кількість найнятих працівників у 2022 році становитиме 99 осіб, що на 15 менше ніж у 2021 році та на 33 менше ніж у 2020 році. Найбільше звільнили у 2020 році, причому у 2022 році звільнили на 15 осіб більше, ніж у 2021 році. Основною причиною звільнення з роботи є власні бажання працівника. Протягом аналізованого періоду спостерігається, що фактичне значення плинності кадрів є високим. У 2022 році плинність становила 33%.

Нами були виявлені також причини звільнення працівників. Основною причиною звільнення працівників здебільшого є низька заробітна плата. «Переїзд» є причиною прихованою незадоволеності соціальними аспектами мотивації трудової діяльності. Взаємовідносини в команді на підприємстві з бюрократичними принципами організаційної культури допускаються методом формування планів компанії та правилами поведінки співробітників компанії. Вирішення цих проблем допоможе стабілізувати команду.

Результати нашого дослідження, проведеного за участю співробітників відділу кадрів ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», показали, що для зниження потенційної плинності кадрів необхідно впроваджувати системи утримання персоналу та моніторити лояльність персоналу.

6. Нами були обгрунтовані рекомендації щодо зниження рівня плинності на ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»:

- стратегічні заходи щодо утримання персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» мають передбачати: здійснення підбору персоналу з урахуванням коефіцієнту утримання; врахування відгуків співробітників та прийняття відповідних заходів; підвищення залученості співробітників; роботу з організаційною культурою; заохочення професійного та особистісного розвитку персоналу.

- здійснювати моніторинг лояльності співробітників за методикою «Чистої лояльності працівників». Методика орієнтована оцінку індексу чистої лояльності — employee Net Promoter Score (eNPS) та відбиває поточну задоволеність працівників роботою для підприємства, а головне їхню готовність до перспективного співробітництва (довготривалого працевлаштування). Вона визначає ймовірність того, що людина порекомендує компанію як місце роботи, і допомагає HR-у зрозуміти, що подобається або не подобається співробітникам у компанії в поточному часі. Метод заснований на широко застосовуваній у сфері HR метриці Net Promoter Score. Нами сформульовані рекомендації щодо покращення eNPS. Загалом це можна описати одним реченням — витратити достатньо часу та ресурсів, щоб ретельно проаналізувати відгуки співробітників, щоб дізнатися, що потрібно вирішити та як швидко: своєчасність опитування; відкритість; план змін; відфільтрування даних.

- організація офбордингу на ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»  
Ми запропонували наступний алгоритм організації процедури офбордингу для ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»: Етап 1. Проведення Exit Interview; Етап 2. Обробка результатів зустрічі ; Етап 3. Початок офбордингу та супровід співробітника; Етап 4. Обговорення конкретних строків звільнення та

останнього робочого дня; Етап 5. Донесення до колективу рішення співробітника; Етап 6. Підготовка опису вакансії та запуск процесу підбору. Етап 7. Організація прощавального заходу (goodbye party). Етап 8. Перевірка ситуації з технічною безпекою даних компанії. Етап 9. Обговорення можливості подальшого ділового спілкування. Етап 10. Аналіз процесу проведеного офбордингу.

Крім того обґрунтована економічна вигода у розмірі 80000 грн.

### АНОТАЦІЯ

**Шинкевич І.А. «Шляхи зниження плинності кадрів у сучасній організації ( на прикладі ТОВ «Сирне королівство Україна»)».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2023.

У роботі розглядаються теоретичні, методичні аспекти та основні підходи щодо управління плинністю персоналу. Розкрито сутність та причини цього кадрового процесу, наслідки для організації цього явища.

Надана характеристика діяльності ТОВ «Сирне королівство Україна» та аналіз основних економічних показників досліджуваного підприємства. Проаналізовано склад, структуру та рух персоналу організації; здійснено оцінку рівня плинності та її причин на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до виявлених проблем щодо рівня плинності на ТОВ «Сирне королівство Україна» були розроблені та запропоновані заходи щодо зниження плинності кадрів: стратегічні заходи щодо утримання персоналу, моніторинг лояльності та організація офбордингу.

**Ключові слова:** персонал, рух персоналу, плинність кадрів, лояльність, офбординг.

### ANOTATION

**Shynkevich I.A. "Ways of reducing staff turnover in a modern organization (on the example of Cheese Kingdom Ukraine LLC)".**

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics". Odesa National University of Economics. Odesa, 2023.

The work considers theoretical, methodical aspects and basic approaches to personnel turnover management. The essence and reasons of this personnel process, consequences for the organization of this phenomenon are revealed.

The characteristics of the activity of "Cheese Kingdom of Ukraine" LLC and the analysis of the main economic indicators of the investigated enterprise are provided. The composition, structure and movement of the organization's personnel were analyzed; an assessment of the level of turnover and its causes at the investigated enterprise was carried out.

In accordance with the identified problems regarding the level of turnover at Cheese Kingdom of Ukraine LLC, measures were developed and proposed to reduce staff turnover: strategic measures for staff retention, loyalty monitoring and organization of off-boarding.

**Key words:** personnel, personnel movement, personnel turnover, loyalty, off-boarding.