

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

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., ст. н. с.
Познанська Інна Володимирівна

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою: «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «Чинники зниження плинності персоналу організації (на прикладі
ТОВ «Київське»))»

Виконавець:
Студентка 63 групи факультету ЦЗФН
Сидорова Анастасія Василівна

Науковий керівник:
д.е.н., ст. н. с.
Познанська Інна Володимирівна

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Сидорова А. В. «Чинники зниження плинності персоналу організації (на прикладі ТОВ «Київське»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **051 «Економіка»**

за освітньою програмою **«Управління персоналом та економіка праці»**,

Одеський національний економічний університет.

Одеса, 2024 рік

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження - причини плинності персоналу на ТОВ «Київське»

У роботі розглянуто теоретичні аспекти проблеми плинності персоналу, причини її виникнення та вплив на діяльність організації. Проведено аналіз сучасного стану організації, техніко-економічних показників та чинників, які сприяють звільненню працівників у ТОВ «Київське».

Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зниження плинності персоналу. Наведено соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих рішень.

Ключові слова: плинність персоналу, управління персоналом, мотивація працівників, адаптація працівників, кадрова політика

ANNOTATION

A. V. Sydorova "Factors of reducing the turnover of the organization's personnel (on the example of LLC "Kyivske")".

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty **051 "Economics"**

in the educational program **"Personnel Management and Labor Economics"**,

Odessa National Economic University.

Odesa, 2024

Qualification work consists of three sections. The object of research is the causes of personnel turnover at LLC "Kyivske"

The paper considers the theoretical aspects of the problem of personnel turnover, the causes of its occurrence and the impact on the organization's activities. An analysis of the current state of the organization, technical and economic indicators and factors contributing to the dismissal of employees at LLC "Kyivske" was conducted.

A set of measures aimed at reducing staff turnover is proposed. The socio-economic effectiveness of implementing the proposed solutions is presented.

Keywords: staff turnover, personnel management, employee motivation, employee adaptation, personnel policy.

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття та причини плинності персоналу в організації.....	6
1.2 Методи оцінки плинності персоналу.....	21
1.3 Зарубіжний досвід зниження плинності персоналу.....	30
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКЕ».....	38
2.1 Загальна характеристика організації ТОВ «Київське».....	38
2.2 Структура персоналу на ТОВ «Київське».....	45
2.3 Аналіз плинності персоналу ТОВ «Київське».....	56
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКЕ».....	64
3.1 Впровадження шляхів зниження плинності персоналу	64
3.2 Економічний ефект запропонованих заходів.....	75
ВИСНОВКИ.....	79
Список використаних джерел.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ефективно управління персоналом є одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якої організації. Плинність персоналу, яка виражається у звільненні працівників та наймі нових, має багатогранний вплив на діяльність компанії. Вона може бути як природним процесом оновлення кадрів, так і джерелом суттєвих ризиків, зокрема фінансових втрат, зниження продуктивності та порушення стабільності колективу.

Для організації надмірна плинність є загрозою, адже втрата кваліфікованих кадрів може призвести до зниження ефективності діяльності, зриву виробничих процесів і додаткових витрат на залучення та навчання нових працівників.

Особливого значення ця проблема набуває у сучасному нестабільному середовищі, яке характеризується швидкими змінами на ринку праці, глобальною конкуренцією та впливом кризових явищ. В таких умовах збереження професійного і стабільного трудового колективу стає однією з основних цілей управління персоналом.

Дослідження чинників, що впливають на плинність персоналу, а також розробка заходів для її зниження є актуальними для забезпечення стабільності колективу, підвищення конкурентоспроможності компанії та зменшення витрат. Це дозволяє не лише знизити рівень плинності, але й покращити продуктивність праці, підвищити задоволеність працівників, забезпечити їхню лояльність та зберегти корпоративну культуру.

Враховуючи важливість проблеми, дослідження чинників зниження плинності персоналу є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вивчення цієї теми дозволить організаціям глибше зрозуміти причини плинності, оцінити її вплив на діяльність і впровадити

ефективні стратегії управління кадрами, спрямовані на утримання персоналу та формування стабільного трудового колективу.

Метою дослідження є визначення ключових чинників, які впливають на плинність персоналу проаналізувавши структуру персоналу на ТОВ «Київське», та розробка рекомендацій щодо її зниження в організації.

Для реалізації мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Проаналізувати поняття плинності персоналу причин її виникнення та наслідки
2. Дослідити основні причини плинності персоналу в організаціях.
3. Вивчити методи оцінки плинності персоналу
4. Провести аналіз кадрової політики та рівня плинності персоналу у організації
5. Розробити практичні рекомендації щодо зниження рівня плинності персоналу
6. Розрахувати економічний ефект до запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є: причини плинності персоналу на ТОВ «Київське»

Предметом дослідження є: чинники, які впливають на рівень плинності персоналу на ТОВ «Київське»

Методи проведення дослідження: у роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез для дослідження теоретичних аспектів плинності персоналу. Статистичний аналіз для оцінки кадрової ситуації на ТОВ «Київське», соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) для визначення причин плинності персоналу, а також графічні методи для візуалізації отриманих даних.

Інформаційна база: Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Данюк В.М, Балабанова Л. В., Великий Ю.В., Нетудихата Л.К., Русанова К.Д

Макаренко С.О., Ліканова А.С., Плешівцева А.Г, статистичні дані організації, а також результати соціологічних опитувань працівників на ТОВ «Київське».

Структура роботи: Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі висвітлюються теоретичні аспекти плинності персоналу. Другий розділ присвячений аналізу причин і рівня плинності персоналу на ТОВ «Київське». У третьому розділі пропонуються практичні рекомендації для зниження плинності.

Публікації:

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та причини плинності персоналу в організації

Плинність персоналу є однією з важливих характеристик функціонування будь-якого підприємства, що безпосередньо впливає на його ефективність та стабільність. Під цим терміном розуміють процес звільнення працівників з різних причин та їх заміну новими кадрами. Висока плинність кадрів може створювати додаткові витрати для підприємства, впливати на виробничі процеси та знижувати рівень професійної компетентності колективу.

З метою систематизації визначення поняття «мобільність працівників» слід підкреслити три способи подумати про плинність кадрів сьогодні - плинність кадрів, як фактор, процес або показник. Відповідно до цих методів визначення, дані різними авторами, можна систематизувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «плинність персоналу», в різних підходах

Підхід	Поняття
Фактор	Постійний відтік частини співробітників виникає внаслідок їхнього звільнення за власною ініціативою, часто через порушення трудової дисципліни або внутрішніх правил компанії.
	Плинність кадрів слід розглядати, як рух робочої сили, обумовлений як незадоволеністю працівника своїм робочим місцем, так і незадоволеністю організації продуктивністю або поведінкою цього працівника.
Процес	Плинність робочої сили означає переміщення працівників із країни в країну компанії
	Плинність кадрів є формою перерозподілу робочої сили, яка виражається у неплановому та неорганізованому переміщенні працівників між робочими місцями.
Показник	це зміни в складі працівників підприємства, при яких одні співробітники залишають роботу, а їхні місця займають нові працівники.
	Плинність кадрів визначається як співвідношення кількості працівників, які залишили компанію, до середньооблікової чисельності персоналу.

Джерело: створено автором на основі [1-5]

Отже, узагальнюючи всі визначення, можна зробити висновок, що плинність персоналу — це процес переміщення трудових ресурсів, який зумовлений як зовнішніми, так і внутрішньоорганізаційними факторами, що впливають на виробничий процес і виражається в кількісних показниках. Аналіз різних підходів до плинності кадрів дозволяє стверджувати, що цей процес є багатогранним явищем, і його не можна розглядати однобічно, зводячи лише до кількісних характеристик [1]. Це обумовлено такими причинами:

- Виявлення плинності кадрів можливе лише через аналіз її причин, що визначає плинність як фактор.
- Оцінка плинності може бути здійснена через кількісний аналіз, де плинність виступає як показник.
- Зниження рівня плинності можливе за допомогою управління, що розглядає плинність як процес [2].

1. Плинність кадрів як фактор. Найбільш поширеною причиною плинності кадрів на сучасних підприємствах є загальне незадоволення працівника трудовим процесом або окремими його аспектами. Загалом, фактори, що впливають на плинність персоналу, можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать низька заробітна плата та несприятливі відносини в колективі. Зовнішні фактори включають економічну кризу в країні, погіршення демографічної ситуації, сімейні обставини та інші причини, не пов'язані безпосередньо з роботою підприємства [2].

2. Плинність кадрів як процес. Під цим підходом мається на увазі рух робочої сили всередині підприємства. Плинність може відбуватися як за ініціативою самого працівника, так і з боку підприємства. Причини, що призводять до переміщення працівників, можуть бути різними. Зокрема, це може бути викликано незадоволенням працівника умовами праці на підприємстві, рівнем заробітної плати, можливостями для кар'єрного росту або соціальними гарантіями. Однією з ключових причин також є невдоволення безпосереднім керівником, коли працівник не бачить перспектив у роботі або

стикається з несправедливим ставленням з боку керівництва. Іншими чинниками можуть бути зміни в організаційній структурі підприємства, що спричиняють переведення співробітників на інші посади, в інші відділи чи філії. У кожному разі, плинність кадрів як процес відображає не тільки фізичне переміщення працівників, але й глибші зміни в організаційній динаміці, що можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки [3].

3. Плинність кадрів як показник. У рамках цього підходу плинність кадрів розглядається як кількісний показник, що відображає рівень зміни персоналу на підприємстві за певний період часу. Зазвичай, плинність вимірюється у відсотках від загальної кількості працівників і характеризує, скільки людей залишило підприємство або було найнято [4]. Допустимий рівень плинності персоналу варіюється в межах 3-7% на рік, залежно від галузі та специфіки роботи. Така природна плинність сприяє оновленню робочої сили, залученню нових фахівців, які можуть принести свіжі ідеї та нові підходи до організації праці. Це допомагає оптимізувати робочі процеси, впроваджувати нові технології та підвищувати професійну ініціативу серед співробітників [5].

Плинність персоналу класифікується за різними ознаками, показані в таблиці 1.2, що дозволяє детальніше аналізувати її причини та наслідки для підприємства.

Таблиця 1.2

Види плинності персоналу

Види	Характеристика
Відповідно до корпоративних інтересів	
Функціональна	Звільнення не зацікавлених в організації кадрів (пов'язано з низькою кваліфікацією і частими порушеннями трудової дисципліни)
Дисфункціональна	Звільнення за власним бажанням вправних і цінних співробітників з вузькоспеціальними знаннями і практичними навичками

Продовження табл. 1.2

За предметом і мотивацією звільнення	
Активна	Викликано невдоволенням кадром робочим місцем і розміром заробітної плати та умовами праці, зміст роботи, соціально-психологічним кліматом колективу тощо.
Пасивна	Невдоволення організацією через порушення конкретними працівниками трудової дисципліни, невиконання трудових обов'язків без поважних причин тощо
Для обсягу випуску	
Природна	Річна плинність кадрів не перевищує 3-5%, що сприяє своєчасному оновленню кадрового складу підприємства і не вимагає від керівництва та відділів кадрів особливих заходів.
Неприродна	Річна плинність кадрів перевищує 5%, що завдає значних економічних збитків та створює організаційні, кадрові, технічні та психологічні труднощі в роботі персоналу.
Щоб зберегти роботу звільнених працівників	
всередині організації	Співробітники змінюють місце роботи всередині організації
Зовнішня	Співробітник звільняється з певної організації та шукає нову роботу за межами цієї організації
На основі фізичного та психічного перебування співробітників у компанії	
Фізичний	Працівник був звільнений і фактично більше не працює на підприємстві
Психологічний	Працівник фактично не йде з організації і продовжує працювати, а фактично пририває свою діяльність (безініціативність, використовує лише частину робочого часу для найнеобхіднішої та продуктивної роботи тощо).

Джерело: складено автором на основі [6-9]

Один із підходів полягає в оцінці плинності за відповідністю інтересам підприємства. В цьому контексті розрізняють функціональну та дисфункціональну плинність. Функціональна плинність не шкодить кадровій безпеці підприємства, адже, як правило, стосується працівників, які не впливають негативно на загальний процес роботи. Натомість дисфункціональна плинність створює ризики для підприємства, оскільки може призводити до втрати цінних кадрів, що критично важливі для стабільної роботи компанії [6].

Існує також класифікація плинності за мотиваційними чинниками та ініціатором звільнення. Тут виділяють активну та пасивну плинність. Пасивна плинність, при якій ініціатива звільнення походить від роботодавця, зазвичай не є критичною для підприємства. Це відбувається через те, що часто така плинність є реакцією на порушення трудової дисципліни або низьку продуктивність працівників. Навпаки, активна плинність, коли ініціатором звільнення є працівник, може нести значну загрозу, особливо якщо йдеться про відхід ключових спеціалістів, що формують «ядро» персоналу. Втрата таких співробітників може суттєво вплинути на кадрову безпеку компанії [6].

Важливо також розрізняти природну та надлишкову плинність. Природна плинність, яка знаходиться на рівні 3–7% від загальної чисельності персоналу, є нормальним процесом оновлення кадрів і не потребує серйозних управлінських заходів. Вона може бути спричинена виходом працівників на пенсію, зміною місця проживання або іншими природними обставинами. Однак, якщо плинність перевищує цей рівень, виникає проблема надлишкової плинності, яка негативно впливає як на фінансові результати компанії, так і на внутрішній моральний клімат. За результатами досліджень психологів, надмірна плинність руйнує соціальні зв'язки в колективі, сприяє виникненню конфліктів та зниженню мотивації працівників [7].

Ще один аспект, за яким класифікують плинність персоналу, – це ознака подальшого працевлаштування працівників. Плинність може бути внутрішньоорганізаційною, коли працівники переходять на інші посади

всередині компанії, та зовнішньою, коли працівники залишають підприємство для роботи в інших організаціях. Особливу загрозу становить зовнішня плинність, оскільки є ризик, що працівники можуть перейти до конкурентів, розголошуючи комерційні таємниці або переманюючи клієнтів [8].

Також існує дискусія навколо класифікації плинності за ознаками фізичного та психологічного перебування на підприємстві [8]. Під фізичною плинністю розуміють фактичне звільнення працівника, тоді як психологічна або «прихована» плинність стосується ситуацій, коли працівник продовжує працювати, але фактично відсторонений від активної участі у роботі через демотивацію або втрату лояльності [9]. Такий працівник може залишатися в штаті, але не проявляє ініціативи, уникає відповідальності і не використовує робочий час ефективно. Хоча деякі вважають таку класифікацію плинності доцільною, існує думка, що це скоріше свідчить про демотивацію, яка лише створює передумови для подальшої плинності [10].

Причини плинності персоналу можуть бути різноманітними, і їх можна класифікувати на кілька основних категорій: внутрішні та зовнішні. Детально розглянемо ці причини на рис. 1.1:

Внутрішні причини плинності персоналу є ключовими факторами, які безпосередньо залежать від самого підприємства та його управлінської політики. Вони можуть значно впливати на рівень задоволеності працівників і, відповідно, на їх бажання залишатися в компанії або шукати інші робочі можливості [11].

Низький рівень оплати праці. Невідповідність ринковим стандартам

Коли заробітна плата на підприємстві не відповідає середньому рівню на ринку праці, це стає вагомою причиною для працівників шукати інші робочі місця. Компанії-конкуренти, які пропонують кращі фінансові умови, часто стають привабливішими для співробітників, що особливо важливо в умовах високої конкуренції за таланти [12].



Рис. 1.1 Причини плинності персоналу

Джерело: створено автором на основі [11-17]

Недостатня прозорість у системі оплати праці також може бути значним фактором незадоволення. Якщо працівники не розуміють, за якими критеріями встановлюються їхні зарплати, або якщо вони вважають, що інші отримують більше за подібну роботу, це породжує невдоволення та бажання знайти кращі умови [12].

Погані умови праці. Невідповідні робочі умови, такі як незручне робоче місце, погане освітлення, відсутність належної вентиляції, шум або незручна температура, можуть викликати дискомфорт і негативно впливати на продуктивність праці. Працівники в таких умовах частіше відчують стрес і втому, що сприяє їхньому бажанню змінити робоче місце [11].

Якщо працівник перевантажений завданнями або виконує більше обов'язків, ніж передбачено його посадовою інструкцією, це може призводити до вигорання та зниження задоволеності роботою. Надмірне навантаження без відповідної компенсації є однією з основних причин звільнення працівників [13].

Неправильне планування робочого часу, наприклад, робота у вихідні, позмінний графік або надмірна кількість понаднормових годин без відповідної компенсації, можуть стати причиною незадоволення працівників. Багато співробітників цінують баланс між роботою та особистим життям, і коли він порушується, вони схильні шукати роботу з гнучкішими умовами [14].

Низькі можливості для професійного зростання. Якщо працівники не бачать можливості підвищення або не відчують перспектив для свого професійного розвитку, це значно знижує їхню мотивацію залишатися на поточному місці роботи. Працівники прагнуть зростання не тільки в плані зарплати, але й в сенсі нових викликів та посадових можливостей[11].

Компанії, які не інвестують у навчання своїх співробітників і не пропонують можливості для підвищення кваліфікації, ризикують втратити таланти. Сучасні працівники прагнуть розвиватися, і якщо вони не отримують підтримки в цьому від роботодавця, вони можуть знайти інші можливості на ринку праці [14].

Погана організація роботи. Невизначеність у ролях та відповідальностях працівників може спричиняти плутанину і стрес. Коли люди не розуміють своїх завдань або не мають чітких інструкцій, це може призводити до зниження ефективності і, відповідно, незадоволення роботою [15].

Якщо в компанії використовуються застарілі або неефективні процеси, працівники можуть відчувати фрустрацію через нездатність виконувати свою роботу належним чином. Складність взаємодії між відділами, зайва бюрократія або незрозумілі процедури можуть бути причиною стресу і, зрештою, плинності персоналу [15].

Нечітке планування роботи і відсутність необхідної підтримки з боку керівництва може створювати відчуття безпорадності у працівників. Якщо вони не отримують належного керівництва чи допомоги у вирішенні проблем, це може стати причиною незадоволеності і, як наслідок, звільнення [16].

Негативний клімат у *колективі*. Негативна атмосфера на робочому місці, конфлікти між колегами чи з керівництвом, інтриги або відсутність командної роботи можуть створювати напружене середовище, в якому працівники не відчують себе комфортно. У такій ситуації вони шукають роботу в компаніях з більш сприятливим колективом [14].

Відсутність мотивації. Працівники очікують, що їхній внесок у роботу буде визнано і винагороджено. Відсутність бонусів, премій чи інших форм заохочення може призвести до зниження мотивації і пошуку більш мотивуючого робочого середовища [17].

Коли працівники не отримують похвалу чи зворотний зв'язок щодо своєї роботи, вони можуть відчувати, що їхні зусилля не помічаються. Це може спричинити втрату інтересу до роботи і, зрештою, призвести до звільнення.

Матеріальна винагорода важлива, але нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, організація тренінгів і корпоративних заходів, також мають велике значення. Якщо компанія не пропонує таких можливостей, працівники можуть шукати інші місця роботи, де такі потреби задовольняються [17].

Неефективне керівництво. Відсутність відкритої та прозорої комунікації між керівництвом і працівниками може створювати непорозуміння, стрес і відчуття недооцінки. Працівники, які не мають чіткої інформації про стратегії компанії чи свої обов'язки, частіше відчують незадоволення [11].

Керівники, які ігнорують індивідуальні потреби своїх підлеглих або не враховують їхню думку, створюють незадоволеність на робочому місці. Працівники, які не відчують підтримки та уваги до своїх потреб, можуть вирішити залишити компанію [14].

Зовнішні причини плинності персоналу пов'язані з факторами, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, але суттєво впливають на рішення працівників змінити роботу. Розгорнутий опис основних зовнішніх причин:

Економічна ситуація в країні. Під час економічних спадів або криз багато компаній стикаються зі скороченням виробництва, зниженням прибутковості або фінансовими труднощами. Це може призводити до затримок виплат заробітної плати, скорочення персоналу або зниження соціальних гарантій, що змушує працівників шукати стабільніші варіанти роботи. Крім того, у кризові періоди працівники можуть бути змушені шукати додаткові або краще оплачувані робочі місця, аби компенсувати втрати доходів [11].

Зростання інфляції та підвищення вартості життя без відповідного збільшення заробітної плати змушує працівників шукати роботу з кращими фінансовими умовами. Якщо заробіток на підприємстві не встигає за зростанням цін на продукти, житло та інші основні потреби, працівники шукають можливості підвищення своїх доходів, що призводить до плинності.

Підвищення рівня безробіття в країні може спричинити загальну нестабільність на ринку праці. Люди починають активніше шукати роботу, намагаючись зайняти стабільніші чи більш перспективні місця. Це може призвести до ситуації, коли працівники залишають підприємство, яке вважається менш стабільним чи надійним [13].

Конкуренція на ринку праці. Зміни в економічному середовищі чи поява нових гравців на ринку праці часто підвищують конкуренцію за кваліфікованих фахівців. Компанії, що активно розширюються або мають більше ресурсів, можуть пропонувати більш привабливі умови праці, включаючи вищу зарплату, кращі соціальні пакети, гнучкий графік роботи, додаткові пільги тощо. Це стимулює працівників переходити до інших роботодавців, де умови вигідніші [11].

Із розвитком технологій та віддаленої роботи багато працівників отримують можливість працювати на міжнародні компанії або на фірми з інших регіонів. Це збільшує конкуренцію серед роботодавців, адже найталановитіші фахівці можуть вибирати між місцевими пропозиціями та вигіднішими умовами за кордоном або в інших містах [14].

Зміни в законодавстві. Зміни в трудовому законодавстві, такі як підвищення мінімальної заробітної плати, регулювання робочого часу або умови щодо безпеки праці, можуть мати значний вплив на плинність кадрів. Якщо компанія не дотримується нових законодавчих вимог або не може забезпечити працівникам відповідні умови, працівники можуть бути змушені шукати інші місця роботи, де права дотримуються краще.

Зміни в податковій системі, зокрема зростання ставок податку на доходи фізичних осіб або соціальні внески, можуть впливати на реальні доходи працівників. Якщо працівники бачать, що їхня заробітна плата після оподаткування суттєво зменшується, це може стати стимулом для пошуку інших можливостей із кращою компенсаційною політикою [12].

Сімейні обставини. Часто зміни в житті сім'ї, такі як переїзд до іншого міста чи країни, можуть змусити працівника залишити роботу. Це може бути пов'язано з необхідністю жити ближче до родичів, зміною житлових умов або необхідністю працевлаштуватися в регіоні, де проживає родина [11].

Зміни у сімейному складі (народження дітей, догляд за літніми батьками або хворими родичами) можуть впливати на рішення про зміну роботи. Наприклад, працівник може шукати роботу з більш гнучким графіком або можливістю працювати віддалено, щоб поєднувати робочі обов'язки з сімейними.

У країнах із високим рівнем старіння населення працівники старшого віку можуть виходити на пенсію або потребувати менш інтенсивного робочого графіку, що впливає на плинність персоналу. Також старші працівники можуть залишати компанії через проблеми зі здоров'ям або пошук більш гнучких умов праці [14].

Соціальні та культурні фактори. У сучасному світі відбуваються зміни в суспільних поглядах на роботу. Зростає цінність балансу між роботою та особистим життям, особливо серед молоді. Робота вже не сприймається як єдиний шлях до самореалізації, тому працівники частіше змінюють роботу в

пошуках кращого балансу між робочими обов'язками та особистим життям [11].

Розвиток віддаленої роботи та фрілансу, що посилюється внаслідок пандемії, призвів до того, що багато працівників віддають перевагу гнучким формам зайнятості. Вони можуть змінювати місця роботи частіше, шукаючи проєкти, які надають більше свободи та можливості для розвитку.

Особисті причини плинності персоналу можуть варіюватися в залежності від індивідуальних обставин, мотивацій та життєвих пріоритетів кожного працівника. Це особистісні чинники, які часто важко передбачити, але вони можуть мати суттєвий вплив на рішення залишити роботу. Розглянемо більш детально кожен з них:

Пошук самореалізації. Ця причина плинності виникає, коли працівники прагнуть до більшої особистісної та професійної самореалізації. Іноді люди відчують, що їх поточна робота не дає можливості реалізувати свої таланти, інтереси чи амбіції [11].

Незадоволення професійною сферою. З часом працівники можуть втратити інтерес до обраної професії через різні фактори, такі як відсутність нових викликів, монотонність робочих завдань, або недостатня відповідність особистим очікуванням. Це може спричинити бажання змінити сферу діяльності або пошук нових можливостей [14].

Деякі професії можуть ставати монотонними або надто повторюваними. Це часто відбувається, коли працівники виконують одні й ті ж завдання щодня без змін або можливостей для інновацій. Як результат, виникає професійне вигорання і втрати інтересу до роботи.

Якщо робота не передбачає можливостей для зростання, розширення компетенцій або здобуття нових знань, це може викликати розчарування. Багато людей прагнуть розвиватися професійно, і якщо вони не бачать перспектив кар'єрного зростання в поточній сфері, вони можуть почати шукати інші варіанти [16].

Вигорання – це фізичне та емоційне виснаження, яке виникає через постійний стрес і перевантаження на роботі. Воно часто супроводжується зниженням мотивації, втратою ентузіазму та небажанням продовжувати працювати в обраній сфері. Внаслідок цього працівники можуть шукати менш стресову роботу або зовсім змінювати професію [17].

Особистісні проблеми. Певні обставини в особистому житті працівника можуть стати причиною його рішення піти з роботи. Такі фактори, як проблеми зі здоров'ям, психологічні труднощі або необхідність доглядати за родичами, можуть суттєво впливати на кар'єрні рішення.

Хронічні захворювання, стрес, фізичне або психічне виснаження можуть змусити працівника залишити роботу або змінити сферу діяльності на менш вимогливу. Наприклад, якщо робота пов'язана з великим навантаженням чи стресом, це може негативно позначитися на здоров'ї людини, що в підсумку призведе до зміни місця роботи [11].

Іноді працівникам доводиться залишати роботу через необхідність піклуватися про родичів, дітей або через інші сімейні зобов'язання. Наприклад, після народження дитини або через хворобу члена сім'ї працівник може вирішити тимчасово залишити роботу або перейти на менш вимогливу посаду.

Депресія, тривога, підвищений рівень стресу можуть бути значними причинами для звільнення. Психологічний дискомфорт на робочому місці може викликати потребу в зміні оточення або в роботі над своїм психічним здоров'ям, що змушує людину звільнитися або брати перерву [16].

Зміна стилю життя. Іноді зміни в житті людини можуть бути пов'язані з новими інтересами, бажанням кращого балансу між роботою і особистим життям або зміною життєвих пріоритетів. Це можуть бути такі аспекти:

- Баланс між роботою та особистим життям. Деякі працівники вирішують залишити роботу через бажання покращити баланс між робочим та особистим життям. Наприклад, робота з надмірним навантаженням і нерегульованим робочим часом може негативно впливати на якість життя, і людина може шукати більш гнучкі варіанти працевлаштування.

- Прагнення до гнучкого графіка. Сучасний світ пропонує різні форми роботи, як-от дистанційна або гнучка робота. Деякі працівники йдуть з традиційних робочих місць, щоб мати більше свободи і самостійно розпоряджатися своїм часом.

- Пошук роботи з меншою відповідальністю. Люди можуть залишати високовідповідальні посади через бажання знизити рівень стресу і мати більше часу для себе та сім'ї. Це може бути особливо актуально для працівників, які досягли певного віку і вирішили знизити темп свого життя [13].

Наслідки плинності персоналу можуть мати як негативний, так і в окремих випадках позитивний вплив на підприємство. Розглянемо основні наслідки плинності кадрів на рисунку 1.2



Рис. 1.2. Наслідки плинності персоналу

Джерело: складено автором на основі [17-20]

1. Негативні наслідки:

- *Зниження продуктивності праці.* Постійний відтік досвідчених працівників призводить до того, що нові співробітники потребують часу для адаптації та навчання. Це тимчасово знижує загальну продуктивність, оскільки нові працівники не досягають відразу повної ефективності [17].

- *Зростання витрат на навчання і підбір персоналу.* Плинність вимагає регулярних інвестицій у пошук, найм та навчання нових співробітників. Ці витрати включають як фінансові ресурси, так і витрати часу на адаптацію та ознайомлення з робочими процесами.

- *Погіршення якості продукції чи послуг.* Через втрату кваліфікованих співробітників може знижуватися якість виконання завдань, що, в свою чергу, впливає на якість кінцевого продукту або послуги. Особливо це відчутно в професіях, де потрібна специфічна експертиза [17].

- *Втрата знань і досвіду.* Коли підприємство втрачає працівників, разом із ними зникає накопичений досвід, знання специфічних процесів та взаємодій. Це може вплинути на внутрішню ефективність і знання корпоративної культури [17].

- *Погіршення морального клімату.* Висока плинність персоналу може демотивувати інших співробітників, знижуючи їх лояльність і задоволеність роботою. Це створює невпевненість у майбутньому і може спричинити подальше зростання плинності.

- *Порушення робочих процесів.* Коли люди часто йдуть з компанії, це може призводити до перебоїв у виконанні завдань і до тимчасової дезорганізації робочих процесів, особливо в проектах, де важлива послідовність та узгодженість [17].

2. Позитивні наслідки:

- *Оновлення та покращення колективу.* Плинність персоналу може створювати можливість для залучення нових талантів з новими ідеями, свіжими поглядами та інноваційними підходами. Це може сприяти розвитку компанії та покращенню її робочих процесів [18].

- *Оптимізація кадрового складу.* Часткова плинність може бути корисною для позбавлення від неефективних або демотивованих працівників, замінюючи їх більш продуктивними спеціалістами. Це дозволяє поліпшити загальну ефективність команди.

- *Адаптація до змін на ринку.* Іноді зміни на ринку або у внутрішній структурі підприємства вимагають нових навичок та підходів. Плинність кадрів може допомогти підприємству швидше адаптуватися до нових вимог, залучивши фахівців, які володіють необхідними компетенціями [17].

3. Стратегічні наслідки для підприємства:

- *Втрата конкурентоспроможності.* Плинність персоналу, особливо у високотехнологічних галузях, може знижувати конкурентоздатність компанії, якщо вона не встигає швидко адаптуватися до змін або втрати фахівців [20].

- *Репутаційні ризики.* Підприємство з високою плинністю може отримати негативну репутацію на ринку праці, що ускладнює залучення кваліфікованих фахівців у майбутньому [20].

- *Фінансові втрати.* Як прямі витрати на пошук і навчання нових співробітників, так і непрямі втрати через зниження продуктивності та порушення бізнес-процесів можуть призвести до значних фінансових втрат [20].

1.2 Методи оцінки плинності персоналу

Між тривалістю роботи працівника в організації та його результативністю існує прямий зв'язок: зі збільшенням стажу працівник глибше розуміє специфіку і слабкі сторони роботи, що сприяє зростанню ефективності.

Економічні втрати від мобільності персоналу розраховують на основі звітних даних та спеціальних обстежень. Вони включають втрати від порушення стабільності колективу, зниження дисципліни, підвищення рівня браку та прямих втрат робочого часу [21].

Аналіз складу, структури та мобільності кадрів є важливим інструментом регулювання роботи підприємства. Оцінку показників руху робочої сили необхідно проводити не тільки по всій компанії, але й по окремих підрозділах і категоріях персоналу, що підвищує ефективність управління кадрами. Для успішного моніторингу і контролю міграції кадрів доцільно створювати відповідну документацію, зокрема таблиці, графіки та інфографіку [21].

Працівники постійно змінюються через процеси найму і звільнення, тому персонал компанії завжди перебуває в русі.

Рух персоналу є ключовою ланкою в загальній системі управління персоналом на підприємстві. Його основна мета – оптимізувати витрати живої праці на виконання основних виробничих завдань і забезпечити укомплектування робочих місць працівниками з необхідними професійними та кваліфікаційними характеристиками. Виконання цієї функції повинно бути тісно пов'язане з загальною стратегією підприємства, адже саме сформований трудовий потенціал сприяє досягненню стратегічних цілей і напрямів діяльності компанії [22].

Існує кілька основних методів оцінки плинності персоналу, що дозволяють оцінити рівень стабільності в організації та виявити причини відтоку працівників. Основні методи включають (рис.1.3):

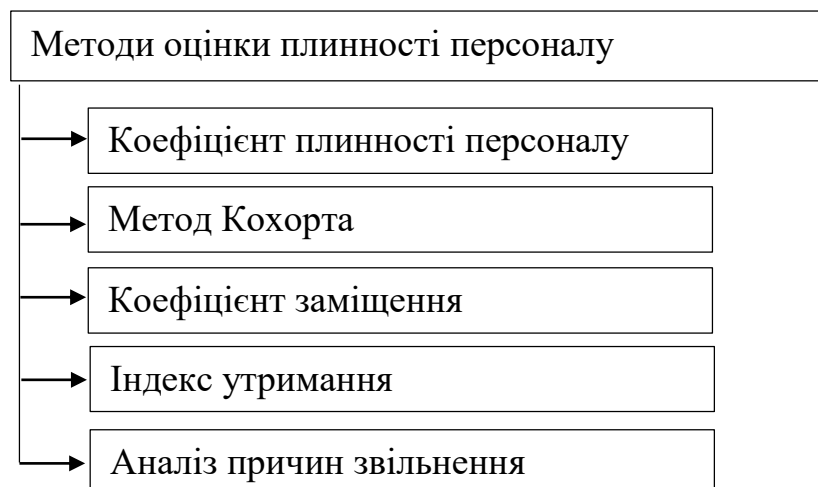


Рис. 1.3 Методи оцінки плинності персоналу

Джерело: складено автором на основі [22-26]

Коефіцієнт плинності персоналу — це один із найпоширеніших методів оцінки рівня плинності кадрів, який використовується для визначення частки працівників, що залишили компанію за певний період часу (зазвичай за рік). Даний показник надає можливість керівникам оцінити рівень стабільності кадрового складу в організації, виявити тенденції до зниження або підвищення плинності та порівняти цей показник із середньогалузевими чи іншими еталонними значеннями [22].

Розрахунок коефіцієнта плинності персоналу здійснюється за такою формулою (1.1):

$$K_{п.} = \frac{Ч_{зв.пр}}{Ч_{с}} \times 100 \quad (1.1)$$

Де,

Ч_{зв.пр} - кількість працівників, які звільнилися за період

Ч_с - середньооблікова чисельність працівників

У цьому розрахунку враховується кількість працівників, які звільнилися з власної ініціативи або через інші причини, незалежно від причини їхнього звільнення, за обраний період часу, а також середньооблікова чисельність персоналу в компанії [22].

Коефіцієнт плинності дозволяє компанії отримати кількісну оцінку рівня плинності, що дає змогу аналізувати ситуацію на більш систематичному рівні. Високий коефіцієнт плинності може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, низький рівень задоволеності працівників, слабку корпоративну культуру або недостатню мотивацію та кар'єрні можливості. Водночас надто низький коефіцієнт плинності може свідчити про стабільність кадрів, але також може бути ознакою низької мобільності й відсутності свіжих кадрів, що також може позначитися на інноваційності та конкурентоздатності компанії.

Для більш поглибленого аналізу коефіцієнт плинності часто розглядається не тільки в цілому по організації, але й у розрізі окремих підрозділів, категорій працівників або професійних груп. Такий підхід дозволяє виявити конкретні зони ризику, в яких плинність може бути вищою

за середню, і спрямувати заходи на вдосконалення робочих умов або мотивації для певних категорій персоналу [22].

Окрім того, коефіцієнт плинності дозволяє прогнозувати потребу у нових кадрах і розробляти стратегії утримання персоналу, що є критично важливим для забезпечення безперебійної діяльності компанії та досягнення стратегічних цілей.

Метод Кохорта — це метод оцінки плинності персоналу, який дозволяє аналізувати рівень плинності серед конкретних груп працівників (когорт), об'єднаних за певними ознаками. На відміну від загального коефіцієнта плинності, метод когорти дає змогу вивчати не лише загальну плинність у компанії, а й детально досліджувати показники у розрізі окремих груп персоналу, об'єднаних за спільними характеристиками, такими як вік, стаж, відділ, рівень кваліфікації або навіть дати прийому на роботу [23].

Метод когорти ґрунтується на розподілі працівників за певними групами (когортами) для виявлення закономірностей, властивих конкретним категоріям співробітників. Наприклад, аналізуючи когарту працівників зі стажем до одного року, можна виявити, як багато нових співробітників залишають організацію за короткий проміжок часу. Це дозволяє оцінити ефективність програм адаптації та інтеграції нових працівників. Інакше кажучи, метод когорти спрямований на виявлення зв'язків між певними групами працівників і показниками їхньої плинності, що допомагає отримати глибше розуміння процесів у кадровому складі [23].

Метод передбачає декілька етапів. Спочатку вибираються характеристики, за якими формуються когорти, наприклад, віковий діапазон або стаж роботи. Потім для кожної когорти обчислюється рівень плинності протягом обраного періоду (зазвичай року). Після цього результати порівнюються між когортами, що дозволяє виявити, яка з груп має більшу схильність до звільнення, і зрозуміти можливі причини цього явища.

Метод когорти особливо цінний для аналізу персоналу в організаціях зі значною різноманітністю працівників, де різні категорії співробітників

можуть по-різному реагувати на зміни в організації, умови праці чи мотиваційні чинники. Наприклад, молодші працівники можуть бути більш схильні до плинності через бажання кар'єрного зростання, у той час як більш досвідчені спеціалісти можуть звільнитися через незадоволення умовами праці чи культурою компанії. Аналіз у межах методу когорти дозволяє виявити ці специфічні закономірності, що уможливорює розробку більш адресних заходів для утримання персоналу в конкретних когортних групах [23].

Метод когорти є також корисним для аналізу плинності в динаміці, наприклад, для порівняння рівня плинності серед працівників, що приєдналися до компанії в різні періоди, або для відстеження змін у показниках плинності в залежності від стажу роботи. Такий підхід допомагає організаціям краще розуміти, як зміни в політиці компанії, умовах праці чи в ринку праці впливають на різні категорії працівників, що дозволяє формувати стратегічні підходи для підтримки стабільного кадрового складу [23].

Коефіцієнт заміщення — це метод оцінки плинності персоналу, який використовується для аналізу ефективності процесу заміщення працівників, що залишили організацію. Цей коефіцієнт показує частку нових працівників у загальній чисельності персоналу за певний період, що дозволяє оцінити, наскільки швидко і якісно компанія здатна замінити втрачені кадри та забезпечити безперервність процесів [24].

Формула для розрахунку коефіцієнта заміщення має наступний вигляд (1.2):

$$K_{\text{зам.}} = \frac{Ч \text{ пр.прац.}}{Ч \text{ зв.прац.}} \times 100 \quad (1.2)$$

Де,

Ч пр. прац - кількість прийнятих на роботу працівників за період

Ч зв. прац - Кількість звільнених працівників за той самий період

За допомогою цього показника можна оцінити не лише швидкість заповнення вакансій, а й можливі проблеми в наймі персоналу. Наприклад, якщо коефіцієнт заміщення значно нижчий за 100%, це може вказувати на

труднощі з наймом або недостатньо ефективний процес підбору кадрів. У таких випадках компанія може стикнутися з нестачею робочої сили, що може негативно позначитися на продуктивності та якості роботи. Навпаки, якщо коефіцієнт заміщення набагато перевищує 100%, це може свідчити про надмірну кількість нових наймів, що може бути результатом високої плинності або змін у структурі організації [24].

Розрахунок коефіцієнта заміщення особливо важливий для компаній з високою плинністю, де є постійна потреба в нових кадрах. Аналіз цього показника допомагає зрозуміти, чи достатньо швидко відбувається найм на заміну працівників, що залишили організацію, та які ризики можуть виникати внаслідок невчасного заміщення. Крім того, коефіцієнт заміщення дозволяє оцінити не лише швидкість заміщення, а й загальну ситуацію з плинністю, оскільки високий рівень заміщення може свідчити про високий рівень звільнень у компанії, що вимагає уваги до причин відтоку.

Метод коефіцієнта заміщення також дозволяє порівнювати цей показник у розрізі підрозділів або категорій працівників. Це допомагає виявити конкретні департаменти або професійні групи, в яких є проблема з заміщенням працівників, і, відповідно, розробити більш цілеспрямовані заходи для зменшення плинності та забезпечення своєчасного підбору кадрів. Таким чином, коефіцієнт заміщення є важливим інструментом для моніторингу кадрових процесів і для оптимізації стратегії управління персоналом, що сприяє забезпеченню стабільності в організації та підвищенню її ефективності [24].

Індекс утримання (Retention Rate) — це метод оцінки плинності персоналу, який дозволяє визначити частку працівників, які залишилися в компанії за певний період часу, зазвичай за рік. Цей показник вважається зворотним до коефіцієнта плинності та є ключовим індикатором рівня стабільності персоналу. Високий індекс утримання свідчить про ефективну роботу організації щодо збереження кадрів, про задоволення працівників

умовами праці, корпоративною культурою та можливостями для професійного розвитку [25].

Розраховується індекс утримання за такою формулою (1.3):

$$I_{\text{утр}} = \frac{Ч_{\text{пр.прац}}}{Ч_{\text{поч.прац}}} \times 100 \quad (1.3)$$

Де,

Ч пр.прац - кількість працівників, що залишилися в компанії

Ч поч.прац - початкова кількість працівників на початку періоду.

Цей метод дає можливість оцінити, яка частка співробітників продовжує працювати в організації після певного періоду, наприклад, після року. Індекс утримання дозволяє проводити аналіз у розрізі різних підрозділів, категорій працівників або періодів, що допомагає виявити певні групи персоналу, які є більш схильними до довготривалої роботи в компанії або, навпаки, до звільнення [25].

Метод індексу утримання є особливо корисним для компаній, що прагнуть підвищити рівень залученості та задоволеності своїх співробітників, оскільки він показує, наскільки працівники зацікавлені залишатися в організації. За допомогою цього методу можна також відстежувати вплив змін у внутрішній політиці компанії, таких як покращення умов праці, зміни в мотиваційній системі або впровадження нових програм розвитку, на рівень утримання персоналу.

Індекс утримання дозволяє не лише оцінювати поточний стан стабільності персоналу, а й проводити прогнози. З його допомогою керівництво може оцінити ймовірність втрати працівників у найближчі роки та розробити стратегії для покращення умов роботи, щоб забезпечити більшу лояльність персоналу. Наприклад, якщо індекс утримання знижується з року в рік, це може сигналізувати про необхідність впровадження додаткових заходів щодо підвищення задоволеності та залученості працівників [25].

Крім того, метод дозволяє аналізувати стабільність у розрізі різних періодів: від стажування та перших місяців роботи до багаторічного

утримання працівників, що може вказати на найвразливіші етапи в життєвому циклі співробітника в компанії. Наприклад, низький індекс утримання серед працівників, які нещодавно приєдналися, може свідчити про недостатню ефективність програм адаптації або відсутність належної підтримки на ранніх етапах кар'єри в організації [25].

Завдяки своїй універсальності та простоті розрахунку індекс утримання є одним із базових інструментів аналізу плинності, який допомагає компанії розробляти і впроваджувати ефективні стратегії утримання персоналу, спрямовані на покращення якості робочого середовища та забезпечення стабільності команди.

Аналіз причин звільнення — це метод оцінки плинності персоналу, спрямований на вивчення факторів, що призводять до відтоку кадрів з організації. На відміну від суто кількісних методів оцінки плинності, цей підхід акцентує увагу на якісному аналізі — з'ясуванні конкретних причин, через які працівники вирішують залишити компанію. Дослідження мотивів звільнення є ключовим елементом управління персоналом, адже дозволяє не лише виявити існуючі проблеми в компанії, а й створити умови для зниження плинності та підвищення рівня задоволеності працівників [26].

Аналіз причин звільнення зазвичай здійснюється через опитування або інтерв'ю з працівниками, які звільняються. Найбільш ефективним є екзит-інтерв'ю, яке проводять у момент, коли працівник уже прийняв рішення про звільнення, але ще залишається частиною компанії. Це інтерв'ю проводиться для отримання чесного та відкритого зворотного зв'язку, оскільки працівники часто більш готові обговорювати негативні аспекти своєї роботи в момент, коли рішення про відхід вже остаточне. Такі інтерв'ю дозволяють глибше зрозуміти, чи йдеться про особисті причини, такі як зміна місця проживання або кар'єрні амбіції, чи проблеми пов'язані з організацією, наприклад, низький рівень зарплати, відсутність можливостей для професійного розвитку, конфлікти з керівництвом або незадовільні умови праці [26].

Проаналізувавши відповіді, керівництво може виділити основні групи причин звільнення. Це можуть бути, зокрема, внутрішні фактори, що залежать від самої організації (наприклад, умови праці, рівень оплати, корпоративна культура), та зовнішні фактори, такі як зміна економічних умов або ринку праці. Поглиблений аналіз причин дозволяє компанії зрозуміти, які аспекти внутрішньої політики вимагають уваги, що допомагає знизити рівень плинності та утримати цінні кадри [26].

Для більш системного підходу дані з екзит-інтерв'ю можуть збиратися та аналізуватися за допомогою програмного забезпечення для управління людськими ресурсами (HRIS), яке дозволяє виявляти статистичні закономірності та тренди. Наприклад, компанія може побачити, що більшість звільнень відбувається на певних етапах кар'єри (наприклад, через два роки після прийому на роботу) або в конкретних підрозділах. Такі результати можуть свідчити про те, що працівники не мають можливостей для зростання, або що певний відділ потребує змін у стилі управління [26].

Аналіз причин звільнення є важливим інструментом для оцінки ефективності різних аспектів роботи з персоналом. Якщо більшість причин звільнення пов'язані з недостатньою зарплатнею або відсутністю кар'єрних перспектив, компанії варто переглянути свою політику щодо мотивації та винагороди. Якщо ж значна частина працівників йде через низький рівень взаємодії з керівництвом або невідповідну корпоративну культуру, організація може зосередитися на зміцненні корпоративних цінностей і розвитку комунікаційних навичок у керівників.

Отримані результати аналізу причин звільнення дозволяють компанії приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики, спрямовані на зменшення відтоку кадрів, підвищення задоволеності працівників та створення більш стабільного й продуктивного колективу [26].

1.3 Зарубіжний досвід зниження плинності персоналу

Плинність кадрів є глобальною проблемою, але кожна країна підходить до її вирішення по-своєму, враховуючи особливості економічної системи, культурні та соціальні фактори.

Різні країни та компанії вирішують це питання по-різному, враховуючи свої національні особливості, економічні умови, правову базу та соціокультурні аспекти. Саме тому вивчення закордонного досвіду стає необхідним етапом для розуміння, які методи працюють найкраще в тих чи інших умовах і як їх можна адаптувати до місцевих реалій.

Різноманітність підходів до зниження плинності персоналу в різних країнах обумовлена такими факторами, як розвиток ринку праці, рівень державного регулювання та специфіка корпоративної культури. Наприклад, у США компанії надають великого значення індивідуальній мотивації працівників через матеріальні винагороди, гнучкі робочі умови та можливості професійного розвитку. Американські організації, такі як Google та Amazon, інвестують у створення сприятливого середовища для роботи, включаючи програми для підтримки ментального здоров'я та балансу між роботою та життям, що допомагає значно знизити плинність [27].

У Європі, особливо в таких країнах, як Німеччина та Швеція, акцент робиться на соціальних гарантіях, високому рівні трудового захисту та корпоративній культурі, яка забезпечує рівні можливості для всіх працівників. Німецькі компанії, наприклад, впроваджують програми постійного навчання та розвитку, які допомагають працівникам розвивати свої навички та будувати кар'єру всередині організації. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою і, відповідно, знижує плинність кадрів. У скандинавських країнах, таких як Швеція та Данія, акцент робиться на створенні комфортного та рівноправного робочого середовища, де велике значення мають довіра, відкритість і залученість працівників до процесів прийняття рішень [28].

Японія також є цікавим прикладом, де традиційно низький рівень плинності кадрів підтримується через сильну корпоративну культуру, яка спрямована на довгострокові трудові відносини. Японські компанії, такі як Toyota та Sony, застосовують програми постійного розвитку, що дозволяють працівникам відчувати стабільність і впевненість у майбутньому, а також інтегруватися в культуру компанії на тривалий період [29].

Методи зниження плинності персоналу в США є різноманітними й адаптованими до потреб сучасного ринку праці. Американські компанії активно використовують комплексні підходи, щоб утримати талановитих співробітників, підвищити їхню лояльність і знизити ризик звільнення. Основні методи, які ефективно працюють у США наведено в рис.1.4

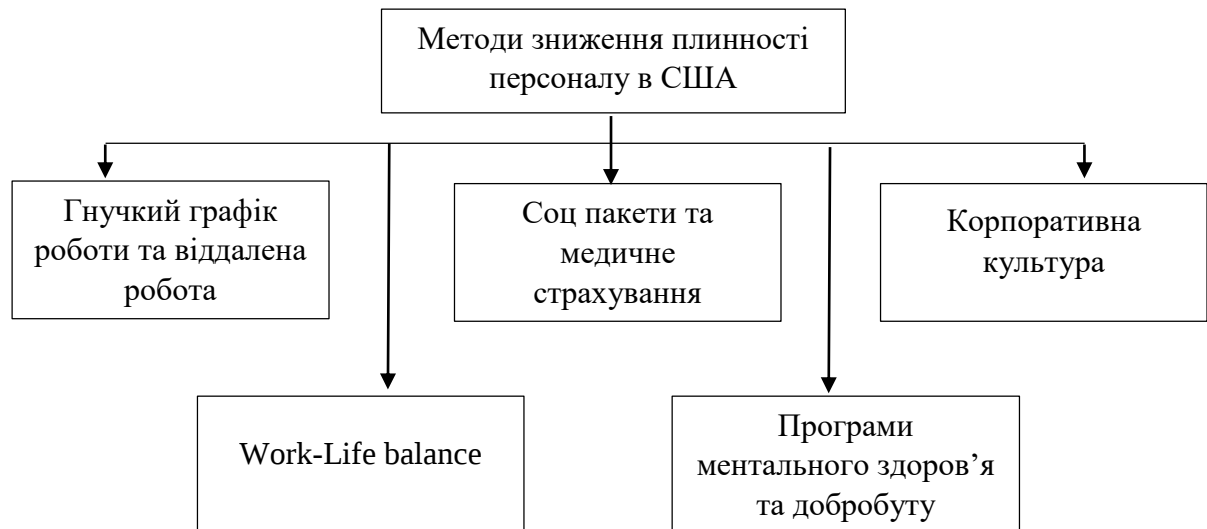


Рис. 1.4. Методи зниження плинності персоналу в США

Джерело: складено автором на основі [27,30,31]

1. *Гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи.* Американські компанії, особливо у сфері ІТ, такі як Google, Facebook, Microsoft, активно впроваджують гнучкий графік та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам регулювати свої робочі години відповідно до особистих потреб і обставин, що значно підвищує задоволеність роботою. Гнучкі умови роботи знижують рівень стресу, допомагають уникнути вигорання і сприяють покращенню балансу між роботою та особистим життям [27].

2. *Розширені соціальні пакети та медичне страхування.* У США медичне страхування є одним з ключових факторів, що впливає на вибір роботодавця. Великі компанії, такі як Apple, Amazon, пропонують своїм працівникам конкурентні соціальні пакети, які включають медичне страхування для працівників та їхніх сімей, програми страхування життя, а також пенсійні плани 401(k). Наявність таких пільг робить роботу в компанії більш привабливою, що сприяє зниженню плинності кадрів [27].

3. *Робота над корпоративною культурою.* Багато компаній у США активно працюють над створенням позитивної корпоративної культури, яка сприяє залученості співробітників [27]. Наприклад, Zappos відома своїм фокусом на культурі компанії, де працівникам пропонують дружнє середовище, розваги на роботі, а також цінують індивідуальність кожного працівника. Створення середовища, де працівники відчують свою цінність і значущість, допомагає знижувати плинність персоналу [30].

4. *Програми підтримки балансу між роботою та життям.* Підтримка балансу між роботою та особистим життям є одним із ключових аспектів утримання працівників у США. Компанії, такі як Google та Salesforce, надають додаткові відпустки, можливості для сімейного відпочинку та оплачувані декретні відпустки. Крім того, деякі компанії надають оплачувані дні для волонтерської діяльності або персональних проєктів, що дозволяє працівникам відчувати більшу гнучкість та підтримку [30].

5. *Програми ментального здоров'я та добробуту.* Все більше американських компаній впроваджують програми підтримки ментального здоров'я та добробуту працівників. Наприклад, Johnson & Johnson має програму «Live for Life», яка спрямована на підтримку фізичного та ментального здоров'я співробітників через спортивні активності, консультації психологів і програми управління стресом. Такі ініціативи допомагають працівникам зберігати високу продуктивність і зменшують бажання покинути компанію через вигорання або емоційну нестабільність [29].

Японія відома своєю унікальною культурою праці, де питання плинності персоналу вирішуються через глибоко вкорінені соціальні, культурні та корпоративні практики. Основна особливість японської трудової культури — це орієнтація на довгострокові трудові відносини між працівниками та компаніями. Це створює стабільність та знижує рівень плинності кадрів. Нижче розглянемо основні методи зниження плинності персоналу в Японії [30].

Основні методи зниження плинності персоналу зображено на рис. 1.5.

По-перше, варто зазначити, що традиційно в Японії поширена система довічного найму, де працівники наймаються на роботу відразу після закінчення навчання і працюють в одній компанії до виходу на пенсію. Ця система створює відчуття стабільності та безпеки для працівників, оскільки компанія гарантує робоче місце навіть у складні економічні часи. Працівники, своєю чергою, проявляють лояльність до компанії, що суттєво знижує рівень плинності кадрів [31].

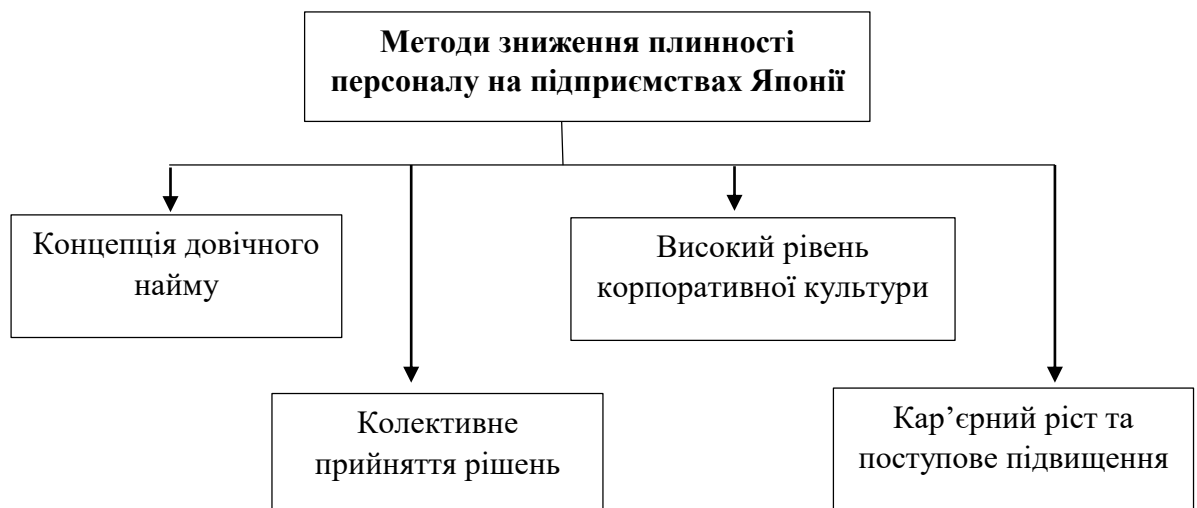


Рис. 1.5. Методи зниження плинності персоналу в Японії

Джерело: складено автором на основі [29-35]

По-друге, японські компанії активно розвивають унікальну корпоративну культуру, яка базується на принципах взаємоповаги, командної роботи та колективної відповідальності [31]. Корпоративна культура є однією з основних причин низької плинності кадрів, оскільки працівники

почуваються частиною великого колективу, де їхня робота має значення не тільки для компанії, але й для всього суспільства. Наприклад, компанії, такі як Toyota та Sony, активно культивують відчуття спільності, що допомагає створювати довірливі стосунки між працівниками та керівництвом [30].

Втретє, японська культура праці робить акцент на колективне прийняття рішень, де кожен працівник може висловити свою думку і бути залученим до стратегічних процесів компанії. Ця система називається «Рінгісей» — процес, при якому рішення приймаються через консенсус. Це дає працівникам відчуття важливості їхнього внеску та підвищує рівень залученості. Такий підхід допомагає знизити плинність, оскільки працівники відчують свою причетність до важливих рішень у компанії [33].

Також варто пам'ятати, що японська культура праці робить акцент на колективне прийняття рішень, де кожен працівник може висловити свою думку і бути залученим до стратегічних процесів компанії. Ця система називається «Рінгісей» — процес, при якому рішення приймаються через консенсус. Це дає працівникам відчуття важливості їхнього внеску та підвищує рівень залученості. Такий підхід допомагає знизити плинність, оскільки працівники відчують свою причетність до важливих рішень у компанії [34].

Висновки до першого розділу

Щоб оцінити кадрову політику компанії, визначають загальну кількість працівників, яких прийняли або звільнили, а також аналізують причини прийому і звільнення.

Основними джерелами залучення нових співробітників можуть бути: прийом працівників з ініціативи компанії, направлення від центрів зайнятості, прийом після закінчення навчальних закладів або переведення з інших організацій.

Причини вибуття персоналу також можуть бути різними, наприклад: призов до армії, вступ до навчальних закладів із відривом від роботи, переведення на інші підприємства, завершення строку трудового договору, вихід на пенсію, смерть, скорочення штату, звільнення за власним бажанням або порушення трудової дисципліни, зокрема прогули.

Процес руху персоналу має неоднозначні наслідки. Для звільнених працівників позитивні аспекти можуть включати очікуване підвищення доходу на новому місці, покращення кар'єрних перспектив, розширення професійних зв'язків і поліпшення морально-психологічного клімату. Однак вони також стикаються з низкою викликів: тимчасовою втратою доходу під час пошуку роботи, втратою безперервного стажу та пільг, пов'язаних із попереднім місцем роботи, витратами на пошук нового місця, труднощами адаптації та ризиком втратити кваліфікацію чи залишитися без роботи.

Працівники, які залишаються, отримують додаткові можливості для кар'єрного просування і збільшення доходів, але при цьому на них лягає додаткове навантаження, змінюється звичне коло колег і може погіршитися соціально-психологічний клімат у колективі.

Для організації мобільність персоналу може мати позитивний ефект у вигляді звільнення від некваліфікованих працівників, залучення людей з новими ідеями та омолодження колективу. Однак висока плинність також підвищує витрати на підбір, тимчасову заміну та навчання нових співробітників, призводить до втрати робочого часу, зниження дисципліни, збільшення браку продукції та недовиконання планів.

Підвищений оборот кадрів, незалежно від його причин, відволікає кваліфікованих фахівців на допомогу новачкам, погіршує морально-психологічний клімат, знижує мотивацію працівників і призводить до економічних втрат. Ефективність роботи у нестабільному колективі зазвичай нижча, ніж у стабільному, оскільки відсутні сталі норми, належна взаємна вимогливість і передбачувані реакції на управлінські рішення.

Існує чіткий зв'язок між тривалістю роботи працівника в організації та його продуктивністю: зі збільшенням стажу працівник краще розуміє особливості та слабкі місця роботи, що сприяє вищій результативності.

Економічні втрати від мобільності персоналу визначаються на основі звітних даних і спеціальних обстежень. До них належать втрати, спричинені порушенням стабільності колективу, трудової дисципліни, підвищенням рівня браку та прямими втратами робочого часу.

Аналіз складу та структури кадрів, а також корпоративної міграції є важливим інструментом для регулювання діяльності підприємства. Оцінку показників руху робочої сили слід проводити як на рівні всієї компанії, так і за окремими підрозділами та категоріями працівників. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

Для розрахунку руху працівників важливо проводити системну методичну роботу всередині компанії. Ефективний моніторинг і оцінка міграції кадрів передбачають ведення відповідної документації, такої як таблиці, зведені дані, графічні матеріали та інфографіка.

У дійсності персонал завжди перебуває в русі через постійні процеси найму та звільнення. Оновлення колективу, що відбувається завдяки вибуттю частини працівників і приходу нових, називається змінюваністю (оборотом) кадрів. Це може бути викликано як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

Для уникнення негативних наслідків руху робочої сили, підприємству необхідно керувати плинністю кадрів, підтримуючи кількість звільнень у межах допустимих норм. Управління плинністю персоналу включає послідовні етапи роботи з працівниками, такі як регулювання чисельності та складу персоналу, а також управління рухом кадрів. Ефективне регулювання плинності є важливим для створення стабільного трудового колективу, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації.

Зарубіжний досвід зниження плинності персоналу базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної

культури та створенні сприятливих умов для кар'єрного зростання. У США та країнах Західної Європи активно використовують методи залучення та утримання талантів через гнучкі графіки роботи, програми навчання і розвитку, а також індивідуальні плани кар'єрного зростання. Багато компаній також запроваджують системи бонусів за лояльність, а також розвивають програми соціальної підтримки (допомога з житлом, медичне страхування). У Скандинавських країнах популярним є акцент на балансі роботи і особистого життя, який досягається завдяки скороченню робочих годин та гнучким умовам роботи.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика організації ТОВ «Київське»

ТОВ "Київське" є компанією, яка керує мережею преміальних супермаркетів під брендом "Santim". Ця мережа супермаркетів відома високими стандартами обслуговування, широким асортиментом товарів та акцентом на якість продукції. Супермаркети "Santim" орієнтовані на обслуговування клієнтів, які цінують не тільки зручність покупок, але й преміальний рівень товарів і послуг.

ТОВ «Київське» продовжує розвиватися, орієнтуючись на збільшення обсягів продажу та розширення асортименту, впроваджуючи нові технології та удосконалюючи бізнес-процеси. Сьогодні, дана мережа обмежується Одесою та налічує всього 5 великих магазинів.

Загальну характеристику ТОВ «Київське» можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Київське»
Зареєстрований:	ТОВ "КИЇВСЬКЕ" зареєстроване 18.12.1996. Уповноважена особа юридичної особи: Рубан Павло Володимирович.
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	24541083
Діяльність:	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження	65005, Україна, Одеська обл., <u>місто Одеса</u> , вулиця Середня , будинок, 83в
Міжміський код, телефон та факс	<u>+380 (48) 786-97-52</u>
Сайт	https://santim.od.ua/

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Мережа "Santim" пропонує широкий вибір продуктів харчування, включаючи свіжі фрукти, овочі, м'ясо, рибу, молочні продукти, випічку та інші категорії товарів. Особливу увагу приділено делікатесам, органічним

продуктам і продуктам власного виробництва, які відповідають найвищим стандартам якості. Компанія активно співпрацює з постачальниками з різних країн, що дозволяє забезпечувати різноманітний асортимент імпортованих товарів.

Компанія займається роздрібною торгівлею як продовольчими, так і непродовольчими товарами. Окрім того, вона має власне виробництво, що включає кондитерські вироби, пекарню, кулінарні страви та продаж кавових напоїв. Асортимент включає широкий вибір продуктів і товарів для дому різних категорій і брендів, а також додаткові послуги, такі як доставка продуктів через Glovo, програма лояльності, та продукція власного виробництва (випічка, кондитерські вироби, кулінарія, кава).

На виробництві використовується сучасна техніка, що забезпечує майже безперервний процес виготовлення високоякісної продукції. Автоматизовані програми, такі як 1С, оптимізують управління та виконання поточних завдань для стабільного функціонування компанії.

ТОВ "Київське" ставить перед собою завдання не тільки підтримувати високий рівень якості обслуговування, але й розвивати інфраструктуру магазинів, удосконалювати логістичні процеси та впроваджувати інноваційні рішення для підвищення зручності покупок. Серед таких інновацій можна виділити онлайн-платформу для замовлень товарів з доставкою, що дозволяє клієнтам замовляти продукти з дому та отримувати їх в зручний час.

Магазини "Santim" також приділяють значну увагу екологічним аспектам, зокрема в питаннях пакування та використання ресурсів, що відображає сучасні тенденції відповідального споживання.

ТОВ "Київське" продовжує активно розвиватися та зміцнювати свої позиції на ринку преміальних продуктів, забезпечуючи своїх клієнтів високоякісним сервісом та широким асортиментом товарів.

Організаційна структура ТОВ «Київське» зображена на рис.2.1, вона є лінійною, що дозволяє ефективно керувати процесами в компанії. Приватна

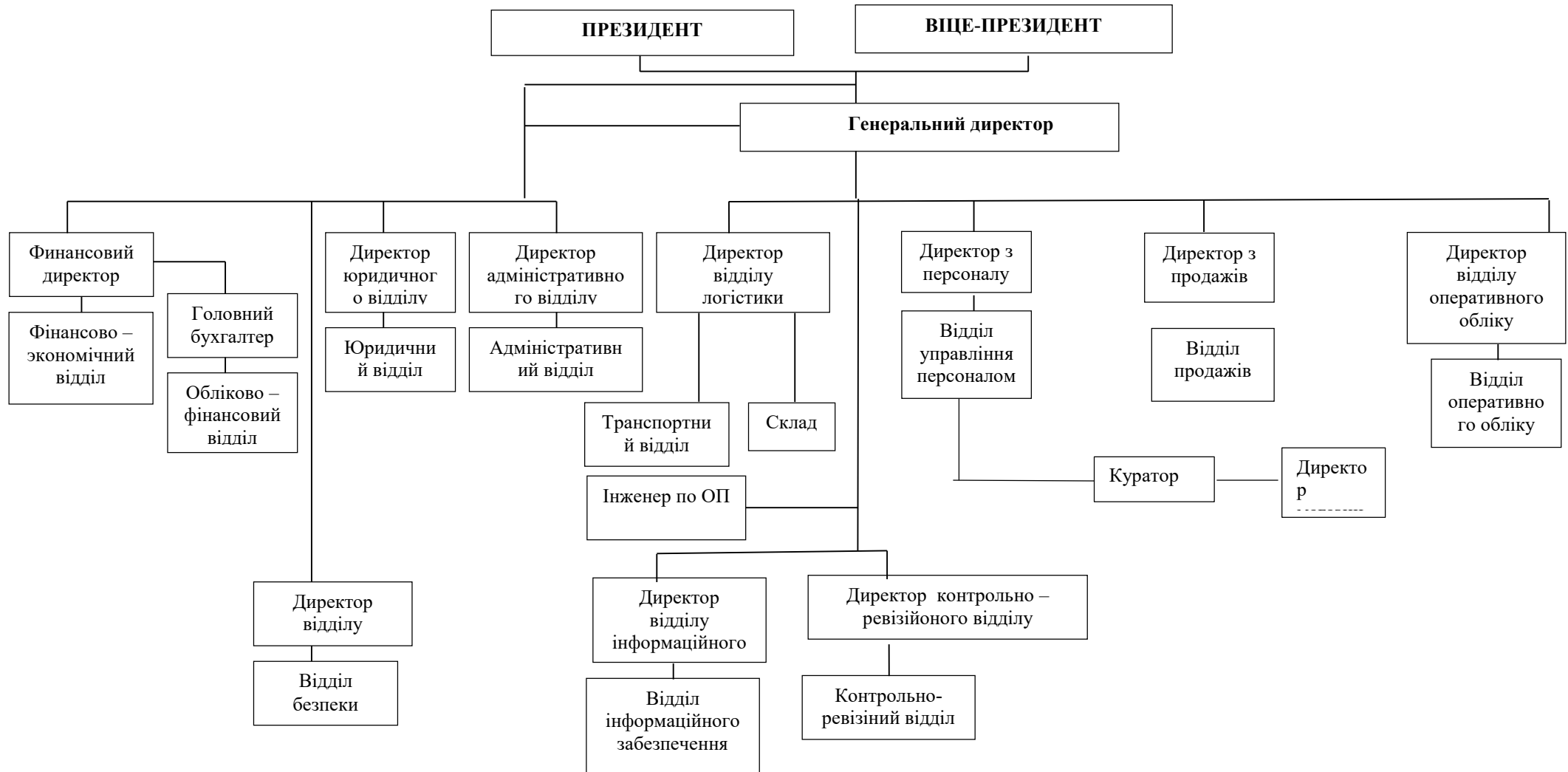


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Київське»

Джерело: створено автором

форма власності сприяє кращому управлінню, визначенню стратегій та прийняттю рішень, оскільки основні повноваження зосереджені у власників.

Аналізуючи наведені показники, можна зробити висновок, що компанія перебуває в стані постійного розвитку і щороку покращує свої результати, незважаючи на зовнішні виклики. Велика мережа супермаркетів потребує численного персоналу з різними спеціалізаціями, що забезпечує ефективне функціонування масштабних операцій.

У ТОВ «Київське» працює понад 250 співробітників, включаючи офісний персонал та працівників магазинів «Santim». Це велика організація з персоналом, поділеним на декілька основних категорій:

- Керівництво та адміністрація: президент, віце-президенти, генеральний директор, керівники різних відділів (аналітичного, контрольно-ревізійного, кадрового, облікового, комерційного, юридичного, фінансового) та директори окремих магазинів.

- Менеджмент офісу: менеджери, які забезпечують роботу всіх відділів компанії.

- Менеджмент магазинів: адміністратори торгових залів, сервісу, приймальники, товарознавці, що відповідають за безперебійне функціонування магазинів.

- Рядовий персонал: працівники, які беруть участь у виробництві та реалізації продукції, зокрема кухарі, вантажники, пекарі, кондитери, продавці, касири, прибиральники.

Цей розподіл дозволяє ефективно керувати різними аспектами діяльності компанії, підтримуючи її розвиток і конкурентоспроможність.

Для кращого розуміння результатів діяльності підприємства ТОВ «Київське» проведемо техніко-економічний аналіз, дані наведені в табл. 2.2.

Аналізуючи таблицю 2.2, можна зробити такі висновки:

Обсяг реалізованої продукції зріс у 2023 році на 4,06% порівняно з 2021 роком і на 15,32% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу після падіння у 2022 році.

Таблиця 2.2

Основні показники виробничої діяльності ТОВ «Київське» станом
на 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	359749	324623	374341	+15,32	+4,06
2	Собівартість реалізованої продукції	288275	251731	321734	+27,81	+11,61
3	Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн	849521	791429	850720	+7,49	+0,14
4	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	403269	334322	355224	+6,25	-11,92
5	Дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	1,4	1,4	1,4	100	100
6	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2808	1245	2599	+108,76	-7,45
7	Чистий дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	1,17	1,16	1,18	+1,72	+0,85
8	Прибуток, тис. грн - валовий - чистий	38412 2578	31872 1245	74714 2808	+234,42 +125,54	+42,44 +8,92
9	Середньорічна вартість основних фондів	47134	48755	49214	-13,42	-10,44
10	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	360	339	264	-22,13	-26,67
11	Фонд оплати праці працівників, тис. грн	271472	231213	307430	+32,96	+13,25

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київське» [38-40]

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 11,61% з 2021 року до 2023 року, що може свідчити про збільшення витрат на сировину, енергоносії або інші складові виробництва. Зростання на 27,81% у 2023 році порівняно з 2022 роком також відображає цей вплив.

Прибуток (як валовий, так і чистий) демонструє позитивну динаміку. У 2023 році валовий прибуток зріс на 42,44% порівняно з 2021 роком, а чистий

прибуток збільшився на 8,92%. Чистий прибуток зріс на 125,54%, що свідчить про значне покращення фінансових результатів порівняно з 2022 роком.

Чисельність працівників зменшилася на 26,67% за три роки, що вказує на оптимізацію або скорочення штату. Однак, фонд оплати праці зріс на 13,25%, що може вказувати на підвищення зарплат або збільшення витрат на компенсації залишковим працівникам.

Загалом, попри негативні впливи 2022 року, такі як війна та економічна нестабільність, компанія показала здатність до відновлення у 2023 році. Зростання прибутків, обсягів реалізації та стабільний рівень доходу на одиницю продукції свідчать про ефективне управління фінансами та оптимізацію витрат. Однак скорочення персоналу може вимагати додаткової уваги щодо забезпечення ефективності роботи з меншою кількістю працівників.

Надзвичайно важливо знати яке саме місце серед конкурентів займає компанія ТОВ «Київське», для цього існує дуже дієвий спосіб - SWOT-аналіз. Він передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства, що можуть впливати на його роботу, а також формування стратегії на основі виявлених сильних та слабких сторін підприємства, можливостей для розвитку та загроз.

Оцінюючи сильні та слабкі сторони підприємства, SWOT-аналіз допомагає знайти проблемні місця та можливості для вдосконалення. Аналізуючи можливості та загрози зовнішнього середовища, SWOT-аналіз допомагає розробити стратегію, яка враховує ці фактори. Результатом SWOT-аналізу є матриця SWOT, яка демонструє сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що допомагає підприємству сконцентруватися на своїх перевагах та можливостях та вирішувати проблеми, що виникають.

Побудуємо SWOT-аналіз для ТОВ «Київське», табл. 2.3.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки про поточний стан та перспективи розвитку ТОВ «Київське».

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз ТОВ «Київське»

Сильні сторони - Широкий асортимент товарів, що охоплює різні цінові категорії - Наявність трьох власних торгових марок - Ефективна система логістики та управління запасами	Слабкі сторони - Низька лояльність працівників, особливо на рівні місцевих магазинів - Невисока лояльність клієнтів через недоліки в управлінні в минулому - Обмежена територіальна присутність, зосереджена переважно в Одеській області - Неякісне обслуговування покупців
Можливості - Розширення мережі в нові регіони України - Позиціонування в преміум-сегменті ринку - Посилення взаємодії з клієнтами	Загрози • Сильна конкуренція з іншими мережами супермаркетів • Погіршення репутації та зростання недовіри з боку покупців • Зниження попиту через зменшення купівельної спроможності споживачів

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київське» [38-40]

Компанія має кілька сильних сторін, які сприяють її конкурентоспроможності на ринку. Це широкий асортимент товарів різних цінових категорій, наявність трьох власних торгових марок, а також ефективна логістика і управління запасами, що дозволяє оптимізувати процеси постачання та зменшувати витрати.

Водночас, є кілька слабких місць, які потребують уваги. Зокрема, спостерігається низька лояльність працівників, особливо на рівні місцевих магазинів, що може негативно впливати на якість обслуговування. Крім того, в минулому неправильна політика управління призвела до низької лояльності клієнтів. Обмежена географічна присутність (переважно в Одеській області) також обмежує можливості компанії для розширення.

Зважаючи на наявні можливості, компанія має потенціал для зростання. Вона може розширити мережу на інші регіони України, що дозволить збільшити охоплення ринку та підвищити доходи. Крім того, позиціонування в преміум-сегменті ринку може допомогти залучити нових клієнтів і

підвищити лояльність існуючих. Збільшення взаємодії з клієнтами, наприклад, через програми лояльності або поліпшення сервісу, може стати ефективним інструментом для посилення конкурентних позицій.

Однак компанія також стикається з певними загрозами, які можуть ускладнити її розвиток. Основні ризики включають високу конкуренцію з боку інших мереж супермаркетів, можливе погіршення репутації та зростання недовіри з боку споживачів. Додатковою загрозою є зниження купівельної спроможності населення, що може призвести до зменшення попиту на продукцію.

Таким чином, для забезпечення подальшого успіху ТОВ «Київське» потрібно використовувати свої сильні сторони, активно розширювати географічне охоплення та покращувати обслуговування клієнтів. Водночас, необхідно вирішувати проблеми з лояльністю працівників і клієнтів, а також активно працювати над підвищенням якості обслуговування, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією та економічною ситуацією.

2.2 Структура персоналу на ТОВ «Київське»

Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами управління персоналом, пов'язаними з тим, що співробітники кадрових служб не завжди можуть об'єктивно оцінити потенціал і здатність працівників досягати цілей організації. Тому необхідний незалежний і «свіжий» погляд на існуючу систему управління персоналом, що може бути реалізовано через методику оцінки управлінського складу за допомогою аудиту персоналу.

Досвід багатьох підприємств свідчить про значну увагу до формування кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів управління. Керівники організацій розуміють важливість цих підходів і не лише опановують їх самі, але й залучають своїх співробітників до навчання. Зараз керівництво чітко усвідомлює, що основним ресурсом компанії є кадровий потенціал, і тому регулярно оцінює його стан. Однак, у цілому, в нашій країні

рівень використання людських ресурсів залишається низьким. Відомо, що до країн із низьким рівнем ефективного використання людських ресурсів належать Монголія, Україна, Китай, Польща, Мексика та Росія, де цей показник не перевищує 25% від потенційного професійного ресурсу [41].

Аудит персоналу охоплює як правильну кадрову політику та систему управління, так і індивідуальну оцінку працівників. У цілому, аудит дозволяє отримати:

- Повну інформацію про стан системи управління персоналом;
- Оцінку кадрового забезпечення та потреби у персоналі;
- Відповідність кандидатів вимогам вакансій;
- Готовність співробітників до підвищення;
- Чіткі посадові обов'язки та вимоги;
- Потребу в професійному розвитку (тренінги та навчання);
- Оцінку соціально-психологічного клімату (сильні та слабкі сторони працівників і кандидатів);
- Сумісність співробітників;
- Ефективний розподіл персоналу (рекомендації для управління та формування команди);
- Виявлення недоліків у системі управління персоналом.

Важливим етапом аудиту є оцінка результатів і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики. З 2018 року в державних установах проводиться щорічна оцінка результатів службової діяльності, а в бізнесі цей процес менш формалізований, і власники самі визначають підходи до оцінювання.

Загальна тенденція як у державному секторі, так і в бізнесі полягає в діджиталізації формальної сторони роботи з персоналом. У майбутньому аудит персоналу перейде від перевірки документів до аналізу баз даних. Проте, персоналізовану оцінку складно повністю оцифрувати через психологічні фактори, які неможливо інтегрувати в бази даних. Тому аудит

все більше буде включати особисте спілкування з працівниками та експертну оцінку їхнього професійного та особистісного розвитку [42].

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за характером трудових функцій, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характер трудових функцій ТОВ «Київське» за 2021-2023 роки

№	Категорія персоналу	2021, осіб/ %	2022, осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021, %	
					2023/ 2021	2023/ 2022
1.	Керівники	10/2,8	9/2,7	10/3,8	100	111,11
2.	Фахівці	13/3,6	16/4,7	17/6,4	130,77	106,25
3.	Службовці	72/20	70/20,6	62/23,5	86,11	88,57
4.	Робітники	265/73,6	244/71,9	175/66,3	66,04	71,72
5.	Середньоспискова чисельність працюючих на підприємстві, осіб	360	339	264	73,33	77,8

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 ми можемо зробити наступні висновки, середньоспискова чисельність з 2021 року по 2023 роки поступово зменшалась в 2021 році вона складала 360 осіб, в 2022 – 339 осіб, а в 2023- 264 особи. Дана тенденція пов'язана з розвитком повномасштабної війни Росії проти нашої держави.

Найбільшу частину всіх співробітників в організації складають робітники, вони 2021 році їх налічувалось 265 осіб, а це 73,6% відносно всього персоналу, в 2022 році – 244 особи, а це 71,9 % та в 2023 році – 175 осіб, що складає 66, 3% від загальної кількості персоналу. Дана кількість та частка персоналу зумовлена діяльністю компанії, оскільки найбільше сил витрачається саме на оформлення вітрин для кращого продажу товару, нагляд за чистотою та обслуговування гостей магазинів.

На другому місці – службовці, так в 2021 році їх було 72 особи, що складало 20% середньоспискової чисельності, в 2022 році її кількість зменшилась до 70 осіб, що становило 20,6 %, а в 2023 році службовців фактично зменшилось до 62 осіб, однак відносно до всіх співробітників їх частка виросла і стала складати 23,6%. Так відбулось, оскільки в 2023 році загальна кількість персоналу стала меншою.

Найменш чисельною, але дуже важливою категорією є керівники, кількість яких у 2021 та 2022 роках становила 10 осіб. Це пояснюється високою відповідальністю посад, адже саме керівники забезпечують функціонування та ефективність всього механізму роботи організації.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за віковою ознакою, табл. 2.5

Таблиця 2.5

Структура персоналу за віком на ТОВ «Київське» за 2021-2023 роки

№	Вік	2021, осіб/ %	2022, осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021, %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	18-35	170/47,2	148/53,0	140/53,0	94,59	82,35
2	36-55	159/44,2	164/48,4	106/40,2	64,63	66,67
3	55-64	17/14,7	14/4,1	8/3,0	57,14	57,14
4	65 +	14/3,9	13/3,8	10/3,8	76,92	71,42
5	Всього осіб	360	339	264	77,8	73,33

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що найбільшу частку працівників в організації складають особи віком від 18 до 35 років, і ця тенденція простежувалась протягом всього аналізованого періоду. У 2021 році ця вікова група складала 170 осіб, що становило 47,2% штату, у 2022 році –

148 осіб (53%), а в 2023 році їхня кількість становила 140 осіб, залишаючись на рівні 53% штату.

Другою за чисельністю групою є працівники віком від 36 до 55 років. У 2023 році їх кількість складала 106 осіб (40,2%), тоді як у 2021 році цей показник був вищим – 159 осіб (44,2%), тобто знизився на 4%.

Працівники передпенсійного віку (55-65 років) завжди складали незначну частку персоналу: 17 осіб у 2021 році, 14 – у 2022, і лише 8 – у 2023 році. Кількість працівників пенсійного віку також поступово зменшувалась: у 2021 році їх було 14, а в 2023 – 10.

З огляду на структуру персоналу за віковими категоріями, можна стверджувати, що основний штат є досить молодим (18-35 років), і ця тенденція зберігається. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, молоді працівники є активними та швидко засвоюють нові знання, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. З іншого боку, вони часто приходять на роботу без достатнього досвіду в галузі, що потребує додаткових витрат на їхнє навчання.

Однак, загалом 93,2% працівників складають особи віком від 18 до 55 років, які є представниками активного трудового віку, що є важливим чинником для забезпечення високої продуктивності праці.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське» за ознакою статті, табл. 2.6

Проаналізувавши дані таблиці 2.6 можна відзначити, що в організації переважають жінки, і їх частка постійно зростає. У 2023 році кількість жінок склала 211 осіб, порівняно з 210 у 2021 році, що означає приріст на 0,5% (1 особа).

Це збільшення можна пояснити тим, що внаслідок розгортання повномасштабної війни в країні у 2022 році багато чоловіків пішли на фронт, а в 2023 році почалися активні мобілізаційні заходи. Крім того, варто враховувати, що в сфері торгівлі традиційно задіяно більше жінок.

Таблиця 2.6

Структура персоналу за статтю на ТОВ «Київське» за 2021-2023 роки

№	Показник	2021, осіб/ %	2022, осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021, %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	чоловіки	150/41,7	114/33,6	53/20,1	46,49	35,33
2	жінки	210/58,3	225/66,4	211/79,9	93,78	100,48
3	Всього осіб	360	339	264	77,8	73,33

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Частка жінок у структурі персоналу постійно зростала протягом аналізованого періоду: у 2021 році вона становила 58,3%, у 2022 році – 66,4%, а в 2023 році – 79,9%. Водночас частка чоловіків поступово зменшувалася: з 41,7% у 2021 році до 33,6% у 2022 році, а в 2023 році вона склала лише 20,1%.

Ця динаміка свідчить про значні зміни у гендерному складі працівників, що можуть бути пов'язані як з військовими діями та мобілізацією, так і з особливостями галузі, де зазвичай більшу частину працівників складають жінки. Збільшення кількості жінок у штаті також може відображати гнучкість жінок у пошуку роботи та адаптації до змін на ринку праці.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за стажем роботи, табл. 2.7

Дані таблиці 2.7 свідчать, що найбільшу частку в структурі персоналу організації займають працівники зі стажем до 1 року, і ця ситуація залишається відносно стабільною з року в рік. У 2021 році кількість таких працівників становила 120 осіб (33,3% від усіх кадрів), у 2022 році – 87 осіб (25,7%), а в 2023 році – 75 осіб (28,4%). Це свідчить про високу текучість кадрів та часті зміни в персоналі.

Таблиця 2.7

Структура персоналу за стажем роботи на ТОВ «Київське» за 2021-
2023 роки

№	Показник	2021, осіб/ %	2022, осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021, %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	До 1 року	120/33,3	87/25,7	75/28,4	86,21	62,5
2	1-3 роки	109/30,3	71/20,9	97/22,7	136,62	91,51
3	3-5 років	80/22,2	50/14,7	60/22,7	120	75
4	5-10 років	21/5,8	20/5,9	19/7,2	95	90,48
5	Більше 10 років	30/8,3	24/7,1	13/4,9	54,17	43,33
6	Всього робітників	360	339	264	77,8	73,33

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Найменша частка працівників – це ті, хто працює 5-10 років. У 2021 році їх було 21 особа (5,8%), і ця кількість поступово зменшувалась до 20 осіб (5,9%) у 2022 році і 19 осіб (7,2%) у 2023 році. Незначне збільшення частки в 2023 році може свідчити про певну стабілізацію у цій групі.

Кількість працівників зі стажем роботи від 1 до 3 років зменшилась за три останні роки на 9,5%. У 2021 році їх було 109 осіб, а в 2023 році – 97 осіб. Це може свідчити про труднощі в утриманні працівників середнього стажу.

Серед працівників зі стажем більше 3 років є тенденція до збільшення питомої ваги тих, хто працює 3-5 років. За останні три роки цей показник зріс на 0,5%, що свідчить про те, що частина працівників пройшла період адаптації та продовжує працювати в компанії, виконуючи свої обов'язки на більш стабільній основі.

Для працівників зі стажем понад 10 років спостерігається суттєве скорочення кількості на 56,67% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може

бути результатом природної ротації кадрів, виходу на пенсію або інших факторів, що впливають на тривале перебування в компанії.

Загалом можна зробити висновок, що в компанії спостерігається значна текучість кадрів, особливо серед нових працівників, а стабільність зберігається в основному серед тих, хто вже має певний досвід роботи. Це може вказувати на необхідність удосконалення програм адаптації, мотивації та утримання працівників, щоб підвищити рівень стабільності персоналу та зменшити плинність кадрів.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за освітою, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу за освітою на ТОВ «Київське» за 2021-2023 роки

№	Показник	2021, осіб/ %	2022, осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021 %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	Середньоспискова чисельність кадрів, осіб	360	339	264	77,8	73,33
2	З них мають освіту за освітнім рівнем: - повна вища	141/39,2	134/39,5	150/56,8	111,94	106,38
3	- неповну та базову вищу	194/53,9	200/58,9	177/67,0	88,5	91,24
4	-середня спеціальна	5/1,4	4/1,2	7/2,7	175	140
5	-середня	11/3,1	14/4,1	18/16,8	128,57	163,64
6	-неповна середня	9/2,5	8/2,4	8/3,0	100	88,89

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Аналізуючи дані таблиці 3.5, можна зробити висновок, що чисельність персоналу з різним рівнем освіти в організації зменшувалася з 2021 до 2023 року, що відповідає загальному скороченню кількості працівників на 24,67% за три роки.

Найбільшу частку персоналу складають працівники з неповною та базовою вищою освітою. У 2023 році їхня кількість становила 177 осіб, що на 11,5% менше порівняно з 2021 роком, коли цей показник був 194 осіб.

Другу за кількістю групу складають працівники з повною вищою освітою (магістри, доктори, особи зі ступенями або вченими званнями). У 2021 році їх було 141, а у 2023 році кількість зросла до 150 осіб, що на 6% більше. Це свідчить про позитивну тенденцію до підвищення освітнього рівня персоналу, що може сприяти зростанню кваліфікації та експертності кадрів.

Кількість працівників із середньою спеціальною освітою хоч і була незначною в 2021 та 2022 роках (5 і 4 особи відповідно), у 2023 році зросла до 7 осіб. Хоча ця частка незначна, її зростання може вказувати на потребу в спеціалізованих кадрах.

Позитивним аспектом є те, що значна кількість персоналу має повну або неповну вищу освіту, що свідчить про високий рівень підготовки працівників. Така тенденція є позитивною, оскільки освічені працівники здатні більш ефективно виконувати свої обов'язки, сприяти впровадженню інновацій та адаптуватися до нових викликів. Це може підвищити загальну конкурентоспроможність організації на ринку.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за охопленням кадрових програм та процедурами, табл. 2.9.

За даними таблиці 2.9, можна зробити висновок, що у 2022 році порівняно з 2021 та 2023 роками кількість проведених кадрових програм та процедур була меншою. Така тенденція пояснюється початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України, що, безумовно, вплинуло на можливості та пріоритети організації.

Проте, навіть у цих складних умовах, різні види кадрових програм продовжували проводитися. Найбільш стабільною процедурою в усі три роки залишалася оцінка персоналу. У 2021 році оцінку пройшли 347 осіб (96,4%), у 2022 році — 301 особа (88,8%), а у 2023 — 213 осіб (80,7%). У 2022 році темп

зростання за цим показником зменшився на 38,63% порівняно з попереднім роком, що відображає вплив війни на процеси оцінки персоналу.

Таблиця 2.9

Структура персоналу на ТОВ «Київське», що охоплена кадровими програмами та процедурами за 2021-2023 роки

№	Категорія персоналу	2021, осіб/ %	2022 осіб/%	2023, осіб/%	Темп росту 2023/2021, %	
					2023/ 2022	2023/ 2021
1	Оцінка	347/96,4	301/88,8	213/80,7	70,76	61,38
2	Навчання	47/13,1	18/5,3	37/14,0	205,56	78,72
3	Підвищення кваліфікації	40/11,1	24/7,1	39/17,8	162,7	97,5
4	Перенавчання	8/2,2	12/3,5	7/2,7	58,33	87,5
5	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	360	339	264	77,8	73,33

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних

ТОВ «Київське» [38-40]

Процес навчання також зазнав змін. У 2021 році навчання пройшли 47 осіб, але у 2022 та 2023 роках через об'єктивні причини цей показник знизився до 18 та 37 осіб відповідно. Темп зростання цього показника у 2023 році склав 78,72%, тобто він зменшився на 21,28% порівняно з 2021 роком.

Підвищення кваліфікації персоналу в 2021 році пройшли 40 осіб, у 2022 році — 24, а у 2023 році — 39 осіб, що на 3,5% менше порівняно з 2021 роком.

Це свідчить про те, що компанія є гнучкою та здатною адаптуватися до змін, навіть у складних умовах війни. Її працівники продовжують навчатися, проходити оцінку та підвищувати кваліфікацію, що забезпечує постійне оновлення знань і навичок, необхідних для роботи в умовах сучасного ринку.

Розглянемо кадровий склад на ТОВ «Київське», за охопленням кадрових програм та процедурами, табл. 2.10.

Аналізуючи таблицю 2.10 можна звернути увагу на суттєві зміни у структурі кадрів.

Таблиця 2.10

Динаміка руху персоналу на ТОВ «Київське» за 2021 -2023 роки

№	Показник	2021	2022	2023	2023/2022, %	2023/2021, %
1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	360	339	264	77,8	73,33
2.	Облікова чисельність кадрів на кінець звітного року, осіб	339	264	278	105,3	82,01
3.	Прийнято протягом року, осіб	133	96	108	112,5	81,82
4.	Вибуло працівників протягом року, осіб	154	157	121	72,46	78,57
5.	З них: -За закінченням трудового договору, осіб	4	3	1	33,33	25
6.	-за власним бажанням, звільнені, осіб	98	81	67	78,82	68,37
7.	-За прогули та порушення трудової дисципліни, осіб	35	38	28	59,57	80
8.	-невідповідність займаний посаді, осіб	17	32	25	78,13	147,06
9.	Чисельність постійних робітників на кінець року, осіб	311	272	210	-	-
10.	Коефіцієнт обороту кадрів, %	86,36	61,15	89,26	+28,11	+2,9
11.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	42,77	46,31	45,83	-0,48	+3,72
12.	Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,39	80,24	79,55	-0,69	-6,84

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних ТОВ «Київське» [38-40]

Середньоспискова чисельність працівників зменшилася на 22,2% з 2021 по 2023 рік, а загальна чисельність постійних робітників скоротилася на 32,5%. Це може свідчити про зміни в кадрах в результаті дії зовнішніх факторів, таких як війна та пандемії.

Хоча рівень прийняття нових працівників зріс у 2023 році на 12,5% порівняно з попереднім роком, кількість звільнень залишилася значною, хоч і

знизилась на 21,4% з 2022 року. Основними причинами звільнення залишаються власне бажання працівників та порушення трудової дисципліни, що вказує на можливі проблеми з мотивацією та робочими умовами.

Водночас, коефіцієнт обороту кадрів у 2023 році зріс на 28,11% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про високий рівень плинності, оскільки значна частина працівників не затримується в компанії надовго. Коефіцієнт сталості кадрів знизився на 6,84% з 2021 року, що вказує на труднощі в утриманні постійного персоналу.

Отже, в організації, не зважаючи на доволі гнучку систему в наймі та скороченні персоналу присутній доволі високий рівень плинності кадрів, що вимагає більшої уваги в покращенні умов та мотивації співробітників. Дані дії допоможуть забезпечити стабільність та ефективність трудового колективу.

2.3 Аналіз плинності персоналу ТОВ «Київське»

Підсумкове опитування – те, що допоможе надати корисну інформацію для покращення продуктивності компанії, незалежно від того, що було ініціатором звільнення, компанія чи сам співробітник або скорочення персоналу. Саме під час даного опитування, можна виявити рівень задоволеності колишнього робітника, внутрішніх проблем в компанії та ефективності керівництва.

На ТОВ «Київське» використовують наступний алгоритм, рис. 2.2:

Підготовка анкети:

- Розробка анкетних питань, які допоможуть виявити причини звільнення, задоволеність умовами праці, взаємовідносинами в колективі, мотивацією, компенсацією тощо.
- Питання мають бути чіткими, об'єктивними і в тому числі передбачати відкриті відповіді для глибшого аналізу.

Проведення опитування: запрошення звільнених працівників пройти анкетування, забезпечення конфіденційності та анонімності відповідей.



Рис. 2.2 Алгоритм проведення вихідного опитування на ТОВ «Київське»

Джерело: створено автором

Аналіз відповідей: категоризація і підрахунок частоти відповідей на закриті питання, виведення основних тенденцій і проблем.

Розробка рекомендацій для покращення умов праці, коригування політики управління персоналом, поліпшення мотиваційних стратегій тощо [43].

Для більш точного розуміння справжнього стану причин звільнення персоналу та лояльності до компанії колишніх співробітників було проведено опитування серед робітників організації, анкета якого представлена у додатку А.

Анкетування пройшли 30 колишніх співробітників ТОВ «Київське»

Обробивши надані відповіді ми отримали такі результати:

На рисунку 2.3 зображено тривалість роботи звільнених робітників в компанії

За результатами опитування можна зробити висновок, що переважна більшість звільнених робітників, що пропрацювали на підприємстві до 3-х місяців, а саме 53,6%. Це може вказувати на погану, або неякісно проведenu

адаптацію на підприємстві. Менше, а саме 32,1%- пропрацювали на підприємстві від 3-х місяців до 1 року. Найменша частка серед опитуваних складає тих, хто пропрацював на ТОВ «Київське» від 1 року до 2-х років.

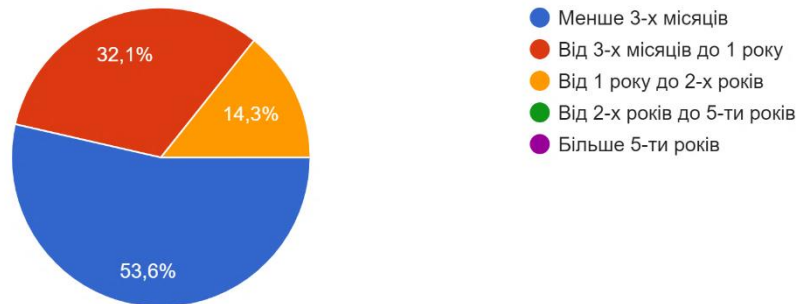


Рис. 2.3 Тривалість роботи звільнених робітників на ТОВ «Київське», за думкою респондентів, %

Джерело: створено автором

Розглянемо на рис. 2.4 на якому підрозділі компанії більше було звільнених співробітників.

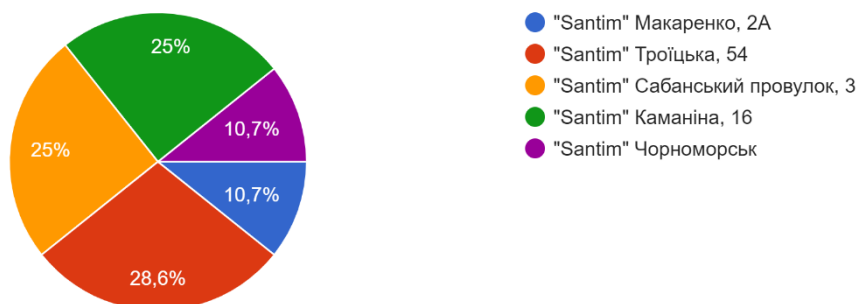


Рис. 24 Розподіл звільнених по підрозділам компанії ТОВ «Київське», за думкою респондентів, %

Джерело: створено автором

Отже, звільнення були по всіх підрозділах компанії, проте, найбільше було на трьох підрозділах: Троїцька – 28,6%, Каманіна – 25% та Сабанський провулок – 25%. Це свідчить про наявність потенційних проблем у цих підрозділах, які можуть потребувати додаткового аналізу. Майже вдвічі менше звільнень саме на Макаренко та в Чорноморську по 10,7%. Це може свідчити

про більш стабільну ситуацію, вищий рівень задоволеності або лояльності працівників.

На рис. 2.5 зображено які саме посади займали респонденти в компанії.

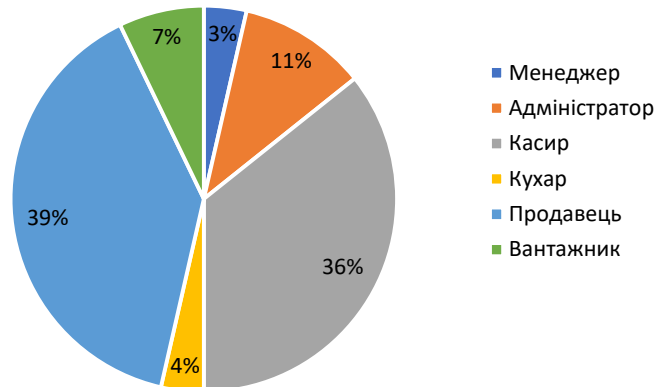


Рис. 2.5 Посади які займали респонденти під час роботи на ТОВ «Київське», за думкою респондентів, %

Джерело: створено автором

Отже, переважна більшість респондентів займала рядові посади, а саме: менеджер 3%, вантажник – 7%, кухар – 4%, більша частка це касири – 36% та продавці – 39%. Це може негативно вплинути на стабільність бізнесу, оскільки саме ці працівники забезпечують основну операційну діяльність компанії. Постійна заміна кадрів може призводити до додаткових витрат на навчання нових співробітників і погіршення якості обслуговування.

Серед звільнених займаючих адміністративну посаду займали лише 11% респондентів, що може свідчити про вищий рівень задоволеності серед керівного складу, кращі умови праці чи більшу мотивацію залишатись у компанії.

На рис. 2.6 зображено причини звільнення респондентів.

Наведений рисунок свідчить, що найбільш поширена причина звільнення співробітників в компанії – незадовільний рівень заробітної плати. Низька зарплата може знижувати мотивацію працівників, що негативно впливає на продуктивність та лояльність до компанії. Співробітники,

відчуваючи, що їхня праця не оцінена належним чином, можуть швидше приймати рішення про звільнення.



Рис. 2.6 Причини звільнення працівників на ТОВ «Київське», за думкою респондентів, %

Джерело: створено автором

25% респондентів залишили компанію через переїзд, це пов'язано з сьогоденними подіями в країні- повномасштабний наступ Росії на територію України, постійні повітряні тривоги, та можливі вимкнення електроенергії змушують людей шукати більш комфортне місце для життя.

Такі причини як звільнення за станом здоров'я неможливість кар'єрного росту та через навчання вдвічі менш поширені, але на них також варто звернути увагу.

На рис. 2.7 зображено рівень лояльності до компанії серед звільнених робітників.

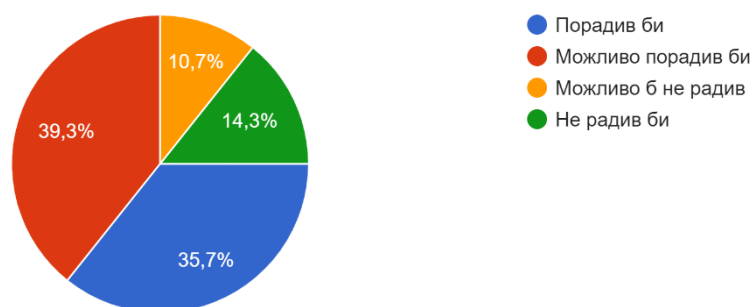


Рис. 2.7 Чи порадили б колишні співробітники компанію ТОВ «Київське» своїм знайомим, як потенційне місце працевлаштування, за думкою респондентів, %

Джерело: створено автором

Отже, переважна більшість респондентів відповіли, що вони порадили, або можливо порадили би компанію, як місце працевлаштування – 35,7 та 39,3% відповідно. Це свідчить про досить велику лояльність робітників до компанії.

Майже чверть колишніх робітників не може порекомендувати компанію для працевлаштування.

Які причини можуть змусити респондентів повернутись в компанію показано на рис. 2.8.

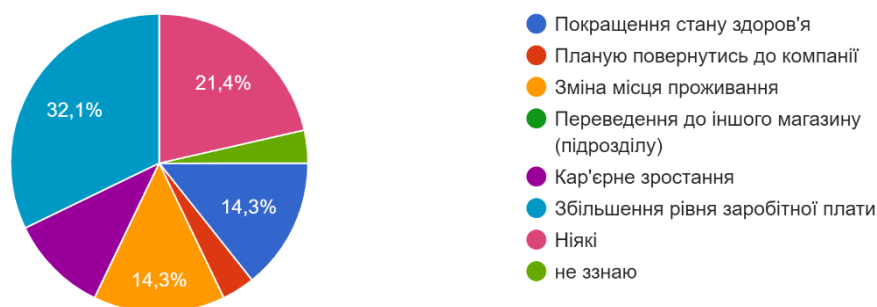


Рис. 2.8 що може змусити респондентів повернутись в ТОВ «Київське», %

Джерело: створено автором

Найбільш поширеною відповіддю на дане запитання було – збільшення рівня заробітної плати, так відповіли 32,1% респондентів. Варто звернути увагу, що 21,4% відповіли, що не повернуться в компанію ні за яких умов, звертаючи увагу, що переважна більшість лояльно ставиться до компанії, так може бути якщо респонденти вважають, що дана робота для іншої категорії людей, а саме як місце для розвитку, першого місця роботи, проте не відповідає їхнім особистим кар'єрним чи професійним очікуванням.

Однакова кількість респондентів відповіли, що повернуться при покращенні здоров'я, а також при зміні місця проживання – 14,3%.

Після проведеного опитування та проаналізувавши тенденцію плинності кадрів ми можемо зробити висновок, що:

- Багато персоналу звільняється попрацювавши менше 3-х місяців роботи;

- Майже всі звільненні, що пройшли опитування є рядовими робітниками;
- Переважна більшість серед причин звільнення займає невелика оплата праці, переїзд, а також стан здоров'я;
- Аргументом для повернення робітників до компанії є збільшення рівня зарплати, покращення стану здоров'я, а також зміна місця проживання.

Отже, варто розробити та впровадити заходи, що зможуть зробити компанію більш привабливою для кандидатів та більш перспективною для діючих співробітників.

Висновки до другого розділу

ТОВ "Київське" — це сучасне підприємство, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі та є власником мережі супермаркетів "Santim" в Одесі та у регіоні. Компанія займає провідні позиції на ринку завдяки широкому асортименту товарів, конкурентним цінам і високим стандартам обслуговування клієнтів.

На підприємстві працює велика кількість співробітників, які займають різні позиції — від касирів і продавців до адміністраторів середньої та вищої ланки. Загалом структура персоналу є збалансованою, однак спостерігаються певні проблеми з плинністю кадрів. Аналізуючи показники економічної діяльності можна спостерігати велику плинність персоналу, однак, прибуток не зважаючи на даний показник все одно з року в рік збільшується.

У супермаркетах характерна плинність саме серед співробітників низької кваліфікації, таких як касири та працівники торгового залу, що є типовим для галузі роздрібної торгівлі.

Провівши дослідження за допомогою опитування було виявлено, що основними причинами плинності на підприємстві є недостатньо конкурентна заробітна плата на деяких позиціях, високий рівень фізичного та емоційного

навантаження, переїзди та звільнення за станом здоров'я самого робітника чи його родича.

Отже, основними чинниками плинності кадрів на підприємстві - фінансові та особисті.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКЕ»

3.1 Впровадження шляхів зниження плинності персоналу

В сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні існує кілька поширених чинників, через які персонал приймає рішення про звільнення. Дані причини пов'язані з самою специфікою роздрібно́ї торгівлі, умовами та економічними обставинами в самих робітників та в країні в цілому. Узагальнюючи категорію персоналу, плинність якого більша - це робітники (касири, продавці, вантажники та прибиральники).

Основні причини звільнення на торгових підприємствах України зображені на рис 3.1.

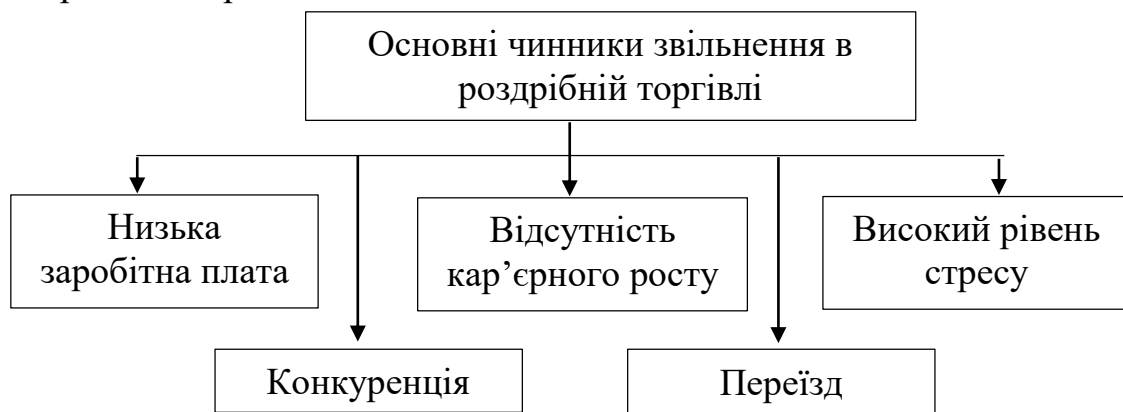


Рис. 3.1 Основні чинники звільнення персоналу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Джерело: створено автором на основі [44-46]

Низька заробітна плата. У сфері супермаркетів багато працівників стикаються з недостатнім рівнем зарплати, особливо на початкових позиціях, таких як касири або продавці-консультанти [44]. Наприклад, у невеликих містах зарплати часто не відповідають зростанню вартості життя, через що працівники шукають роботу з вищою оплатою в інших галузях, наприклад, на складах чи у виробничих компаніях, де платять більше.

Високий рівень стресу та вигорання. Роздрібна торгівля є однією з найбільш стресових галузей. Персонал супермаркетів часто працює в умовах

інтенсивного потоку покупців, особливо у вихідні дні та в період свят. Потреба постійно обслуговувати клієнтів, розв'язувати їхні проблеми та скарги, виконувати велику кількість завдань в обмежений час призводить до емоційного вигорання [44]. Наприклад, продавці або касири можуть стикатися з негативними емоціями від покупців, що виснажує і демотивує.

Відсутність перспектив для кар'єрного зростання. У супермаркетах часто обмежені можливості для підвищення. Багато працівників відчують, що їхній кар'єрний розвиток зупинився, оскільки підвищення на більш високі позиції (менеджери або керівники відділів) є обмеженими [45]. Наприклад, продавець може працювати на тій самій позиції роками, не бачачи перспектив для зростання, що спонукає його шукати можливості в інших компаніях або галузях.

Конкуренція на ринку праці. Ринок праці в Україні стає все більш конкурентним, і працівники супермаркетів можуть легко знайти роботу в інших секторах, особливо на складах або в логістичних компаніях, де часто пропонують вищу оплату та кращі умови [44]. Наприклад, багато працівників супермаркетів переходять у сферу складської логістики, де графік і зарплата виглядають привабливіше.

Переїзд. У великих мережах супермаркетів багато працівників – це молоді люди, які можуть переїжджати у пошуках кращих можливостей, наприклад, з невеликих міст до мегаполісів чи за кордон. Якщо мережа не має можливості перевести співробітника в інший регіон, то він звільняється [44].

Ці чинники призводять до високої плинності персоналу в українських супермаркетах, оскільки робота в роздрібній торгівлі вимагає значних фізичних і моральних зусиль, але часто не компенсується відповідними умовами чи фінансовими перевагами [46].

Аналогічно на ТОВ «Київське», як ми бачимо за висновками з 2 розділу, основними категоріями звільнених є робітники та основними причинами їх звільнень є мала заробітна плата, переїзди, а також проблеми зі здоров'ям.

Критично важливо для підприємства, а особливо у сфері супермаркетів відстежувати та досліджувати показники плинності персоналу, оскільки вони напряду впливають на ефективність роботи кожного магазину, а відповідно і на фінансові результати компанії. Висока плинність кадрів у супермаркетах може призводити до низки проблем, зокрема до зниження продуктивності через нестачу досвідчених працівників, збільшення витрат на навчання нових співробітників та зниження рівня задоволеності клієнтів через непрофесійність нових кадрів [47].

Регулярний аналіз плинності дозволяє керівництву розуміти, чому співробітники залишають компанію, та приймати обґрунтовані рішення для зменшення плинності, що підвищує стабільність команди [47].

Крім того, показники плинності дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу умовами праці та корпоративною культурою, що є суттєвим фактором для зниження витрат на рекрутинг. Постійні звільнення й наймання нових працівників вимагають значних ресурсів для підбору, навчання і адаптації, що в довгостроковій перспективі збільшує витрати на управління персоналом [47].

Так, аналізуючи кількість робітників на підприємстві на останні 3 роки (рис. 3.2) ми можемо побачити постійне зменшення кількості співробітників, на основі цього ми можемо зробити прогноз на наступні 5 років.

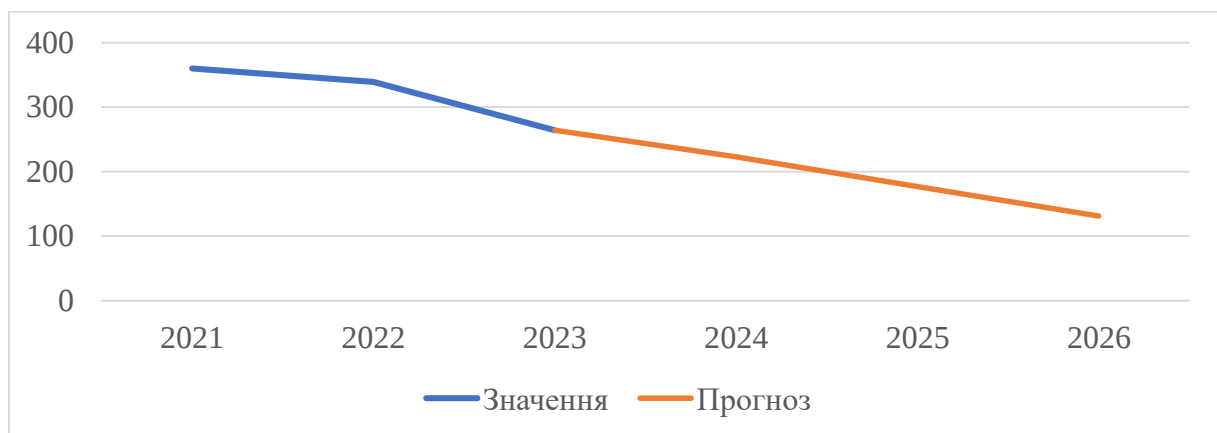


Рис. 3.2 Прогноз кількості персоналу на підприємстві ТОВ «Київське» на наступні 5 років

Джерело створено автором на основі

Ми можемо побачити, що за прогнозом, у випадку якщо не буде задіяно жодних заходів, кількість персоналу на підприємстві буде поступово зменшуватись, а відповідно буде зменшуватись продуктивність та доходність самої компанії.

Варто також розуміти, який прогноз чистого доходу підприємства, якщо не вживати жодних заходів (рис. 3.3).

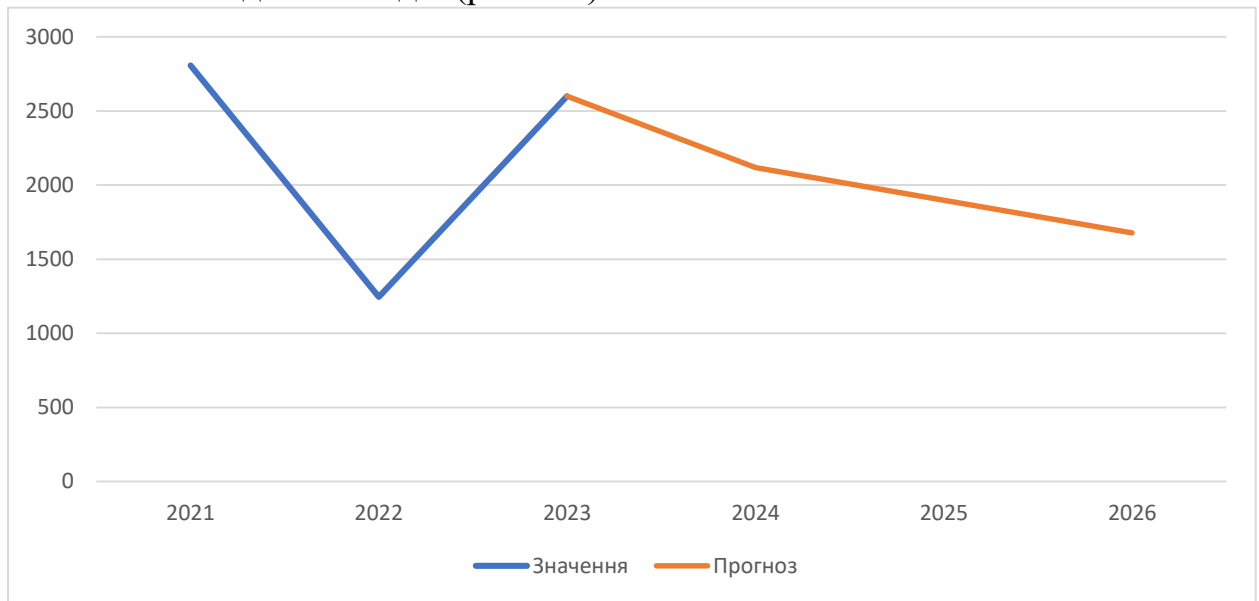


Рис. 3.3 Прогноз чистого доходу ТОВ «Київське» до 2026 року

Джерело: створено автором

За прогнозом при відсутності жодних заходів чистий прибуток поступово буде зменшуватись.

Для перешкодження розвитку даного прогнозу варто вжити заходи для зменшення плинності персоналу. Варто звернути увагу на чинники що впливають на плинність та розробити заходи для усунення сучасних недоліків та запобігти їх розвитку в майбутньому.

Основними чинниками плинності персоналу на ТОВ «Київське» є фінансові та особисті проблеми.

До фінансового чиннику плинності персоналу на підприємстві відносяться: низький рівень заробітної плати, відсутність бонусів та премій.

Торгові мережі в Україні вживають різноманітних заходів для подолання фінансових чинників плинності персоналу, таких як низька

заробітна плата, відсутність премій та інших матеріальних стимулів. Ось кілька прикладів практик, які застосовують торгові компанії в Україні, рис.3.4:

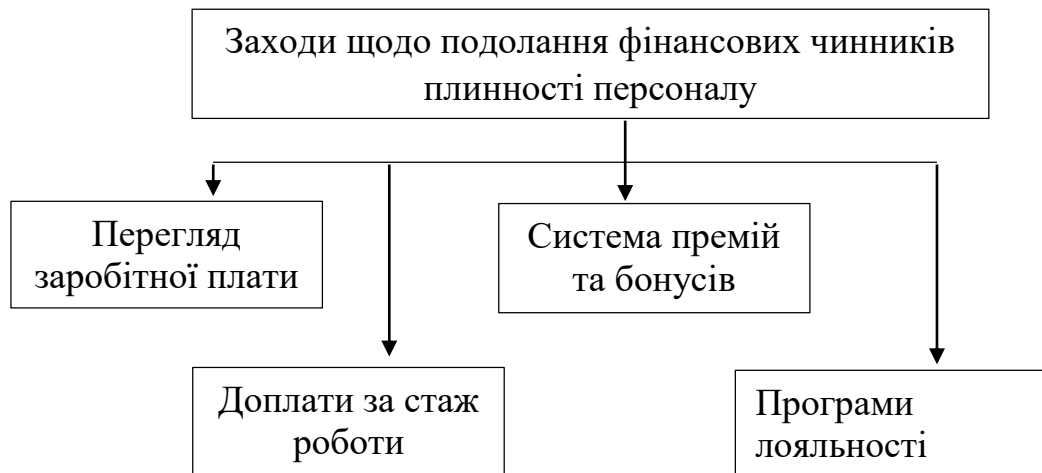


Рис. 3.4 Заходи подолання фінансових чинників плинності персоналу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі в Україні

Джерело: створено автором на основі [48-50]

Збільшення заробітної плати та перегляд умов оплати праці. Багато торгових мереж проводять регулярний перегляд зарплат, щоб відповідати ринковим умовам і втримувати кваліфікованих працівників. Наприклад, мережа супермаркетів «АТБ» регулярно проводить індексацію заробітної плати відповідно до рівня інфляції, а «Сільпо» кожні пів року підвищують заробітну плату [48]. Також вони переглядають рівень зарплат відповідно до позиції і досвіду працівників, щоб уникнути втрати цінних кадрів.

Система премій і бонусів. Ще одним важливим заходом є введення системи премій за продуктивність [48]. Мережі, такі як «Сільпо» та «Нова лінія», пропонують своїм працівникам щомісячні та квартальні бонуси за досягнення планів продажів або за відмінну роботу [49]. Такі додаткові виплати заохочують працівників працювати більш ефективно, підвищують мотивацію і знижують плинність [48].

Програми лояльності для персоналу. Деякі мережі розвивають програми лояльності для працівників, які включають різні фінансові стимули. Наприклад, «Епіцентр» надає своїм працівникам знижки на товари, які

продаються у магазинах мережі [50]. Така програма не лише забезпечує додаткову вигоду працівникам, але й підвищує їхню лояльність до компанії.

Виплати за стаж роботи. У деяких мережах є бонуси за тривалість роботи в компанії, що мотивує працівників залишатися на роботі довше. Наприклад, "Фоззі Груп" пропонує своїм працівникам додаткові бонуси та надбавки до зарплати після певного терміну роботи. Це дає працівникам відчуття стабільності та мотивує їх залишатися у компанії довше [51].

Ці заходи допомагають торговим мережам знижувати фінансові причини звільнень, підвищувати лояльність працівників і зменшувати витрати, пов'язані з наймом і навчанням нових кадрів.

Для мінімізації впливу фінансового чинника на звільнення працівників нижчої ланки в торговій мережі варто вжити наступних заходів, рис 3.5:



Рис. 3.5 Заходи для зменшення фінансового чинника на плинність персоналу

Джерело: створено автором

- Прозорість структури заробітної плати. Необхідно створити зрозумілі правила нарахування заробітної плати, щоб працівники розуміли, за що вони отримують гроші та які їхні перспективи. Це допоможе уникнути непорозумінь та знизити незадоволення зарплатою. Ще на етапі прийому на

роботу варто чітко пояснювати всі нюанси зарплати, бонусів та підвищень, щоб у нових працівників були реалістичні очікування щодо оплати.

- Кар'єрний розвиток і підвищення кваліфікації. Для робітників, як і для адміністративного персоналу створити можливість для навчання та розвитку по кар'єрній сходинці (якщо вони будуть добре виконувати свої обов'язки). Це дозволить не тільки підвищити кваліфікацію співробітників, а й допоможе мотивувати йому залишатись в компанії для власної реалізації. Наприклад, через 6–12 місяців від роботи працівник може отримати можливість обійняти посаду адміністратора по сервісу чи адміністратора.

Стратегічно для того, аби дана проблема не з'являлась в компанії варто додати зміни до кадрової стратегії самої компанії, зокрема:

Регулярний аналіз ринку заробітної плати. Проведення регулярного аналізу заробітних плат на ринку праці, необхідно розуміти що пропонують конкуренти, аби гідно представляти звою компанію на ринку.

Регулярно моніторити рівень задоволеності працівників через опитування та переглядати кадрову політику, особливо у сфері оплати праці.

Кар'єрний розвиток та прозорість структури заробітної плати також важливо ввести до кадрової стратегії персоналу.

Ці заходи дозволять компанії зменшити вплив фінансових факторів на плинність персоналу та сформувати більш лояльну команду з високим рівнем залученості та мотивації.

До особових чинників плинності персоналу відносяться: звільнення за станом здоров'я, переїзд до іншого міста, непорозуміння в колективі.

Різні торгові мережі в Україні застосовують різноманітні заходи для подолання особистісних чинників плинності персоналу, рис.3.6. Ці заходи спрямовані на покращення умов праці, підтримку здоров'я працівників та створення сприятливого робочого середовища.

Турбота про здоров'я працівників.

Деякі великі торгові мережі, такі як «Сільпо» чи «АТБ», пропонують співробітникам медичне страхування або часткове покриття витрат на

лікування. Це допомагає працівникам отримувати доступ до медичних послуг і швидше вирішувати проблеми зі здоров'ям.

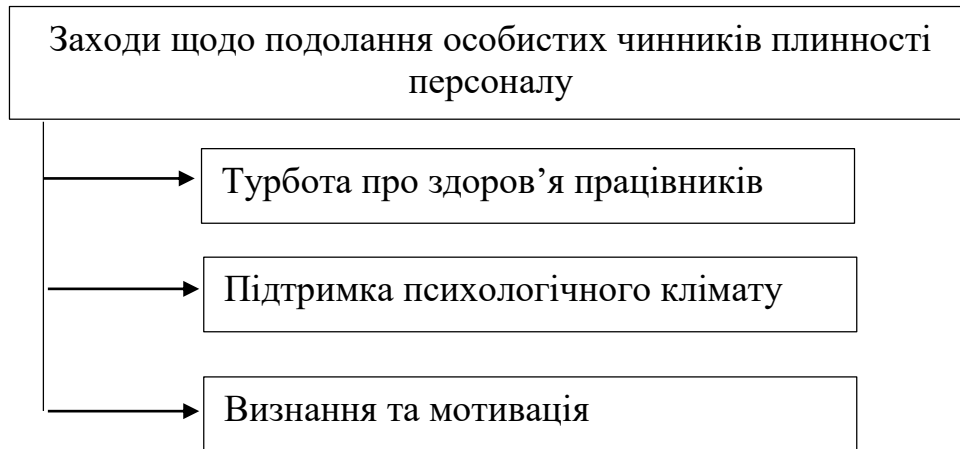


Рис. 3.6 Заходи щодо подолання фінансових чинників плинності персоналу на підприємства роздрібної торгівлі в Україні

Джерело: створено автором на основі

Для запобігання професійним захворюванням мережі, як-от «Новус», організовують регулярні медичні огляди для співробітників, особливо для тих, хто працює в складних умовах (наприклад, на складах або в холодних зонах).

Поліпшення психологічного клімату в колективі.

Мережі, такі як «Епіцентр К», проводять корпоративні тренінги для покращення взаєморозуміння в колективі, розвитку навичок спілкування та вирішення конфліктів.

Деякі мережі співпрацюють із психологами, які проводять тренінги або особисті консультації для працівників, що стикаються з труднощами в роботі чи особистому житті.

Визнання та мотивація працівників.

Торгові мережі часто впроваджують системи визнання досягнень працівників. Наприклад, у «Сільпо» діють програми заохочення, такі як "Кращий працівник місяця", що мотивують співробітників і сприяють покращенню відносин у колективі.

Компанії заохочують внутрішні підвищення, що допомагає працівникам відчувати свою важливість. Наприклад, у «АТБ» активно

розвивають систему навчання та підготовки майбутніх керівників із числа співробітників.

Для подолання даної проблеми на ТОВ «Київське», пропонуємо вжити наступних заходів, рис 3.7:

До **антикризових** пропозицій належать:

Впровадження медичного огляду за рахунок компанії. Для співробітників, що пропрацювали в компанії більше 1 року проходження обов'язкового медогляду є безкоштовним. Це допоможе виявляти проблеми зі здоров'ям в персоналу на ранніх етапах, а компенсація за проходження мед комісію сприяє більш розвитку більш стійкого HR-бренду на ринку, як компанії, що береже своїх працівників. Можна впровадити протягом 1-2 місяців.



Рис. 3.7 Заходи для зменшення особового чинника на плинність персоналу на ТОВ «Київське»

Джерело: створено автором

Впровадження *тренінгів для адміністративного персоналу про створення та підтримання психологічного клімату* в своєму колективі. В час, коли в країні триває війна, важливо берегти свій психологічний стан, особливо для тих, хто працює в сфері послуг. Саме адміністративний персонал несе велику відповідальність щодо підтримання належного психологічного клімату

в своїх підрозділах зі своїми підлеглими. Даний тренінг можна впровадити протягом 2-х місяців.

Впровадження підтримуючих психологічних тренінгів для рядового персоналу. Тренінг центр має провести загальний тренінг для персоналу щодо підтримання та розслаблення психологічного стану працівників компанії. Даний захід дає розуміння, що компанію хвилює стан кожного. Даний тренінг можна провести з кожним підрозділом протягом 2 місяців.

До стратегічних пропозицій належать:

Впровадження мотиваційної програми «Визнання». Кожні пів року проводиться підсумок роботи кожного співробітника в підрозділі (магазині) та обираються 1-2 кращі робітники за обраний період. Переможці будуть відмічені на дошці пошани в магазині, як кращі співробітники підрозділу (магазину) та отримають грошову премію. Період впровадження програми 4-5 місяців.

Поширення ротації. Велика кількість робітників звільняються через переїзд до іншого міста чи району. Консультування співробітників щодо можливості переведення до іншого підрозділу (магазину) компанії. Дана пропозиція дозволить зменшити плинність персоналу, оскільки більшість працівників залишиться працювати в компанії надалі.

Контроль за процесом адаптації нових співробітників. Необхідно створити бланки проходження адаптації нового співробітника в компанії. Для контролю проведеної адаптації (проведення всіх етапів навчання, ознайомлення зі всіма процесами в які буде виконувати співробітник), проводити контроль даних звітів. Це допоможе зрозуміти на якому з підрозділів (магазині), не проводиться адаптація нових співробітників належним чином, що в свою чергу впливає на загальний психологічний стан всього колективу. Час на впровадження 3-4 місяці.

Отже, на табл. 3.1 зображені загальні пропозиції щодо зменшення плинності персоналу на підприємстві ТОВ «Київське».

Таблиця 3.1

Рис. 3.7 Запропоновані заходи для зменшення дії чинників звільнення персоналу

Запропоновані заходи для зменшення дії чинників звільнення персоналу			
фінансові		особисті	
антикризові	стратегічні	антикризові	стратегічні
- Прозорість структури заробітної плати - кар'єрний розвиток	- регулярний аналіз ринку заробітної плати - моніторинг рівня задоволеності працівників - прозорість заробітної плати - кар'єрний розвиток	- впровадження медичного огляду за рахунок компанії; - тренінг для адміністративного персоналу про психологічний клімат в компанії; - тренінг психологічної підтримки для рядового персоналу.	- впровадження програми «Визнання»; - поширення ротації; - контроль за процесом адаптації нових співробітників.

Джерело: створено автором

Запропоновані заходи щодо зменшення плинності персоналу мають бути інтегровані до кадрової стратегії підприємства, оскільки вони спрямовані на формування стабільного та лояльного трудового колективу, що є ключовою умовою ефективної діяльності компанії. Зниження плинності дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, мінімізувати втрати продуктивності, пов'язані з кадровими змінами, і покращити морально-психологічний клімат у колективі. Крім того, стабільний кадровий склад сприяє накопиченню досвіду та знань усередині організації, що підвищує її конкурентоспроможність і здатність досягати стратегічних цілей. Інтеграція заходів до кадрової стратегії забезпечить системний підхід до управління персоналом і закріпить ефект від впроваджених ініціатив.

3.2 Економічний ефект запропонованих заходів

Економічний ефект – це показник, який характеризує результативність господарської діяльності та виражає співвідношення між отриманими вигодами і витратами на досягнення цих вигод. Економічний ефект дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансових і виробничих цілей. Він може бути виражений як у грошовій формі (наприклад, прибуток, зниження витрат), так і у вигляді нефінансових результатів, які впливають на діяльність компанії (збільшення продуктивності, покращення якості продукції тощо).

Розрахунок економічного ефекту здійснюється з метою визначення доцільності впровадження тих чи інших заходів, рішень чи проектів. Це важливо для оцінки ефективності інвестицій, оптимізації витрат, аналізу рентабельності продукції, послуг або процесів. Наприклад, економічний ефект розраховують для обґрунтування впровадження нових технологій, модернізації обладнання, удосконалення організаційних процесів або запуску нових продуктів. Завдяки цьому показнику керівництво підприємства може ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Важливість економічного ефекту зумовлена тим, що він є ключовим індикатором успішності будь-якої діяльності. З його допомогою підприємства можуть виявляти неефективні напрями роботи, своєчасно реагувати на проблеми та коригувати стратегії розвитку. Крім того, розрахунок економічного ефекту допомагає оцінити вплив змін на довгострокові перспективи компанії, зокрема на її прибутковість, репутацію, інноваційний потенціал і задоволення потреб клієнтів. Таким чином, економічний ефект не лише демонструє результативність діяльності, але й виступає основою для стратегічного планування та підвищення загальної ефективності підприємства [52].

Для розрахунку економічного ефекту запропонованих заходів важливо знати розмір витрат на дані заходи. Отже, в таблиці 3.2 вказані основні терміни необхідні для впровадження заходів.

Таблиця 3.2

Терміни впровадження та розробки запропонованих заходів

Захід	Термін
Прозорість структури заробітної плати	
Розробка метод матеріалу та погодження його з керівництвом	6 годин
Кар'єрний розвиток	
Розробка методичного матеріалу та погодження його з керівництвом	6 годин
Впровадження тренінгів	
Розробка теоретичного матеріалу	12 годин
Впровадження медичного огляду за рахунок компанії	
Складання договору з клінікою	4 години

Джерело: створено автором

Витрати на впровадження «тренінгу для керівників»:

Вартість 1 робочої години: $19200/168=114,29$ грн/год

Витрати на розробку тренінгу: $114,29 \cdot 12=1372,43$ грн

Загальна вартість: $1372,43 + 15000$ (премія)=2871,43 грн

Витрати на впровадження «тренінгів для рядових співробітників» :

Вартість 1 робочої години: $19200/168 = 114,29$ грн/год

Витрати на розробку тренінгу: $114,29 \cdot 12=1372,43$ грн

Загальна вартість: $1372,43 + 15000$ (премія)=2871,43 грн

Витрати на «прозорість структури заробітної плати»

Вартість 1 робочої години: $22\ 000/168 =130,95$ грн/год

Витрати на розробку матеріалу та погодження з керівництвом:
 $130,95 \cdot 6=785,71$ грн

Витрати на впровадження «кар'єрного розвитку»

Вартість 1 робочої години: $22\,000/168 = 130,95$ грн/год

Витрати на розробку матеріалу та погодження з керівництвом:
 $130,95 \cdot 6 = 785,71$ грн

Витрати на впровадження проходження медкомісії за рахунок компанії

Кількість співробітників: 264

Витрати на 1 робітника – 350 грн

Витрати на впровадження: $350 \cdot 264 = 92400$ грн

Загальні витрати на впровадження:
 $92400 + 785,71 + 785,71 + 2871,43 + 2872,43 + 1372,43 = 99716,02$ грн

Для розрахунку доходу включно з запропонованими заходами варто використати формулу 3.1

$$\Delta D_{\text{пп}} = D_{\text{пппрогн}} - D_{\text{пп факт}} \quad (3.1)$$

Де,

$D_{\text{пп прогн}}$ – прогнозований дохід, включно з запропонованими заходами;

$D_{\text{пп факт}}$ – фактичний дохід включно з запропонованими заходами.

Запропоновані заходи можуть вважатись ефективними у випадку, якщо дохід із запропонованими заходами за виключенням витрат на запропоновані заходи буде більша 0 (3.2)

$$\Delta D_{\text{пп}} - C_z > 0 \quad (3.2)$$

Де,

C_z – вартість запропонованих заходів

$\Delta D_{\text{пп}}$ – дохід включно з запропонованими заходами.

Висновки до третього розділу

На основі розглянутих причини плинності персоналу на підприємстві було запропоновано антикризові й стратегічні заходи для її зменшення. До антикризових заходів включено впровадження медичних оглядів за рахунок компанії, проведення тренінгів для адміністративного та рядового персоналу, спрямованих на покращення психологічного клімату та підтримки.

Стратегічні заходи охоплюють впровадження програми «Визнання», поширення ротації працівників і контроль за адаптацією нових співробітників.

На основі проведених розрахунків було оцінено економічний ефект від впровадження зазначених заходів. Реалізація цих рішень дозволить значно скоротити витрати, пов'язані з наймом і навчанням нових працівників, та підвищити загальний рівень продуктивності. Загальний економічний ефект досягнуто завдяки зменшенню рівня плинності та витрат, пов'язаних із цим, у поєднанні з ефективним управлінням витратами на запропоновані заходи.

Здійснення запропонованих змін сприятиме формуванню стабільного кадрового складу, покращенню психологічного клімату в колективі та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження ТОВ «Київське», ми змогли виконати всі поставлені задачі. Було досліджено чинники плинності персоналу на даному підприємстві.

В першому розділі в процесі дослідження було розглянуто поняття плинності персоналу, основні причини цього явища, методи оцінки та зарубіжний досвід зниження плинності кадрів. Плинність персоналу визначається як процес зміни співробітників у складі організації через звільнення та прийом нових працівників.

Помірна плинність може сприяти оновленню команди, але високий її рівень призводить до збільшення витрат, зниження продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Основними причинами плинності є економічні чинники, такі як низький рівень заробітної плати, відсутність бонусів і соціальних гарантій; організаційні аспекти, серед яких незадовільні умови праці, непрозорість кар'єрного росту та нераціональний розподіл навантаження; психологічні причини, зокрема емоційне виснаження, конфлікти в колективі та низька мотивація; а також особисті фактори, включаючи зміну життєвих обставин, переїзди та стан здоров'я. У деяких галузях, таких як роздрібна торгівля, плинність є типовим явищем серед працівників низької кваліфікації. Для ефективного управління плинністю необхідно аналізувати її причини та впроваджувати заходи для їх мінімізації.

Для оцінки плинності персоналу використовуються кількісні та якісні методи. Кількісні підходи включають розрахунок коефіцієнтів плинності, що дозволяє оцінити масштаб проблеми. Якісні методи, такі як опитування, інтерв'ю та аналіз відгуків працівників, спрямовані на виявлення глибинних причин звільнень і формування стратегії їх подолання.

Зарубіжний досвід зниження плинності персоналу ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, створенні комфортних умов праці та розвитку корпоративної культури. Наприклад, компанії в США

широко застосовують програми навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрний коучинг, а також гнучкі графіки роботи для підвищення задоволеності співробітників. Європейські фірми, зокрема у Німеччині та Скандинавії, акцентують увагу на забезпеченні балансу між роботою і особистим життям, надаючи додаткові відпустки, оплачувані декретні дні та можливість дистанційної роботи. В Японії діє система довічного найму, яка підкріплюється індивідуальним підходом до працівників та програмами соціальної підтримки.

Ефективними заходами є створення комфортного робочого середовища, впровадження програм професійного розвитку, підвищення рівня залученості працівників через гнучкі графіки роботи та соціальні пакети, а також розвиток корпоративної культури. Особливу увагу приділяють побудові системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оперативно реагувати на запити та потреби персоналу.

В другому розділі проаналізували причини плинності персоналу на підприємстві ТОВ «Київське», а саме проведено аналіз техніко-економічних показників, а також досліджено кадрову систему в організації.

Штат компанії складається з великої кількості працівників, що займають різноманітні посади — від касирів і продавців до менеджерів середньої та вищої ланки. Незважаючи на загалом збалансовану структуру персоналу, проблема плинності кадрів залишається актуальною. Хоча високі показники плинності серед персоналу відзначаються регулярно, це не заважає підприємству демонструвати зростання прибутків з року в рік.

Особливо плинність кадрів характерна для працівників низької кваліфікації, таких як касири та співробітники торгового залу, що є типовою ситуацією для сфери роздрібної торгівлі. Результати опитування показали, що головними причинами звільнень є недостатній рівень заробітної плати на окремих позиціях, значні фізичні та емоційні навантаження, а також особисті обставини, зокрема переїзди чи стан здоров'я працівника або його родичів.

Таким чином, ключовими факторами плинності персоналу на підприємстві є фінансові умови та особисті причини.

В третьому розділі, на основі виявлених чинників плинності персоналу було запропоновано комплекс заходів для зменшення плинності персоналу на підприємстві, які включають антикризові та стратегічні заходи.

До антикризових заходів належать впровадження медичних оглядів за рахунок компанії, тренінгів для адміністративного персоналу з питань покращення психологічного клімату та тренінгів психологічної підтримки для рядових співробітників. Ці ініціативи спрямовані на оперативне вирішення проблем, що виникають у процесі роботи, зниження стресу серед працівників та підвищення їхньої лояльності до компанії.

Стратегічні заходи включають запровадження програми «Визнання» для стимулювання працівників, поширення практики ротації для збагачення досвіду персоналу та посилення контролю над процесом адаптації нових співробітників. Ці дії спрямовані на довгострокове зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації та утримання кваліфікованих кадрів.

Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів показав, що їхнє впровадження дозволить знизити рівень плинності персоналу, що своєю чергою сприятиме значному зменшенню витрат на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Ефективність заходів підтверджується економічними розрахунками, які засвідчили перевищення отриманого ефекту над витратами на реалізацію заходів.

Таким чином, запропонований комплекс антикризових та стратегічних рішень є доцільним і сприяє не лише зниженню плинності персоналу, але й підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2019. Вип.1.С.91–98.
2. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ:КНЕУ.2019.666с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с
4. Великий Ю.В., Нетудихата Л.К., Русанова К.Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип.26.С. 90-95
5. Макаренко С.О., Ліканова А.С., Плешівцева А.Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Економіка та суспільство. 2021. № 33.
6. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. Випуск # 12. 2019. С. 500-508
7. Інформаційний портал «Види плинності персоналу» URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-turnover> (дата звернення: 14.09.204).
8. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252
9. Севастьянов В.В. Фактори плинності персоналу. 2023. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1fb9cb2-a305-4c1d-a736-aa9e341942fc/content> (дата звернення: 14.09.2024)
10. Вартанова, О., Повзун, Д. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2023. №54.

11. Біляк У. М., Основні мотиви плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. URL: 2021. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11240/1/zbirnyk-tez-05-11-21-210-214.pdf> (дата звернення: 14.09.2024)
12. Гармідер Л., Бегма П., Куцинський А. Складові логістичного управління трудовим потенціалом промислового підприємства: Науково-методичний базис. 2024. № 26. С. 178-186. *TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (10(26), 178–186.
13. Рекун Г.П., Філіна Г.В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. №3. С.430-436
14. Інформаційний портал. «Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України». 2020 URL:https://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_430_436 (дата звернення 14.09.2024)
15. Сорока О.В., Шинкевич. І.А., Основні мотиви плинності персоналу на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3055/2976> (дата звернення 16.09.2024)
16. Чому співробітники звільняються: як розрахувати та запобігти плинності персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/chomuspivrobitniki-zvilnyayutsya-yak-rozrahuvati-ta-zapobigti-plinnist-personalu-2/> (дата звернення: 20.09.2024).
17. Піхняк Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. *Business economics*. 2023. № 142. С.23–27
18. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №23. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення 26.09.2024)

19. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2. С. 45-48.
20. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». 2019. № 6. С. 158-162.
21. Богуш В.А. Причини та наслідки плинності персоналу. Економічні науки. 2020. С. 162-164.
22. Ложкіна С.О., Даниленко О.А. Гнучкі підходи доуправління плинністю персоналу на підприємстві. Сучасний менеджмент. 2024. С. 90-92.
23. Олешко В. Б.,. Предиктивна hr-аналітика як інструмент управління ефективністю персоналу. 2021. Т. 90, № 1. С. 15–26.
24. Великий Ю.В., Нетудихата Т.Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 2. С. 90-95
25. Смолінська Н., Микита В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці, 2024.
26. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. 2022. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/MDES-2022-N2+\(4\)_p154-160%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/MDES-2022-N2+(4)_p154-160%20(1).pdf) (дата звернення: 28.09.2024)
27. Чухліб В.Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 90-95
28. Птащенко О. В., Литовченко І. В., Григорова Ю. В. Здійснення міжнародної маркетингової діяльності в сучасних умовах глобалізації. 2020. Т. 145, № 2. С. 103–110.
29. Горпинич Л. І., Петрушенко К.Г. Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. 2024. С. 151-153
30. Кабала С.А., Куцик В. І. плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. 2023. С. 60-61.

31. Грачова Я. Соціальна відповідальність українських приватних підприємств. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. 2024. С. 275-281.
32. Іваненко П. А. Проблеми зменшення плинності кадрів у промисловості. Економіка і управління, 2021, № 3, С. 24–30.
33. Петрова О. С., Коваленко, Т. В. Корпоративна культура як засіб утримання персоналу. Менеджмент організацій: теорія і практика, 2020, № 2, С. 15–21.
34. Васильєв В. В. Психологія управління: теорія і практика. Київ: Либідь, 2020. 288 с.
35. Назаренко О. В., Сидоренко Л.М. Особливості мотивації працівників у європейських компаніях. Економіка і організація підприємств. 2020. № 2. С. 113–120.
36. Глушко Т., Рибчинський І., Федула К. Корпоративна підтримка персоналу на підприємстві. 2023. С. 161-162
37. Офіційна сторінка компанії ТОВ «Київське». URL: <https://santim.od.ua/> (дата звернення 16. 10. 2024)
38. Звітність ТОВ «Київське» URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24541083/ (дата звернення 17.10.2024)
39. Опендатабот ТОВ «Київське» URL: <https://opendatabot.ua/c/24541083> (дата звернення 17.10.2024)
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «Київське»" https://clarity-project.info/edr/24541083#google_vignette (дата звернення 17.10.2024)
41. Урусова З.П., Баклаженко Ю. В. Аудит персоналу, як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. Економіка і суспільство. №13. 2019.С. 1423-1427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/237.pdf

42. Граніт О. Кадровий аудит та аудит персоналу: Інш і Ян кадрового контролю. 2019. URL: <https://blog.liga.net/user/ogranit/article/33595>
43. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса. Атлант. 2018 р. 230 с
44. Андрущенко Г. В., Задорожня С.Ю. Управління персоналом у ритейлі: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 79-82.
45. Білоус, Т. М. Соціальні фактори плинності кадрів у роздрібній торгівлі. *Проблеми соціальної економіки і управління*. 2022. № 4. С. 12-15.
46. Кузьменко О.В., Григоренко І.О. Особливості мотивації працівників супермаркетів в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес та інновації*. 2022. Т. 12, №1. С. 45-50.
47. Литвиненко А. О. Емоційне вигорання в ритейлі: причини, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник ХНТУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 32-36.
48. Шевченко І. В. Ринок праці в Україні: проблеми та перспективи розвитку в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. Т. 20, № 2. С. 58-63.
49. Соловйова Н. М. Мотивація та стимули праці в роздрібній торгівлі. *Економіка і управління підприємством*. 2020. № 4. С. 67–72.
50. Пащенко О. А. Плинність кадрів у роздрібних мережах: причини та шляхи зниження. *Вісник сучасних досліджень*. 2019. № 6. С. 101–105.
51. Іваненко С. П. Управління трудовими ресурсами: сучасні підходи. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 23–28.
52. Дідур. К. М., Дмитрюк С. П. Економічна ефективність впровадження заходів з охорони праці. *Агросвіт*. 2020. №5. С. 43-49

ДОДАТКИ

Додаток А

Ви прийняли рішення покинути нашу компанію

Приділіть нам ще хвилинку вашої уваги та пройдіть будь ласка опитування для аналізу та покращення роботи компанії. Дуже цінуємо вашу думку!

Опитування конфіденційне.

№	Питання	Відповідь
1.	Ваша стать:	☐ Чоловіча ☐ Жіноча
2.	Ваш вік:	☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ 66 та вище
3.	Ваша освіта:	☐ Середня ☐ Середня спеціальна ☐ Незакінчена вища ☐ Вища
4.	Який період ви працювали у нас в компанії:	☐ Менше 3-х місяців ☐ Від 3-х місяців до 1 року ☐ Від 1 року до 2-х років ☐ Від 2-х до 5-ти років ☐ Більше 5-ти років
5.	Місяць вашого звільнення:	☐ Січень ☐ Лютий ☐ Березень ☐ Квітень ☐ Травень ☐ Червень ☐ Липень ☐ Серпень ☐ Вересень ☐ Жовтень ☐ Листопад ☐ Грудень
6.	В якому підрозділі нашої компанії ви працювали?	☐ "Santim" Макаренко, 2А ☐ "Santim" Троїцька, 54 ☐ "Santim" Сабанський провулок, 3 ☐ "Santim" Каманіна, 16 ☐ "Santim" Чорноморськ
7.	Яку посаду ви займали?	_____
8.	Вкажіть причину вашого звільнення:	☐ За станом здоров'я ☐ Не зручно добиратись до роботи ☐ Немає перспективи зростання ☐ Не влаштовує рівень заробітної плати ☐ Відносини в колективі ☐ Відносини з керівництвом ☐ Не влаштовує графік роботи ☐ Переїзд ☐ Навчання ☐ Інше: _____
9.	Чи порадили (рекомендували) би Ви нашу компанію своїм знайомим як потенційне місце роботи ?	☐ Порадив би ☐ Можливо порадив би ☐ Можливо не радив би ☐ Не радив би
10.	Які обставини могли б змінити Ваше рішення про звільнення з компанії?	☐ Покращення стану здоров'я ☐ Планую повернутись до компанії ☐ Зміна місця проживання ☐ Переведення до іншого магазину ☐ Кар'єрне зростання ☐ Збільшення рівня заробітної плати ☐ Ніякі ☐ Інше: _____
11.	Що б ви порадили або побажали для розвитку і росту нашої компанії?	_____

Дякуємо за увагу!